**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

1. **Manajemen Sumber Daya Manusia**
2. **Konsep Manajemen**

Manajemen dapat diterapkan dalam semua organisasi seperti perusahaan, pemerintah, pendidikan, sosial, keagamaan dan lain-lain. Manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi, karena tanpa manajemen, semua usaha sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit. Disini jelas bahwa organisasi sangatlah dibutuhkan.

**Menurut James Stoner (2002:10)** Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian usaha-usaha para anggota organisasi serta penggunaan sumber daya lain yang ada dalam organisasi, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan**.**

**Menurut Malayu Hasibuan (2012:9)** Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber sumber daya lainnya secara efektif dan efesien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut di atas, dapat disimpulkan manajemen merupakan suatu ilmu yang mempelajari cara-cara mengatur atau menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Cara-cara yang digunakan tentu harus secara manusiawi dan efektif dalam mencapai tujuan tersebut. Di samping itu, yang perlu diperhatikan adalah bagaimana cara yang dipergunakan dapat memberikan keuntungan bagi semua pihak yang terlibat.

1. **Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi untuk tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola secara professional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar. Perkembangan usaha dan organisasi perusahaan sangatlah bergantung pada produktivitas tenaga kerja yang ada diperusahaan.

Menurut **Malayu S. P. Hasibuan (2010 : 9)** Manajemen Sumber Daya Manusia adalah **“Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.”**

Menurut **Mangkunegara (2011:2)** Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut **T. Hani Handoko (2012:4)** Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

1. **Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia Menurut **Malayu S. P. Hasibuan** (2012:21) sebagai berikut :

1. **Perencanaan**

**Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan efektif serta efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan ini untuk menetapkan program kekaryawanan. Program kekaryawanan ini meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kekaryawanan yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.**

1. **Pengorganisasian**

**Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasinya dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.**

1. **Pengarahan**

**Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin dengan kepemimpinannya, memerintah bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.**

1. **Pengendalian**

**Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Bila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan rencana pengendalian karyawan ini meliputi kehadiran, kedisiplinan, prilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.**

1. **Pengadaan**

**Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.**

1. **Pengembangan**

**Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan latihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.**

1. **Kompensasi**

**Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikannya kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.**

1. **Pengintegrasian**

**Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal penting dan sulit dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.**

**i. Pemeliharaan**

**Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.**

1. **Kedisiplinan**

**Kedisiplinan merupakan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.**

1. **Pemberhentian**

**Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.**

1. **Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi.

Menurut  **S.P. Hasibuan (2010:14)** Manajemen Sumber Daya Manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencangkup masalah-masalah sebagai berikut :

1. **Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatkan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement, dan job evaluation*.**
2. **Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place* dan *the right man in the right job*.**
3. **Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian**
4. **Meramalkan permintaan dan penawaran 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**](http://www.psikologizone.com/category/pendidikan)**, latihan dan penilaian prestasi karyawan**
9. **Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horisontal**
10. **Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.**

Peran Manajemen Sumber Daya Manusia diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan karyawan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

1. **Motivasi**
2. **Konsep Motivasi**

Motivasi adalah proses psikologis yang mendasar dan merupakan salah satu unsur yang dapat menjelaskan perilaku seseorang. Dalam suatu organisasi, motivasi merupakan salah satu faktor penentu dalam mencapai tujuan organisasi.

Motivasi berasal dari kata “movere” dalam bahasa latin yang berarti “bergerak” atau “menggerakan”. Tetapi dalam perkembangannya, motivasi mempunyai arti yang lebih luas. Beberapa definisi motivasi :

Menurut **Fill H. Stanford** dalam buku **Anwar Prabu Mangkunegara (2011:93)** mengemukakan definisi motivasi sebagai berikut :

**“Motivasi didefinisikan sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu.”**

Menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2011:94),** mengemukakan definisi motivasi sebagai berikut : **“Motivasi adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.”**

Menurut **Siswanto Sastrohadiwiryo (2005:267),** mengemukakan definisi motivasi sebagai berikut : **“Motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau menggerakkan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.”**

Dari beberapa pendapat diatas, disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan untuk membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku lingkungan kerja yang kondusif untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

1. **Prinsip Prinsip dalam Motivasi Kerja Pegawai**

Menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2011 : 100),** mengemukakan tentang prinsip-prinsip motivasi yang mempengaruhi tercapainya tujuan pada keseluruhan bentuk motivasi itu sendiri,sebagai berikut :

1. **Prinsip Partisipasi**

**Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.**

1. **Prinsip Komunikasi**

**Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi.**

1. **Prinsip mengakui andil bawahan**

**Pemimpin mengakui bahwa bawahan mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.**

1. **Prinsip pendelegasaian wewenang**

**Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi lebih termotivai untuk mencapai tujuan yang diharapkaan oleh pemimpin.**

1. **Prinsip memberi perhatian**

**Pemimipin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.**

**3. Unsur Penggerak Motivasi**

Motivasi tenaga kerja akan ditentukan oleh perangsangnya. Perangsang yang dimaksud merupakan mesin penggerak motivasi tenaga kerja sehingga menimbulkan pengaruh perilaku individu tenaga kerja, sehingga menimbulkan pengaruh perilaku individu tenaga kerja yang bersangkutan. Unsur-unsur penggerak motivasi yang dikemukakan oleh **Siswanto Sastrohadiwiryo** (2005:269) antara lain sebagai berikut :

**1. Kinerja (*Achievement* )**

**Seseorang yang memiliki keinginan berkinerja sebagai suatu “kebutuhan” atau *needs* dapat mendorongnya mencapai sasaran yang dikaitkan dengan sikap positif, keberanian mengambil resiko yang diperhitungkan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.**

**2. Penghargaan (*Recognition*)**

**Penghargaan dan pengakuan atas suatu kinerja yang telah dicapai seseorang akan merupakan perangsang yang kuat seprti memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi daripada penghargaan dalam bentuk materi atau hadiah.**

**3. Tantangan (*challenge*)**

**Adanya tantangan yang dihadapi, merupakan perangsang kuat bagi manusia untuk mengatasinya. Tantangan demi tantangan biasanya akan menimbulkan kegairahan untuk mengatasinya.**

**4. Tanggung jawab (*Responsibility*)**

**Adanya rasa ikut memiliki akan menimbulkan rasa motivasi untuk turut merasa bertanggung jawab.**

**5. Pengembangan (*Development*)**

**Pengembangan kemampuan seseorang, baik dari pengalaman kerja atau kesepakatan untuk maju, dapat merupakan perangsang kuat bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih baik. Apalagi jika pengembang perusahaan selalu dikaitjkan denagn produktivitas tenaga kerja.**

**6. Keterlibatan (*Involvement*)**

**Rasa ikut terlibat dalam suatu proses pengambilan keputusan atau bentuknya, dapat pula “kotak saran” dari tenaga kerja, merupakan perangsang yang cukup kuat untuk dijadikan masukan manajemen perusahaan. Adanya rasa keterlibatan bukan saja menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab tetapi juga menimbulkan mawas diri untuk bekerja lebih baik serta menghasailkan produk yang lebih bermutu.**

**7. Kesempatan (*Oppurtunity*)**

**Kesempatan untuk maju dalam bentuk jenjang karir yang terbuka dari tingkat bawah sampai tingkat manajemen puncak merupakan perangsang yang cukup kuat bagi tenaga kerja sehingga dapat bekerja lebih produktif.**

1. **Kinerja Karyawan**
2. **Pengertian Kinerja**

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang.Keberhasilan perusahaanakan berhasil apabila terjalin kerjasama antara pimpinan dan karyawan yang dapat dilakukan melalui pengawasan dan pengaturan pekerjaan agar mempermudah tujuan yang sudah ditentukan.

Menurut **A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2012:9)** mengemukakan definisi kinerja sebagai berikut : **“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”.**

Sedangkan menurut **Bambang Kusriyanto** dalam buku  **A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2012:9)** mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai berikut **: “Kinerja karyawan adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam)”.**

Dari beberapa pengertian kinerja di atas maka dapat dipahami bahwa kinerja merupakan perilaku yang ditampilkan sebagai hasil yang diperoleh oleh karyawan sesuai perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan hal yang terpenting bagi suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

1. **Pengukuran Kinerja**

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Untuk melakukan pengukuran tersebut, diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja. Pengukuran kinerja hanya dapat dilakukan terhadap kinerja yang nyata dan terukur. Apabila kinerja tidak dapat terukur maka kinerja tidak dapat dikelola. Untuk dapat memperbaiki kinerja perlu diketahui seperti apa kinerja saat ini. Apabila deviasi kinerja dapat dipat diperukur maka kinerja dapat diperbaiki.

**Menurut Wibowo (2010:230)** pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara:

1. **Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi.**
2. **Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan.**
3. **Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor kinerja.**
4. **Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian.**
5. **Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas.**
6. **Mempertimbangkan penggunaan sumber daya.**
7. **Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.**

Adapun faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, menurut **Agus Dharma (2003:355)** sebagai berikut:

1. **Kuantitas**

**Jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.**

1. **Kualitas**

**Mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.**

1. **Ketepatan waktu**

**Sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.**

Berdasarkan uraian di atas maka perusahaan harus dapat mengukur kinerjanya agar dapat meningkatkan kinerja. Perusahaan harus mengetahui apakah kinerjanya sudah mencapai tujuan perusahaan atau belum dan memahami keinginan pelanggan agar dapat mencapai kinerja standar perusahaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

1. **Perencanaan Kinerja**

Perencanaan Kinerja (Performance planning) merupakan suatu hal yang penting bagi terselenggaranya manajemen kinerja (performance management) yang baik. Untuk tujuan ini, perencanaan kinerja menjadi suatu hal yang cukup kritikal yang harus dijadikan fokus perhatian oleh manajemen.

Menurut **Wirawan (2009:100)** mendefinisikan perencanaan kinerja ialah sebagai berikut :

**“Perencanaan kinerja adalah titik awal suatu siklus manajemen kinerja. Dasar untuk melakukan perencanaan kinerja adalah perencanaan strategis organisasi yang menetapkan tujuan utama suatu perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan kinerja mendesain kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan untuk melakukan kegiatan tersebut, bagaimana menyediakan sumber daya yang diperlukan dakn kapan harus dilakukan sehingga tujuan dapat dicapai seperti yang diharapkan. Oleh karena itu, sebelum melakukan perencanaan kinerja terlebih dahulu ditetapkan apa yang menjadi tujuan dan sasaran perusahaan tersebut.”**

Menurut **Wibowo (2010:40)** perencanaan kinerja dapat dilakukan dengan melakukan beberapa proses diantaranya:

1. **Mendefinisikan tujuan**

**Rencana strategis dimulai dengan menyatakan tujuan yang hendak dicapai oleh suatu perusahaan.**

1. **Mendefinisikan lingkup produk atau jasa**

**Perusahaan harus jelas mendefinisikan lingkup perusahaan agar rencana strategis menjadi efektif.**

1. **Menilai sumber daya internal**

**Sumber daya internal yang dimiliki perusahaan dapat berupa dana, fisik, teknologi, dan manusia.**

1. **Menilai lingkungan eksternal**

**Perusahaan bekerja dalam suatu lingkungan yang mempengaruhi kapasitasnya untuk bekerja untuk mencapai tujuannya.**

1. **Menganalisis pengaturan internal**

**Pengaturan internal harus mampu memberikan motivasi kepada pekerja untuk meningkatkan kinerja, sebaliknya pengaturan yang bersifat kurang memberikan dukungan harus dikurangi atau dihapuskan.**

1. **Menilai keuntungan kompetitif**

**Suatu perusahaan dikatakan mempunyai *competitive advantage* terhadap lainnya sampai pada suatu tingkat bahwa pelanggan merasa bahwa produk atau jasanya lebih unggul daripada produk atau jasa perusahaan lain.**

1. **Mengembangkan strategi kompetitif**

**Strategi kompetitif merupakan alat atau cara dengan mana organisasi mencapai tujuannya.**

1. **Mengomunikasikan strategi dengan *stakeholder***

***Stakeholder* dipergunakan untuk menjelaskan individu atau kelompok yang mempunyai kepentingan terhadap jalannya organisasi.**

1. **Mengimplementasikan strategi**

**Suatu strategi telah diformulasikan dan dikomunikasikan, maka sampai pada waktunya siap untuk diimplementasikan. Ketika hal tersebut terjadi, maka tampak akan terjadi beberapa pergolakan orang-orang untuk menyesuaikan pada cara baru dalam melakukan sesuatu.**

1. **Mengevaluasi Manfaat**

**Setelah strategi diimplementasikan, sangat penting untuk mempertimbangkan apakah tujuan telah dicapai.**

Berdasarkan uraian diatas, untuk mencapai kinerja yang diinginkan maka perusahaan harus mempunyai perencanaan kinerja yang jelas dan strategis. Penting bagi perusahaan untuk mempunyai sumber daya internal seperti manusia yakni karyawan yang merupakan salah satu sumber daya utama dalam perusahaan. Selain itu pengaturan internal yaitu memberikan motivasi kepada karyawan dapat berpengaruh agar tujuan perusahaan yang telah ditetapkan tercapai.

1. **Evaluasi Kinerja**

Suatu proses kinerja, apabila telah selesai dilaksanakan akan memberikan hasil kinerja. Suatu proses kinerja dapat dikatakan selesai apabila telah mencapai suatu target tertentu yag telah ditetapkan sebelumnya. Atau dapat pula dinyatakan selesai berdasarkan pada suatu batasan waktu tertentu. Evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja yang diperoleh perusahaan, tim, maupun individu. Evaluasi kinerja merupakan pendapat yang bersifat evaluatif atas sifat, perilaku seseorang, atau prestasi sebagai dasar untuk keputusan dan rencana pengembangan personel.

Evaluasi menunjukan keterampilan dan pengembangan dengan mengukur seberapa baik karyawan yang berpartisipasi melaksanakan kinerja. Menurut **Keithner dan Kinicki yang dikutip oleh Wibowo (2010:263)** terdapat tiga macam pendekatan kinerja yaitu:

1. **Pendekatan sikap**

**Pendekatan ini mennyangkut penilaian terhadap sifat atau karakteristik individu. Sifat biasanya diukur dalam bentuk inisiatif maupun kecepatan membuat keputusan.**

1. **Pendekatan perilaku**

**Masalah dalam pendekatan perilaku menunjukan bagaimana orang berperilaku dan bukan tentang kepribadiannya. Kemampuan orang untuk bertahan mengingkat apabila penilaian kinerja didukung oleh tingkat perilaku kinerja.**

1. **Pendekatan hasil**

**Apabila pendekatan sikap memfokuskan pada orang dan pendekatan perilaku memfokuskan pada proses, pendekatan hasil berfokus pada produk atau hasil usaha seseorang. Dengan kata lain, apa yang telah diselesaikan individu, manajemen berdasarkan sasaran merupakan format yang umum untuk pendekatan hasil.**

Berdasarkan uraian di atas, maka evaluasi kinerja dilakukan perusahaan untuk menilai mengenai perilaku, sikap, dan hasil yang diperoleh karyawan dengan pendekatan sifat karyawan yang inisiatif dalam bekerja untuk menciptakan kinerja. Pimpinan pun harus menilai bagaimana hasil yang dicapai dalam kinerja yang telah ditentukan sebelumnya.

1. **Perbaikan Kinerja**

Kinerja individu, tim, atau perusahaan dapat mencapai tujuan seperti yang diharapkan, namun dapat pula tidak mencapai harapan. Perbaikan terhadap kinerja harus dilakukan karena prestasi kerja yang dicapai tidak seperti yang diharapkan. Dengan melakukan perbaikan kinerja, diharapkan tujuan organisasi di masa depan dapat dicapai dengan lebih baik lagi.

Namun perbaikan kinerja tidak hanya dilakukan apabila kinerja tidak seperti diharapkan. Perbaikan kinerja harus pula dilakukan walaupun seseorang, tim, atau perusahaan telah mampu mencapai kinerja yang diharapkan karena seseorang, tim, atau organisasi di masa depan dapat menetapkan target kuantitatif yang lebih tinggi atau dengan kualitas yang lebih tinggi.

Menurut Kirckpatrick yang dikutip oleh **Wibowo (2010:279)** bahwa perbaikan kinerja untuk memberikan hasil yang diharapkan harus memenuhi kriteria sifat sebagai berikut:

1. **Praktis**

**Spesifikasi rencana harus berhubungan dengan kinerja yang harus diperbaiki.**

1. **Orientasi pada waktu**

**Waktu batas akhir penyelesaian pekerjaan harus ditentukan secara realistik dan dipertimbangkan bersama. Tidak ada pekerjaan tanpa batas waktu.**

1. **Spesifik**

**Harus jelas menguraikan apa yang akan dikerjakan. Apabila bidang yang diperbaiki adalah kualitas komunikasi dengan pekerja, maka harus secara spesifik referensi yang harus diperbaiki.**

1. **Melibatkan komitmen**

**Baik manajer maupun pekerja harus menjual rencana dan mempunyai komitmen terhadap implementasinya. Mereka harus sepakat dengan apa yang harus dilakukan.**

Berdasarkan pernyataan di atas dapat dipahami bahwa dengan memperbaiki kinerja dapat dilakukan dengan cara praktis, orientasi waktu, spesifik, maupun melibatkan komitmen antara karyawan dan pimpinan untuk menyelesaikan setiap permasalahan ataupun penurunan kinerja karyawan dengan baik antara kedua belah pihak. Dengan adanya penyelesaian yang baik maka kinerja akan cepat tercapai dan terjadi hubungan harmonis antara karyawan dan pimpinan.

1. **Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja ditunjukan oleh bagaimana proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan. **Wirawan (2009:7)** mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari sejumlah faktor diantaranya:

1. **Faktor internal pegawai**

**Faktor ini berasal dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Misalnya, sifat pribadi, keadaan fisik, pengetahuan, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.**

1. **Faktor internal lingkungan perusahaan**

**Faktor ini berasal dari lingkungan perusahaan. Misalnya strategi perusahaan, sumber daya yang digunakan untuk pelaksanaan pekerjaan, dukungan pimpinan, maupun sistem manajemen dan kompensasi. Pimpinan organisasi harus menciptakan lingkungan yang kondusif agar tercipta kinerja karyawan.**

1. **Faktor eksternal lingkungan perusahaan**

**Faktor ini berupa keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di luar perusahaan yang memepengaruhi kinerja. Misalnya budaya kerja Indonesia yang santai mempengaruhi kinerja dibandingkan dengan bangsa Jepang yang etos kerja nya tinggi.**

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya faktor internal karyawan, faktor internal perusahaan, dan faktor eksternal perusahaan. Dengan adanya kemampuan, pengetahuan, dan pribadi yang baik, maka akan tercipta peningkatan kinerja. Selain itu adanya dukungan dari pimpinan dapat membuat karyawan lebih semangat bekerja dan tujuan perusahaan pun akan tercapai.

1. **Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja**

Motivasi adalah proses psikologis yang mendasar dan merupakan salah satu unsur yang dapat menjelaskan perilaku seseorang. Dalam suatu organisasi, motivasi merupakan salah satu faktor penentu dalam mencapai tujuan organisasi.

Kinerja merupakan perilaku yang ditampilkan sebagai hasil yang diperoleh oleh karyawan sesuai perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan hal yang terpenting bagi suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Menurut **Siswanto Sastrohadiwiryo** (2005:273)**,** keterkaitan antara motivasi dengan kinerja karyawan adalah sebagai berikut**:**

**“Bahwa motivasi kerja seorang tenaga kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja yang dapat dicapai dalam pekerjaannya. Melalui motivasi ini merupakan suatu upaya untuk mengarah pada perubahan yang lebih baik dalam rangka memenuhi keinginan karyawan dengan memberikan kinerja yang terbaik bagi perusahaan.”**

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap pelaksanaan kinerja pegawai. Motivasi adalah proses psikologis yang mendasar dan merupakan salah satu unsur yang dapat menjelaskan perilaku seseorang. Dalam suatu organisasi, motivasi merupakan salah satu faktor penentu dalam mencapai tujuan organisasi.