

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) dalam konteks bisnis adalah orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang sering pula disebut pegawai atau karyawan. Sumber Daya Manusia merupakan aset yang paling berharga bagi perusahaan, tanpa manusia maka sumber daya perusahaan tidak akan dapat menghasilkan laba atau menambah nilainya sendiri. Manajemen Sumber Daya Manusia didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin, dan bukan semata-mata menjadi sumber daya bisnis. Manajemen Sumber Daya Manusia berkaitan dengan kebijakan dan praktek-praktek yang perlu dilaksanakan oleh manajer mengenai aspek-aspek Sumber Daya Manusia dari Manajemen Kerja.

Berdasarkan asal katanya, manajemen berasal dari kata *management* yang merupakan bentuk nouns dari kata kerja *to manage* yang bermakna mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola, sehingga manajemen adalah pengurusan, pengaturan, pelaksanaan, pengelolaan. Kata sumber daya manusia merujuk pada pengertian manusia sebagai sumber daya manusia dapat dijabarkan sebagai pengelolaan manusia sebagai sumber daya.

Ahli manajemen pada awal abad ke dua puluh, **Mary Parker Follet (2003: 6)** mendefinisikan “Manajemen sebagai seni untuk menyelesaikan segala sesuatu melalui orang”. Sedangkan arti manajemen menurut **Richard L Daft**

“(management) adalah pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi “

Terdapat 2 definisi penting diatas yaitu : (1) keempat fungsi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengerahan, dan pengendalian, serta (2) pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien. Manajer menggunakan berbagai keterampilan untuk melakukan fungsi ini. Konseptual manajemen, keterampilan manusia, dan teknologi akan dibahas kemudian menunjukkan proses bagaimana manajer menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.

Setelah memahami fungsi manajemen secara umum, maka selanjutnya akan dijelaskan pengertian Sumber Daya Manusia.

Hal ini berarti manajemen hanya dapat dilaksanakan bila dalam pencapaian tujuan tersebut tidak dilakukan oleh satu orang saja, melainkan melalui pengaturan kegiatan orang lain untuk melaksanakan pekerjaan yang dibutuhkan. Untuk lebih menjelaskan pengertian tentang manajemen sumberdaya manusia, peneliti akan menguraikannya dari pendapat beberapa ahli, antara lain :

Menurut **Dessler (2003: 2)** mengatakan

“Human resources management refers to the policies and practices one need to carry out the people or human resources aspects of a management job”. “Manajemen sumber daya manusia mengarah pada kebijakan dan tindakan yang dibutuhkan seseorang (manajer) untuk mengatur atau melaksanakan aspek sumber daya manusia dalam suatu tugas manajemen”.

Jadi, manajemen sumber daya manusia merupakan manajemen yang menitik beratkan perhatiannya kepada faktor produksi manusia dengan segala kegiatannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan investasi yang memegang peranan penting bagi perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia, faktor produksi lain tidak dapat dijalankan dengan maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

Selanjutnya Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah, “proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memerhatikan hubungan kerja, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan”.

Gary Dessler (2003: 5). Sedangkan Fungsi Manajemen menurut **Henry Fayol (2010: 179)**

“Manajer menjalankan fungsi manajemen , yaitu merencanakan, mengorganisasi, mengoordinasi, dan mengendalikan. Dan biasa juga dengan: perencanaan, manajer menjalankan fungsi manajemen pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian”

Inilah tujuan fungsi manajemen menurut **Henry Frayol (2010: 180):**

- 1. Fungsi perencanaan, meliputi tugas-tugas menyusun rencana kegiatan kedepan dari suatu organisasi, yang meliputi rencana jangka panjang, menengah, pendek, rencana kegiatan serta menetapkan target yang hendak dicapai.**
- 2. Fungsi pengorganisasian, meliputi tugas-tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang melakukan, bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, dimana keputusan harus diambil.**
- 3. Fungsi kepemimpinan, karena suatu organisasi terdiri dari orang-orang adalah tugas seorang manajer untuk mengarahkan dan mengoordinasikan orang-orang ini. Saat mereka mengarahkan, memotivasi, memilih saluran komunikasi yang efektif atau memecahkan konflik antar anggota semuanya ini adalah fungsi kepemimpinan seorang manajer.**
- 4. Fungsi pengendalian, setelah tujuan-tujuan ditentukan, rencana di tuangkan, pengaturan struktural digambarkan, dan orang-orang dipekerjakan, dilatih, di motivasi masih ada kemungkinan bahwa ada sesuatu yang keliru untuk memastikan semua urusan berjalan sebagai mana mestinya seorang manajer harus memantau kinerja organisasi”.**

2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggungjawab secara strategis, etis dan sosial. Para manajer dan departemen sumber daya manusia mencapai maksud mereka dengan memenuhi tujuannya.

Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia dan orang-orang terpengaruh. Kegagalan melakukan tugas itu dapat merusak kinerja, produktifitas, laba, bahkan kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan. 4 (Empat) tujuan manajemen SDM adalah sebagai berikut:

a. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

b. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

c. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

Guna mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan pada bagian terdahulu, maka suatu bagian atau departemen sumber daya manusia harus mengembangkan, mempergunakan dan memelihara pegawai (sumber daya manusia) agar semua tujuan organisasi dapat berjalan dengan lancar dan seimbang.

2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan rantai kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan manajemen sumber daya manusia akan berjalan lebih lancar, jika memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

Fungsi manajemen sumber daya manusia termaksud menurut **Edwin B. Flippo (2012: 146)** dalam bukunya *Personnel Management* sebagai berikut:

Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan
- b. Pengorganisasian
- c. Pengarahan
- d. Pengendalian

Fungsi Operatif atau Fungsi Teknis

- a. Pengadaan (*Recruitment*)
- b. Pengembangan (*Development*)
- c. Kompensasi (*Compensation*)
- d. Pengintegrasian (*Integration*)
- e. Pemeliharaan (*Maintenance*)
- f. Pensiun (*Seperation*)

Fungsi-fungsi sumber daya manusia diatas sangat penting bagi pegawai dan perusahaan. Apabila motivasi berjalan dengan baik maka kinerja kerja pegawai pun akan meningkat, sehingga tujuan perusahaan akan tercapai.

2.1.4 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan upaya mewujudkan hasil tertentu kegiatan orang lain. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia mempunyai peran penting dan dominan dalam manajemen. Menurut **Sedarmayanti** manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description* (pembagian tugas dan tanggung jawab), *job specification* (spesifikasi pekerjaan), *job requirment* (syarat pekerjaan), dan *job evaluation* (evaluasi pekerjaan).

2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asa *the ringht man in the right place and the right man in the right job* (menempatkan karyawan pada tempat dan kedudukan yang tepat).
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian produktivitas karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peran manajemen sumber daya manusia sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan organisasi, tetapi untuk memimpin manusia merupakan hal yang cukup sulit. Pegawai selain diharapkan mampu, cakap dan terampil, juga hendaknya berkemauan dan mempunyai kesungguhan untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan akan kurang berarti jika tidak diikuti oleh moral kerja dan kedisiplinan pegawai dalam mewujudkan tujuan.

2.2 Motivasi

2.2.1 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata *movere*, dalam bahasa inggris, sering disepadankan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif, penimbulan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Seseorang melakukan suatu tindakan pada umumnya mempunyai suatu motif. Seseorang melakukan sesuatu dengan sengaja, tentu ada suatu maksud atau tujuan yang mendorongnya melakukan suatu

tindakan. Motif dasar dari seseorang tersebut adalah adanya kebutuhan orang tersebut akan kebanggaan dan kehormatan serta mungkin limpahan materi.

Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku para pegawai agar bersedia bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Menurut **Malayu Hasibuan (2012: 143)** “Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”. Sehingga menurut **Edwin Flippo (2012: 143)** “Motivasi adalah kecenderungan (suatu sifat yang merupakan pokok pertentangan) dalam diri seseorang yang membangkitkan topanan dan mengarahkan tindak-tanduknya. Motivasi meliputi faktor kebutuhan biologis dan emosional yang hanya dapat diduga dari pengamatan tingkah laku manusia”.

Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam melaksanakan kegiatan. Dari beberapa pengertian yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka dapat dilihat bahwa motivasi adalah suatu daya penggerak yang mendorong pegawai agar mereka lebih mau bekerja seefektif mungkin serta mau bekerja sama satu sama lain agar bisa mencapai tujuan yang diharapkan.

2.2.2 Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan motivasi yang terjadi pada situasi dan lingkungan kerja yang terdapat pada suatu organisasi atau lembaga. Keberhasilan dan kegagalan pendidikan memang sering dikaitkan dengan motivasi kerja guru. Pada dasarnya manusia selalu menginginkan hal yang baik-baik saja, sehingga daya pendorong atau penggerak yang memotivasi semangat kerjanya tergantung dari harapan yang akan diperoleh mendatang jika harapan itu menjadi kenyataan maka seseorang akan cenderung meningkatkan motivasi kerjanya.

Stephen P. Robbins dan Mary Counter menyatakan motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.

Dalam pengertian motivasi kerja diatas terlihat jelas bahwa di dalam melakukan pekerjaannya para pegawai membutuhkan suatu dorongan untuk melaksanakan upaya kerjanya untuk mencapai tujuan perusahaan serta dapat memenuhi kebutuhan individualnya serta agar para pegawai bisa memelihara perilaku yang baik dalam lingkungan pekerjaannya sehingga akan terciptanya suasana lingkungan kerja yang nyaman dan harmonis.

Abraham Maslow mengemukakan bahwa motivasi yang diberikan disesuaikan dengan hierarki teori kebutuhan manusia diantaranya:

1. **Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)**, seperti: kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
2. **Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*)**, seperti: kebutuhan akan perlindungan dari kecelakaan dan keselamatan dalam mengerjakan pekerjaan.

3. **Kebutuhan sosial (*Social Needs*)**, seperti: kebutuhan untuk merasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
4. **Kebutuhan Akan Harga diri (*Esteem Needs*)**, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
5. **Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*)**, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat, dengan menggunakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Apabila kelima kebutuhan diatas diberikan kepada para pegawai, maka pegawai akan memiliki motivasi dalam bekerja, sehingga kinerja pegawai akan meningkat dan perusahaan dapat mencapai tujuannya.

2.2.3 Tujuan Motivasi

Secara umum tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu **Ngalim Purwanto (2006: 73)**

Tujuan motivasi menurut **Malayu S. P. Hasibuan (2006: 146)**:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan absensi karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Dari tujuan diatas dapat dilihat bahwa tujuan motivasi adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas kerja pegawai dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan serta menciptakan sumber daya manusia yang profesional dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan pekerjaan masing-masing.

2.2.4 Fungsi Motivasi

Menurut **Sardiman (2007: 85)**, fungsi motivasi ada tiga, yaitu:

1. Mendorong manusia untuk berbuat, motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.
2. Menentukan arah perbuatan, yaitu ke arah tujuan yang hendak dicapai, sehingga motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
3. Menyeleksi perbuatan, yaitu menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang sesuai guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

2.2.5 Asas-asas Motivasi

Menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2005: 146)** asas-asas motivasi adalah sebagai berikut :

1. Asas mengikutsertakan, artinya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan pendapat, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.
2. Asas komunikasi, artinya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakannya, dan kendala-kendala yang dihadapi.
3. Asas pengakuan, artinya memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.
4. Asas wewenang yang didelegasikan, artinya memberikan kewenangan dan kepercayaan diri pada bawahan, bahwa dengan kemampuan dan kreativitasnya mereka mampu mengerjakan tugas-tugas itu dengan baik.
5. Asas adil dan layak, artinya alat dan jenis motivasi yang memberikan harus berdasarkan atas asas keadilan dan kelayakan terhadap semua karyawan. Misalnya pemberian hadiah atau hukuman terhadap semua karyawan harus adil dan layak kalau masalahnya sama.
6. Asas perhatian timbal-balik, artinya bawahan yang berhasil mencapai tujuan dengan baik maka pimpinan harus bersedia memberikan alat dan jenis motivasi. Tegasnya kerja sama yang saling menguntungkan kedua belah pihak.

Uraian di atas menunjukkan asas motivasi yang diterapkan harus dapat meningkatkan kinerja pegawai dan memberikan kepuasan bagi pegawai.

2.2.6 Metode Motivasi

Ada dua metode motivasi menurut **Malayu S. P Hasibuan (2006: 149)**

1. **Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)**

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, dan sebagainya.

2. **Motivasi Tak Langsung (*Indirect Motivation*)**

Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja, sehingga lebih bersemangat dalam bekerja.

2.2.7 Jenis-jenis Motivasi

Jenis-jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis menurut

Malayu S. P Hasibuan (2006: 150) yaitu:

1. **Motivasi positif, manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.**
2. **Motivasi negatif, manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat, karena takut dihukum.**

Penggunaan kedua motivasi tersebut haruslah diterapkan kepada siapa dan kapan agar dapat berjalan efektif merangsang gairah bawahan dalam bekerja. Motivasi positif efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif efektif untuk jangka pendek. Akan tetapi, manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

2.3 Kinerja Pegawai

2.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja secara umum diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Hal tersebut sesuai dengan pendapat **Robert Bacal** yang dikutip oleh

Kaswan dan Ade dalam bukunya Pengembangan Sumber Daya Manusia dari Konsepsi, Paradigma, dan Fungsi Sampai Aplikasi (2015: 153) yang menjelaskan bahwa “Kinerja merupakan tingkat kontribusi yang diberikan pegawai terhadap tujuan pekerjaannya atau unit kerja dan perusahaan/organisasi sebagai hasil perilakunya dan aplikasi dari keterampilan, kemampuan, dan pengetahuannya”.

Menurut **Stephen J. Motowidlo (2003: 223)** menjelaskan bahwa “Kinerja pegawai adalah nilai total yang diharapkan dari episode perilaku yang dilakukan pegawai selama di tempat kerja yang memberi kontribusi terhadap tujuan organisasi”.

Sedangkan menurut **Campbell (2008: 97)** berpandangan bahwa “Kinerja pegawai menggambarkan perilaku yang dilakukan pegawai selama di tempat kerja yang memberi kontribusi terhadap tujuan perusahaan/organisasi”.

Dari ketiga pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai mencerminkan perilaku pegawai di tempat kerja sebagai penerapan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan yang memberikan kontribusi atau nilai terhadap tujuan perusahaan/organisasi.

2.3.2 Faktor-faktor yang memengaruhi Kinerja Pegawai

Secara umum faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dapat diartikan sebagai segala hal yang baik secara langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi tingkat kinerja seseorang.

Mathis dan Jackson (2011) menyatakan ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor itu yaitu:

- 1. Kemampuan individu melakukan pekerjaan**
- 2. Usaha yang dilakukan**
- 3. Dukungan organisasi**

Yang termasuk ke dalam kemampuan individu adalah talenta, kecerdasan, pengetahuan, minat, karakteristik kepribadian, dll. Adapun usaha yang dicurahkan

antara lain: motivasi, etika kerja, kehadiran, pergantian pegawai, desain pekerjaan. Dan dukungan organisasi mencakup pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja, manajemen dan rekan kerja.

Kinerja pegawai akan meningkat jika seluruh komponen itu ada bersama pegawai, dan kinerja pegawai akan menurun jika satu, dua, atau seluruh faktor tersebut kurang atau tidak ada. Misalnya, beberapa pegawai memiliki kemampuan melakukan pekerjaannya dan mampu bekerja keras, tetapi peralatan kerjanya kurang baik, maka hal itu akan menyebabkan tidak optimalnya kinerja pegawai. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut **Mangkunegara (2009: 67)** sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki *IQ* diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan perusahaan (*tujuan kerja*).

2.3.3 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja menurut sistem pemasangan fisik perorangan/perorang atau per jam kerja orang diterima secara luas, namun dari sudut pandangan/pengawasan harian, pengukuran-pengukuran tersebut pada umumnya tidak memuaskan, dikarenakan adanya variasi dalam jumlah yang diperlukan untuk memproduksi satu unit produk yang berbeda. Oleh karena itu, digunakan metode pengukuran waktu tenaga kerja (jam, hari atau tahun). Pengeluaran diubah ke dalam unit-unit pekerja yang biasanya diartikan sebagai jumlah kerja yang dapat dilakukan dalam satu jam oleh pekerja yang terpercaya yang bekerja menurut

pelaksanaan standar. Karena hasil maupun masukan dapat dinyatakan dalam waktu, kinerja dapat dinyatakan sebagai suatu indeks yang sangat sederhana.

Untuk mengukur suatu kinerja pegawai dapatlah digunakan dua jenis ukuran jam kerja manusia, yakni jam-jam kerja yang harus dibayar dan jam-jam kerja yang dipergunakan untuk bekerja. Jam kerja yang harus dibayar meliputi semua jam-jam kerja yang harus dibayar, ditambah jam-jam yang tidak digunakan untuk bekerja namun harus dibayar seperti liburan, cuti, libur karena sakit, dan sisa lainnya. Jadi bagi keperluan pengukuran umum kinerja kita memiliki unit-unit yang diperlukan, yakni: kuantitas hasil dan kuantitas penggunaan masukan tenaga kerja. Sinungan

Dari uraian diatas dapat dikatakan bahwa kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berikut indikator-indikator kinerja menurut **Bernardin dan Russel (2013: 248)**

1. **Kualitas:** seberapa jauh/baik proses atau hasil menjalankan aktivitas mendekati kesempurnaan, ditinjau dari kesesuaian dengan cara ideal menjalankan sesuatu kegiatan atau memenuhi tujuan yang dikehendaki oleh suatu aktivitas.
2. **Kuantitas:** jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam nilai dolar/rupiah, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang telah di selesaikan.
3. **Ketepatan waktu:** seberapa jauh/baik sebuah aktivitas diselesaikan, atau hasil yang diproduksi, pada waktu yang paling awal yang dikehendaki dari sudut pandang koordinasi dengan output yang lain maupun memaksimalkan waktu yang ada untuk kegiatan-kegiatan lain.
4. **Efektivitas biaya:** seberapa jauh/baik sumber daya organisasi (misalnya manusia, moneter, teknologi, bahan) dimaksimalkan dalam pengertian memperoleh keuntungan tertinggi atau pengurangan dalam kerugian dari masing-masing unit, atau contoh penggunaan sumber daya.
5. **Kebutuhan untuk supervisi:** seberapa jauh/baik seorang karyawan dapat melaksanakan fungsi kerja tanpa harus meminta bantuan pengawasan atau memerlukan intervensi pengawasan untuk mencegah hasil yang merugikan.
6. **Dampak interpersonal/kontekstual kinerja:** seberapa jauh/baik karyawan meningkatkan harga-diri, itikad baik (*goodwill*), dan kerjasama antara sesama karyawan dan bawahan.

2.3.4 Keterkaitan Antara Motivasi dan Kinerja

Robbins (2010: 166) menyatakan bahwa untuk memaksimalkan motivasi, pegawai perlu mempersepsikan bahwa upaya yang dikeluarkan mengarah ke evaluasi kinerja yang diharapkan akan menghasilkan imbalan yang dihargai.

Mengikuti teori harapan dari motivasi, jika sasaran yang diharapkan tidak jelas, jika kriteria pengukuran samar-samar dan jika pegawai kekurangan keyakinan diri bahwa upaya tersebut akan mengarah ke penilaian yang memuaskan mengenai kinerja atau meyakini bahwa akan ada pembayaran yang tidak memuaskan oleh perusahaan bila sasaran kinerja tercapai, maka dapat diperkirakan individu-individu akan bekerja jauh di bawah potensinya.

Pada umumnya kinerja yang tinggi dihubungkan dengan motivasi yang tinggi. Sebaliknya, motivasi yang rendah dihubungkan dengan kinerja yang rendah. Kinerja seseorang kadang-kadang tidak berhubungan dengan kompetensi yang dimiliki, karena terdapat faktor diri dan lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja. Kinerja yang tinggi adalah fungsi dan interaksi antara motivasi, kompetensi dan peluang sumber daya pendukung.

Kinerja seorang pegawai akan mudah mencapai tingkat yang diharapkan apabila didukung oleh motivasi yang tinggi. Motivasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik akan muncul apabila pekerjaan yang dikerjakannya mempunyai nilai atau berarti bagi pegawai yang bersangkutan. **Mangkunegara (2009: 67)** mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi.

Motivasi yang baik dapat juga menunjang keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sebab melalui adanya faktor tersebut akan menciptakan tingkat kinerja pegawai yang optimal sehingga menunjang keberhasilan perusahaan. Sebaliknya jika tingkat kinerja menurun akan menghambat perusahaan tersebut dalam mencapai tujuannya. Karena orang yang

mempunyai motivasi yang tinggi akan berusaha dengan sekuat tenaga supaya pekerjaannya dapat berhasil dengan sebaik-baiknya.

Berdasarkan dari asumsi diatas bahwa dengan peran motivasi terhadap kinerja pegawai dapat meningkatkan gairah kerja pegawai dimana pegawai akan bekerja secara maksimal dan keuntungan yang didapat dalam suatu perusahaan adalah mendapatkan penghasilan yang meningkat dari tahun ke tahun apabila motivasi ini terus dilakukan.