

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

Manajer memiliki peran besar dalam mengarahkan orang-orang yang berada di organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan, termasuk memikirkan bagaimana memiliki manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mampu bekerja secara efektif dan efisien. Memang sudah menjadi tujuan umum bagian MSDM untuk mampu memberikan kepuasan kerja yang maksimal kepada pihak manajemen perusahaan yang lebih jauh mampu membawa pengaruh pada nilai perusahaan (*company value*) baik secara jangka pendek maupun jangka panjang.

Agar pengertian MSDM ini lebih jelas, di bawah ini dirumuskan dan dikutip definisi yang dikemukakan oleh para ahli:

Menurut Hasibuan (2016 : 10) 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 Andrew F. Sikula (2011; 2) “**manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien**”.

Berdasarkan pengertian manajemen sumber daya manusia di atas dapat dikatakan bahwa:

1. Dalam manajemen sumber daya manusia terdapat berbagai fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemotivasian, komunikasi, penempatan, pengendalian, dan pengawasan
2. Pelaksanaan sumber daya manusia bertujuan untuk mencapai tujuan individu, perusahaan, ataupun organisasi.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan manajemen sumber daya manusia akan berjalan dengan lancar, apabila mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara tepat dan menyeluruh dalam pelaksanaannya. Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut *S.P. Siagian (2011; 38)* fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

1. **Perencanaan (*Planning*).**
2. **Pengorganisasian (*Organizing*).**
3. **Pemberian Motivasi (*Motivating*).**
4. **Pengendalian (*controlling*).**
5. **Pemberian Evaluasi (*evaluating*).**

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2016 ; 21-23) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. **Perencanaan**
Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. **Pengorganisasian**
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.
3. **Pengarahan**
Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
4. **Pengendalian**
Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
5. **Pengadaan**
Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
6. **Pengembangan**
Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
7. **Kompensasi**
Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
8. **Pengintegrasian**
Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
9. **Pemeliharaan**
Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
10. **Kedisiplinan**
Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.
11. **Pemberhentian**
Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

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

2.1.3 Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6 M) yaitu: *men, money, methode, materials, machines, dan market.*

Unsur *men* (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM yang merupakan terjemahan dari *man power management*. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (*personnel management*).

Menurut Hasibuan (2016; 9-10) persamaan dan perbedaan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

Persamaan Manajemen Sumber Daya Manusia dengan manajemen personalia adalah keduanya merupakan ilmu yang mengatur unsur manusia dalam suatu organisasi, agar mendukung terwujudnya tujuan.

Perbedaan Manajemen Sumber Daya Manusia dengan manajemen personalia sebagai berikut:

- 1. Manajemen Sumber Daya Manusia dikaji secara makro, sedangkan manajemen personalia dikaji secara mikro.**
- 2. Manajemen Sumber Daya Manusia menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (*asset*) utama organisasi, jadi harus dipelihara dengan baik. Manajemen personalia menganggap bahwa karyawan adalah faktor produksi, jadi harus dimanfaatkan secara produktif.**
- 3. Manajemen Sumber Daya Manusia pendekatannya secara modern, sedangkan manajemen personalia pendekatannya secara klasik.**

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan.

Unsur Manajemen Sumber Daya Manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian, fokus yang dipelajari Manajemen

Sumber Daya Manusia ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.

2.1.4 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen.

Menurut Hasibuan (2016; 14-15) 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.**
- 2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan.**
- 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 perubahan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.**
- 7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.**
- 8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.**
- 9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.**
- 10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.**

Peranan 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 dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

2.2 Motivasi

2.2.1 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Kemampuan dan kecakapan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan jika mereka tidak mau bekerja giat.

Motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan. Untuk memahami lebih dalam definisi motivasi ada baiknya kita melihat beberapa pendapat para ahli berikut ini.

Menurut Edwin B Flippo (2016 ; 143) **“motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus**

tercapai”. Sedangkan menurut Robbins (2016 ; 201) **“motivasi adalah proses yang menunjukkan intensitas individu, arah, dan ketekunan dari upaya menuju pencapaian tujuan”**.

Menurut Robbins dan Couter (2016 ; 201) **“motivasi merupakan kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu”**.

Ada pula menurut Mathis dan Jackson (2012 ; 312) **“motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Seseorang melakukan tindakan untuk sesuatu hal dalam mencapai tujuan. Oleh sebab itu, motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan dan itu jarang muncul dengan sia-sia”**.

Berdasarkan definisi diatas, maka dapat diartikan bahwa motivasi sebagai kemampuan seseorang atau pemimpin untuk mendorong orang lain atau bawahannya untuk melakukan pekerjaan dengan menggunakan keahlian yang didasarkan atas rasa kemauan diri untuk mencapai tujuan dari perusahaan yang telah ditentukan.

Teori motivasi menurut Malayu S.P. Hasibuan (2016: 142-143) menyatakan bahwa kebutuhan-kebutuhan yang dipuaskan dengan bekerja menyangkut hal-hal berikut, yaitu:

- a. **Kebutuhan Fisik dan Keamanan, seperti: kebutuhan ini menyangkut kepuasan kebutuhan fisik/biologis seperti makan, minum, perumahan, seks, dan semacamnya, di samping kebutuhannya akan rasa aman dalam menikmatinya.**
- b. **Kebutuhan Sosial, seperti: kebutuhan ini adalah kebutuhan yang terpuaskan karena memperoleh pengakuan, status, dihormati, diterima, serta disegani**

dalam pergaulan masyarakat. Hal ini penting karena manusia tergantung satu sama lainnya.

- c. **Kebutuhan Egoistik**, seperti: kebutuhan egoistik adalah kebutuhan kepuasan yang berhubungan dengan kebebasan orang untuk mengerjakan sendiri suatu pekerjaan sehingga puas karena berhasil menyelesaikannya.
- d. **Kegairahan Kerja**, seperti: kemauan dan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan. Dengan mengetahui perilaku manusia dan kepuasan-kepuasan apa yang dinikmatinya maka seorang manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

Jika semua kebutuhan diatas sudah terpenuhi maka karyawan akan memiliki motivasi (dorongan) sehingga kinerja karyawan akan meningkat dan target dari perusahaan yang sudah ditentukan akan tercapai.

2.2.2 Bentuk-bentuk Motivasi

Bagi setiap individu sebenarnya memiliki motivasi yang mampu menjadi spirit dalam memacu dan menumbuhkan semangat kerja dalam bekerja. Spirit yang dimiliki oleh seseorang tersebut dapat bersumber dari dirinya maupun dari luar, dimana kedua bentuk tersebut akan lebih baik jika dua-duanya bersama-sama ikut menjadi pendorong motivasi seseorang. Menurut Irham Fahmi (2016; 100) motivasi muncul dalam dua bentuk dasar yaitu:

1. **Motivasi ekstrinsik (dari luar)**
Motivasi ekstrinsik muncul dari luar diri seseorang, kemudian selanjutnya mendorong orang tersebut untuk membangun dan menumbuhkan semangat motivasi pada diri orang tersebut untuk mengubah seluruh sikap yang dimiliki olehnya saat ini ke arah yang lebih baik.
2. **Motivasi intrinsik (dari dalam diri seseorang atau kelompok)**
Motivasi instrinsik adalah motivasi yang muncul dan tumbuh serta berkembang dalam diri orang tersebut, yang kemudian mempengaruhi dia dalam melakukan sesuatu secara bernilai dan berarti.

Berdasarkan uraian diatas, motivasi dapat muncul dalam dua bentuk yaitu, motivasi ekstrinsik dimana motivasi itu muncul dari luar untuk mendorong orang tersebut dan motivasi intrinsik dimana motivasi muncul dari diri orang tersebut untuk melakukan sesuatu secara bernilai dan berarti. Kedua bentuk tersebut dapat

dilakukan untuk meningkatkan kinerja sehingga dapat tercapai tujuan dari perusahaan.

2.2.3 Model-Model Motivasi

Model motivasi berkembang dari teori klasik (tradisional) menjadi teori modern, sesuai dengan perkembangan peradaban dan ilmu pengetahuan. Perbandingan antara dasar kefalsafahan teori klasik (tradisional) dengan teori modern dibedakan dalam dua hal.

Pertama: teori klasik menitikberatkan pada analisis dan penguraian (spesialisasi), sedangkan teori modern penegasannya terletak pada keterpaduan dan perencanaan, serta menyajikan seluruh pandangan yang dibutuhkan.

Kedua: teori klasik secara tidak langsung telah menyatakan *unidimensi* bahwa jika sesuatu merupakan sebuah benda maka benda tersebut tidak dapat menjadi benda kedua, sedangkan teori modern biasanya memanfaatkan suatu pandangan yang *multidimensi*. Misalnya motivasi bukan saja memenuhi kebutuhan fisik, tetapi juga harus memberi kepuasan rohani.

Menurut Hasibuan S.P. Hasibuan (2016; 148-149) model-model motivasi ada tiga, yaitu:

a. Model Tradisional

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah kerjanya meningkat, perlu diterapkan sistem insentif, yaitu memberikan insentif (uang/barang) kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin banyak produksinya semakin besar pula balas jasanya. Jadi, motivasi bawahan hanya untuk mendapatkan insentif (barang/uang) saja.

b. Model Hubungan Manusia

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan supaya gairah kerjanya meningkat ialah dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting. Sebagai akibatnya, karyawan mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam pekerjaannya. Dengan memperhatikan kebutuhan materil dan materil

karyawan, motivasi kerjanya akan meningkat pula. Jadi motivasi karyawan adalah untuk mendapatkan materil dan nonmaterial.

c. **Model Sumber Daya manusia**

Model ini mengatakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang/barang atau keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model ini, karyawan cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi yang baik. Karyawan bukanlah berprestasi baik karena merasa puas, melainkan karena termotivasi oleh rasa *tanggung jawab* yang lebih luas untuk membuat keputusan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Berdasarkan uraian diatas, untuk memotivasi bawahan dilakukan dengan memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan atau kebijaksanaan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi moral atau gairah bekerja seseorang akan meningkat, jika kepada mereka diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya.

2.2.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi merupakan pendorong tingkah laku pegawai. Terbentuknya motif berprestasi sangatlah kompleks, sekompleks perkembangan kepribadian manusia. Motif ini tidak lepas dari perkembangan kepribadian tersebut, dan tidak pernah berkembang dalam kondisi vakum. Seperti kita ketahui, betapa besarnya peranan kehidupan keluarga dalam demi sedikit menampilkan pola-pola kepribadian dan kemudian berkembang dengan segala karakteristiknya mencakup sikap, kebiasaan, cara berfikir, motif-motif, dan sebagainya.

Donni Juni Priansa (2016; 220-222) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai antara lain adalah berkaitan dengan:

a. **Keluarga dan Kebudayaan**

Motivasi berprestasi dapat dipengaruhi oleh lingkungan sosial seperti orangtua dan teman.

b. **Konsep Diri**

Konsep diri berkaitan dengan bagaimana pegawai berfikir tentang dirinya. Jika pegawai percaya bahwa dirinya mampu untuk melakukan sesuatu, maka pegawai akan termotivasi untuk melakukan hal tersebut.

- c. **Jenis Kelamin**
Prestasi kerja di lingkungan pekerjaan umumnya diidentikkan dengan maskulinitas, sehingga banyak para wanita belajar tidak maksimal khususnya jika wanita tersebut berada di antara lingkungan pekerjaan yang didominasi pria.
- d. **Pengakuan dan Prestasi**
Pegawai akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras apabila dirinya merasa dipedulikan atau diperhatikan oleh pimpinan, rekan kerja, dan lingkungan pekerjaan.
- e. **Cita-cita atau Aspirasi**
Cita-cita atau disebut juga aspirasi adalah suatu target yang ingin dicapai. Target ini diartikan sebagai tujuan yang ditetapkan dalam suatu kegiatan yang mengandung makna bagi pegawai. Aspirasi ini dapat bersifat positif dan dapat pula bersifat negatif. Pegawai yang mempunyai aspirasi positif adalah pegawai yang menunjukkan hasratnya untuk memperoleh keberhasilan. Sebaliknya pegawai mempunyai aspirasi negatif adalah pegawai yang menunjukkan keinginan atau hasrat menghindari kegagalan.
- f. **Kemampuan Belajar**
Kemampuan ini meliputi beberapa aspek psikis yang terdapat dalam diri pegawai, misalnya pengamatan, perhatian, ingatan, daya pikir dan fantasi. Dalam kemampuan belajar ini, taraf perkembangan berfikirnya konkrit tidak sama dengan pegawai yang sudah sampai pada taraf perkembangan berpikir operasional. Jadi pegawai yang mempunyai kemampuan belajar tinggi, biasanya lebih termotivasi dalam belajar, karena pegawai tersebut lebih sering memperoleh sukses, sehingga kesuksesan tersebut memperkuat motivasinya.
- g. **Kondisi Pegawai**
Kondisi fisik dan kondisi psikologis pegawai sangat mempengaruhi faktor motivasi kerja, sehingga sebagai pimpinan organisasi harus lebih cermat melihat kondisi fisik dan psikologis pegawai. Misalnya pegawai yang kelihatan lesu, mengantuk, mungkin disebabkan waktu berangkat kerja belum sarapan, atau mungkin di rumah mengalami masalah yang menimbulkan kemarahan, kejengkelan, bahkan mungkin kecemasan. Maka kondisi-kondisi fisik dan psikologis ini pun dapat mengurangi atau bahkan menghilangkan motivasi kerja pegawai.
- h. **Kondisi Lingkungan**
Kondisi lingkungan merupakan suatu unsur-unsur dari luar diri pegawai. Unsur-unsur di sini dapat berasal dari lingkungan keluarga, organisasi, maupun lingkungan masyarakat, baik yang menghambat atau mendorong. Kalau dilihat dari lingkungan organisasi, pimpinan harus berusaha mengelola kondisi lingkungan kerja dalam rangka meningkatkan motivasi pegawai.
- i. **Unsur-unsur Dinamis dalam Pekerjaan**
Unsur-unsur dinamis dalam pekerjaan adalah unsur-unsur yang keberadaannya dalam proses kerja tidak stabil, kadang-kadang kuat, kadang-kadang lemah, bahkan hilang sama sekali, khususnya kondisi-kondisi yang sifatnya kondisional. Misalnya keadaan emosi pegawai, gairah belajar, dan situasi dalam keluarga.
- j. **Upaya Pimpinan Memotivasi Pegawai**
Upaya yang dimaksud adalah bagaimana pimpinan mempersiapkan strategi dalam memotivasi pegawai.

Berdasarkan uraian diatas motivasi sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan, salah satunya motivasi itu dipengaruhi oleh dirinya. Jika karyawan percaya bahwa dirinya mampu untuk melakukan sesuatu, maka

karyawan akan termotivasi untuk melakukan hal tersebut. Selain itu pimpinan harus mempunyai strategi yang di persiapkan dalam memotivasi karyawannya.

2.3 Kinerja

Perkembangan dan kemajuan suatu organisasi tidak dapat dipungkiri jika faktor kualitas manajemen kinerja memberi pengaruh sebagai *driven force* (kekuatan pendorong) yang mampu memberi percepatan kearah sana. Kualitas kinerja yang baik tidak dapat diperoleh dengan hanya membalik telapak tangan namun itu harus dilakukan dengan kerja keras dan kedisiplinan yang tinggi, baik secara jangka pendek maupun jangka panjang.

2.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Secara lebih tegas Amstron dan Baron mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Amstrong dan Baron, 1998:15). Lebih jauh Indra Bastian menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perusahaan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

Menurut Robert Bacal (2015; 153) **“dalam pengertian ini, 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”.

Rivai dan Sagala (2016 ; 269-270) menyatakan bahwa **“kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi”.**

Berdasarkan uraian diatas, maka bisa dikatakan bahwa kinerja adalah tingkat kontribusi yang nyata diberikan oleh setiap orang atau karyawan untuk mencapai prestasi kerja dalam perusahaan atau organisasi.

2.3.2 Pengertian Manajemen Kinerja

Ada banyak definisi tentang manajemen kinerja yang dikemukakan oleh para ahli terutama mereka yang memiliki keahlian dalam bidangnya. Karena setiap definisi manajemen kinerja itu sendiri memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing, dalam pengertian itu cocok diterapkan di suatu perusahaan/organisasi yang menganut suatu konsep dan budaya (*concept and culture*) yang seperti ini namun tidak tepat diterapkan pada perusahaan yang menganut konsep dan budaya yang berbeda. Sehingga untuk menerapkan suatu format manajemen kinerja yang baik adalah dengan cara mengedepankan konsep fleksibilitas yang bersifat aspiratif. Artinya fleksibilitas dengan tetap mengedepankan tujuan inti perusahaan yaitu mewujudkan suatu perusahaan yang profesional dan disegani oleh para mitra bisnis serta pesaing.

Adapun pengertian manajemen kinerja adalah suatu ilmu yang memadukan seni di dalamnya untuk menerapkan suatu konsep manajemen yang memiliki tingkat fleksibilitas yang representatif dan aspiratif guna mewujudkan

visi dan misi perusahaan dengan cara mempergunakan orang yang ada di organisasi tersebut secara maksimal.

Menurut Wibowo (2016; 177) “... merupakan kebutuhan mutlak bagi organisasi untuk mencapai tujuan dengan mengatur kerja sama secara harmonis dan integrasi antara pemimpin dan bawahannya”.

Berdasarkan uraian diatas manajemen kinerja akan dapat diwujudkan jika ada hubungan dan keinginan yang sinergi antara atasan dan bawahan dalam usaha bersama-sama mewujudkan visi dan misi perusahaan.

2.3.3 Pengukuran Kinerja

Kinerja pegawai pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri. Menurut Mondy, Noe, Premeaux (2016: 271-272) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi:

1. **Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*).**
Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.
2. **Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*).**
Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, persisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.
3. **Kemandirian (*Dependability*).**
Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai.
4. **Inisiatif (*Initiative*).**
Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.
5. **Adaptabilitas (*Adaptability*).**
Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

6. **Kerjasama (*Cooperation*).**
Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerja sama, dan dengan orang lain. Apakah *assignments*, mencakup lembur dengan sepenuh hati.

Berdasarkan uraian diatas, maka perusahaan harus bisa mengukur kinerja karyawannya dengan pengukuran yang sesuai dengan kepentingan dari perusahaan. Perusahaan harus mengetahui kinerja karyawannya apakah sudah sesuai dengan keinginan perusahaan atau belum agar tujuan dari perusahaan dapat tercapai.

2.3.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Terdapat banyak pakar yang menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Gibson, Ivancevich dan Donnely (2016 ; 270) menyatakan bahwa **“faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah variabel individu, variabel psikologis, maupun variabel organisasi”**. Sebagaimana penjelasannya sebagai berikut:

- a. Variabel individu meliputi:
 - 1) Kemampuan dan keterampilan baik fisik maupun mental;
 - 2) Latar belakang, seperti keluarga, tingkat sosial dan pengalaman;
 - 3) Demografi, menyangkut umur, asal usul dan jenis kelamin.
- b. Variabel psikologis meliputi:

Persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi.
- c. Variabel organisasi meliputi:

Sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

Berdasarkan uraian diatas maka pimpinan harus mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya latar belakang seperti keluarga, tingkat sosial dan pengalaman karyawannya seperti apa karena dapat mempengaruhi kinerjanya.

Selain itu motivasi dari pimpinan juga sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan.

2.4 Hubungan antara Motivasi dengan Kinerja

Kinerja dipengaruhi oleh faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (2016 ; 270-271) yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

$$\textit{Human performance} = \textit{Ability} + \textit{Motivation}$$

$$\textit{Motivation} = \textit{Attitude} + \textit{Situation}$$

$$\textit{Ability} = \textit{Knowledge} + \textit{Skill}$$

Faktor kemampuan secara psikologis terdiri dari kemampuan potensi yang disebut IQ (Intelligent Quotient) dan kemampuan realitiy (Knowledge+Skill). Artinya, pegawai dengan IQ tinggi dan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam melakukan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

Selanjutnya faktor motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Sikap mental itu sendiri merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikosifisik (siap mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap secara mental, maupun secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, juga mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Berdasarkan pendapat dari Keith Davis, jelas terdapat hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan. Motivasi merupakan dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Dengan motivasi maka akan menciptakan lingkungan yang kondusif dan atasan yang selalu memberikan motivasi yang bisa membantu karyawan meningkatkan kinerja dan tercapainya target perusahaan.