

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur sumber daya yang dimiliki oleh individu dapat digunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan (goal) menjadi maksimal.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian pelaksanaan dan pengendalian (Veithzal, 2009:1).

Menurut Prabu Mangkunegara (2013:2) mengemukakan pengertian dari Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintergrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu(karyawan). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat dilihat bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses yang mengatur sumber daya manusia dari perencanaan sampai pengawasan yang dilakukan demi tujuan yang akan dicapai.

## 2.2 Motivasi Kerja

Setiap karyawan pada dasarnya merupakan manusia yang memiliki perbedaan sifat, kebutuhan, keinginan, yang dibentuk dari pengakuan diri sendiri ataupun keadaan lingkungan sekitarnya. Perbedaan tersebut diakibatkan oleh perbedaan latar belakang pendidikan, pengalaman dan lingkungan masyarakat yang beranekaragam, hal tersebut tentu saja akan terbawa ke hubungan kerjanya sehingga akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku karyawan tersebut.

Maka dari itu perusahaan harus selalu berusaha mendorong serta memotivasi karyawan agar karyawan tersebut mau bekerja giat dan antusias dalam mencapai hasil yang optimal sesuai dengan tujuan organisasi baik secara kualitas dan kuantitas.

Untuk dapat memahami mengenai motivasi kerja, maka diperlukan informasi untuk mengetahui tentang apa saja yang menjadi dasar munculnya motivasi karyawan dalam bekerja.

Menurut Mangkunegara (2013:93) adalah:

**“Motif adalah suatu dorongan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya”.**

Menurut Prabu Mangkunegara (2017:81) pengertian motivasi sebagai berikut:

**“motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.”**

Menurut **Hasibuan** yang dikutip oleh Ary Sutrischastini dan Agus Riyanto dalam jurnal *Kajian Bisnis* (2015:127), mengemukakan bahwa motivasi adalah

**“pemberian daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.”**

Semakin kuat motivasi kerja maka kinerja karyawan akan semakin tinggi, hal ini berarti setiap peningkatan motivasi karyawan akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi kinerja karyawan (Rivai & Sagala, 2013).

### **2.2.1 Teori – teori motivasi kerja**

- Teori kebutuhan

Teori ini dikemukakan oleh Abraham Maslow, teori ini digunakan untuk menunjukkan kebutuhan seseorang yang harus dipenuhi agar termotivasi dalam bekerja. Maslow juga berpendapat bahwa manusia termotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri manusia sesuai dengan waktu, keadaan, dan pengalaman yang bersangkutan dengan mengikuti hierarki tersebut. Namun, meskipun suatu kebutuhan telah terpenuhi, kebutuhan itu masih mempengaruhi perilaku dan tidak akan hilang, hanya intensitasnya yang akan lebih kecil.

Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya. Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku pegawai. Kita tidak mungkin memahami perilaku pegawai tanpa mengerti kebutuhannya.

Hierarki kebutuhan **Maslow** yang dikutip oleh Prabu Mangkunegara (2013:94) yaitu:

1. **Kebutuhan fisiologis**, antara lain makan, minum, perlindungan, fisik, bernafas, dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
2. **Kebutuhan rasa aman**, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
3. **Kebutuhan sosial**, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
4. **Kebutuhan akan harga diri**, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
5. **Kebutuhan untuk mengaktualisasi diri**, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide – ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.



**Gambar 2.2.1**

### **Bagan Hirarki Kebutuhan menurut Abraham Maslow**

#### **2.2.2 Prinsip – prinsip dalam Motivasi**

Terdapat beberapa prinsip dalam motivasi kerja pegawai diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Prinsip partisipasi

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

2. Prinsip komunikasi

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

3. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan mempunyai andil dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut pegawai akan lebih mudah termotivasi kerjanya.

4. Prinsip memberikan perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahannya, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang akan diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada bawahannya untuk sewaktu – waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

### **2.2.3 Teknik Memotivasi**

Beberapa teknik memotivasi kerja pegawai (mangkunegara, 2013:101) antara lain sebagai berikut :

- Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai

Pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja kita tidak mungkin dapat memotivasi kerja pegawai tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkan. Abraham Maslow (dikutip dalam Mangkunegara, 2013:101) mengemukakan hierarki kebutuhan pegawai sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernafas dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan gaji yang layak pada pegawai.
- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan perlindungan diri ancaman, bahaya dan lingkungan kerja. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, perumahan dan dana pensiun.
- c. Kebutuhan sosial atau rasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok unit kerja, berafiliasi, berinteraksi, serta rasa dicintai dan mencintai, dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin menerima eksistensi atau keberadaan pegawai sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik dan hubungan kerja yang harmonis.
- d. Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dihargai oleh orang lain. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan pegawai karena mereka perlu dihormati, diberi penghargaan terhadap prestasi kerja.

- e. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian, kritik dan berprestasi. Dalam hubungannya dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan kesempatan kepada pegawai bawahan agar mereka dapat mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar di perusahaan.
- Teknik komunikasi persuasive teknik komunikasi persuasive merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstralogis. Dalam penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja.

Jika telah timbul minatnya, maka tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang digarapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

#### **2.2.4 Konsep Model Motivasi**

Berdasarkan uraian di atas, maka terdapat konsep model motivasi menurut Hasibuan (2012:148) sebagai berikut:

a. Model tradisional

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah kerjanya meningkat, perlu diterapkan sistem insentif (uang/barang) kepada karyawan yang berprestasi baik.

b. Model Hubungan Manusia

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan supaya gairah gairah kerjanya meningkat ialah dengan mengakui kebutuhan sosial

mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting. Sebagai akibatnya, karyawan mendapat beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam pekerjaannya.

c. Model Sumberdaya Manusia

Model ini mengatakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang/barnag 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 di atas maka untuk memotivasi karyawan terdapat 3 (tiga) konsep model motivasi yang dapat diterapkan yaitu model tradisional dengan cara memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, model hubungan manusia dengan cara memberikan rasa aman kepada karyawan, model sumber daya manusia yaitu dengan cara mengembangkan atau mengasah karyawan untuk lebih baik lagi.

### **2.2.5 Manfaat Motivasi**

Dalam (“Motivasi Kerja Karyawan dan Mental Juara”, 2011) dinyatakan bahwa karyawan maupun perusahaan sama-sama bertanggung jawab dalam meningkatkan motivasi kerja, karena peningkatan motivasi kerja dapat membawa manfaat sebagai berikut:

Motivasi kerja karyawan bagi kinerja. Jika motivasi kerja karyawan tinggi, maka kinerjanya pun akan semakin baik. Pekerjaan cepat selesai dan dikerjakan dengan baik sehingga tidak ada lagi pekerjaan yang menumpuk dan karyawan dapat lebih santai dalam bekerja. Hubungan dengan atasan akan menjadi lebih baik, karena karyawan yang menghargai waktu akan disenangi oleh atasannya. Begitu juga hubungan dengan rekan-rekan kerja lainnya karena setelah pekerjaan selesai, karyawan tersebut dapat membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerjanya.

Prestasi pun akan terangkat. Konsekuensi dari kinerja baik maka prestasi yang diperoleh pun akan semakin baik. Perusahaan pasti menggunakan kinerja kerja sebagai tolok ukur untuk menentukan prestasi karyawannya. Semakin baik prestasi yang diraih, semakin cepat pula karyawan tersebut naik jabatan dan naik gaji.

### **2.3 Kinerja karyawan**

Arti kinerja sebenarnya berasal dari kata – kata *job performance* dan disebut juga *Actual Performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang karyawan (Moeheriono, 2012). Menurut *Oxford Dictionary*, kinerja suatu proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi.

Menurut **Rivai dan Sagala** yang dikutip oleh Syarah Amalia dan Mahendra Fakhri dalam jurnal *Computech & Bisnis* (2016:123) menyatakan: “kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan

berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Prabu Mangkunegara (2000:67) kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Prabu Mangkunegara (2017:9), kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam mencapai kinerja yang tinggi. Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati Bersama ( Rivai & Sagala, 2013). Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja dapat di pengaruhi oleh motivasi (Machmud & Sidharta, 2016). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Iskandar & Sembada (2012) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai bank BJB. Demikian pula hasil penelitian Shati & Dewi (2014) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Perusahaan daerah Pariwisata Provinsi Jawa barat yang dikutip oleh **Syarah Amalia, dkk** dalam Jurnal Computech & Bisnis (2016).

### **2.3.1 Aspek Kinerja**

Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat disimpulkan beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja sebagai berikut:

1. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
2. Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama (*critical success factors*) dan indikator kinerja kunci (*key performance indicator*).
3. Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi.
4. Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang akan diambil organisasi selanjutnya.

### **2.3.2 Persyaratan Penilaian Kinerja**

Dalam syarat – syarat penilaian kinerja ada beberapa aspek yang harus diperhatikan oleh penilai, karena persyaratan tersebut sangat menentukan hasil penilaian kinerja selanjutnya. Adapun persyaratan yang harus diperhatikan menurut Moehariono (2012:111) adalah sebagai berikut:

- a. *Consistency*, berbagai definsi yang dipergunakan untuk memurumuskan indikator kinerja harus konsisten, tidak berubah – ubah baik antara periode waktu maupun antarunit organisasi.
- b. *Comparability*, indikator kinerja seharusnya mempunyai daya banding secara layak dan tepat.
- c. *Clarity*, indikator kinerja harus sederhana, dapat didefinisikan secara jelas dan mudah dimengerti seluruh anggota organisasi.
- d. *Controllability*, pengukuran kinerja terhadap seorang manajer harus berdasarkan pada wilayah atau departemen yang dapat dikendalikannya.
- e. *Contingency*, perumusan indikator kinerja bukan variabel yang independen dari lingkungan internal dan eksternal. Tetapi struktur organisasi, gaya manajemen, ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan eksternal harus dipertimbangkan dalam perumusan indikator kinerja.
- f. *Comprehensiveness*, indikator kinerja harus dapat merefleksikan semua aspek perilaku yang cukup penting untuk pembuatan keputusan manajerial.
- g. *Boundedness*, indikator kinerja harus difokuskan pada faktor – faktor utama yang merupakan perwujudan keberhasilan organisasi.
- h. *Relevance*, berbagai penerapan membutuhkan indikator spesifik sehingga relevan untuk kondisi dan kebutuhan tertentu.
- i. *Feasibility*, target – target yang dipergunakan sebagai dasar perumusan indikator kinerja harus merupakan harapan yang realistik dan dapat dicapai.

### 2.3.3 Ukuran Indikator Kinerja

Ukuran indikator kinerja dapat dikelompokkan kedalam enam kategori menurut Moehariono (2012:113) sebagai berikut:

- a. Efektif, indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.
- b. Efisien, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan mengeluarkan biaya serendah mungkin.
- c. Kualitas, indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
- d. Ketepatan waktu, indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara besar dan tepat waktu.
- e. Produktivitas, indikator ini mengukur tingkat produktivitas suatu organisasi. Dalam bentuk yang lebih ilmiah, indikator ini mengukur nilai tambah yang dihasilkan oleh suatu proses dibandingkan dengan nilai yang dikonsumsi untuk biaya modal atau tenaga kerja.
- f. Keselamatan, indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para pegawainya ditinjau dari aspek keselamatan.

Sedangkan menurut **Robbins** yang dikutip oleh Rosman dalam jurnal Ilmu Pemerintahan (2014:2757) indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada enam indikator, yaitu:

1. **Kualitas**  
Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. **Kuantitas**  
Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan adalah istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. **Ketepatan Waktu**  
Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada waktu yang dinyatakan. Dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Fandy Tjiptono (dalam pasolong 2008:133) mengatakan ketepatan waktu pelayanan meliputi waktu tunggu dan waktu proses.
4. **Efektivitas**  
Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. **Kemandirian**  
Merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.
6. **Komitmen kerja**  
Komitmen merupakan sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan – tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

### 2.3.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi atau instansi melalui peningkatan kinerja dari pada pegawainya. Secara lebih spesifik, tujuan dari penilaian atau evaluasi kinerja sebagaimana Menurut **Agus Sunyoto** yang dikutip oleh Prabu Mangkunegara (2017:10) adalah :

1. Meningkatkan saling pengertian antar pegawai tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Mencatat dan membuat analisis dari setiap persoalan untuk mencapai persyaratan kinerja tersebut.
4. Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
5. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
6. Memeriksa secara pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

### **2.3.5 Metode Penilaian Kinerja**

Menurut Moeheriono (2012:141) ada beberapa metode penilaian kerja yang biasa digunakan dalam perusahaan, mulai dari yang sangat sederhana hingga yang rumit. Metode yang paling sederhana adalah metode ranking langsung. Dalam metode ini atasan mengurutkan para pegawai dari yang terbaik sampai yang terburuk berdasarkan secara kinerja keseluruhan. Metode ini hanya cocok diterapkan pada organisasi yang berskala kecil dan sederhana (karakter bisnisnya).

Metode ranking lainnya adalah melalui metode ranking alternatif. Dalam metode ini, pegawai yang paling bagus ditempatkan pada ranking paling tinggi dan pegawai paling buruk ditempatkan pada ranking paling rendah. Selanjutnya,

atasan memilih yang terbaik dan terburuk dari pegawai tersisa dan menempatkan pada posisi kedua terbaik dan kedua terburuk, begitu seterusnya.

Metode lain adalah metode perbandingan berpasangan. Dalam metode ini, seorang karyawan dibandingkan secara berpasangan terhadap semua karyawan.

Pada dasarnya, pemilihan metode sangat dipengaruhi oleh ukuran organisasi, skala bisnis dan tingkat kompleksitas bisnis. Untuk organisasi – organisasi yang berukuran kecil, skala bisnis dan tingkat kompleksitasnya sederhana, maka metode ranking (langsung, alternatif, dan berpasangan) biasanya dipakai. Namun, untuk organisasi yang berukuran besar, skala bisnis dan tingkat kompleksitas bisnisnya rumit, metode ini kurang mendorong kinerja karyawan. Maka ada metode atau pendekatan lain yaitu sebagai berikut:

- a. *Metode Skala Rating Grafik*, metode ini adalah bentuk evaluasi kinerja yang paling banyak digunakan. Metode ini terdiri dari deksripsi kinerja yang dinilai dari skala.
- b. *Metode Skala Rating Perilaku*, metode ini merupakan pengembangan skala rating grafik dengan menekankan pada kriteria perilaku karyawan secara spesifik. Skala ini dikembangkan untuk memberikan hasil yang bisa digunakan bawahan dalam meningkatkan kinerja dan memungkinkan atasan memberi umpan balik.
- c. *Management By Objectives (MBO)*, pendekatan ini dimulai dengan penetapan tujuan atau sasaran kinerja untuk periode penilaian yang akan datang. Kemudian, atasan dan bawahan menetapkan suatu energi yang tepat untuk mencapai sasaran tersebut. Pada akhirnya penilaian, kinerja aktual dievaluasi dalam kaitannya dengan sasaran yang disepakati.

## 2.4 Hubungan antara Motivasi kerja dengan Kinerja

Menurut **McClelland, et al** yang dikutip oleh Prabu Mangkunegara (2017:76) dilihat bahwa ada hubungan positif antara motivasi dengan pencapaian kinerja. Artinya, pimpinan, manajer dan pegawai yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mencapai kinerja yang tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah akan berdampak pada kualitas yang dihasilkan dari kinerja itu sendiri dikarenakan motivasi yang rendah pula.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian terdahulu terdapat teori yang digunakan oleh penulis dalam membuat penelitian. Hal ini merupakan implikasi etis dari proses menemukan kebenaran ilmiah sehingga dengan demikian penelitian ini dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya secara ilmiah, keilmuan dan terbuka untuk kritisi yang sifatnya konstruktif (membangun). Pada lembar berikutnya merupakan table yang menjelaskan beberapa penelitian terdahulu dengan teori dan temuan yang digunakan.

No	Judul Penelitian	Nama Peneliti, Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Temuan Penelitian
1	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Gramedia Asri Media cabang Emerald Bintaro	Syarah Amalia, dkk Jurnal Computech & Bisnis. Administrasi Bisnis, Universitas Telkom (2016)	Variabel (X1) Motivasi Variabel (Y) Kinerja Karyawan -metode penelitian yang digunakan adalah paradigma	-Objek yang diteliti tidak sama	Berdasarkan hasil uji hipotesis secara keseluruhan motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro. Berdasarkan

			penelitian, teknik analisis data yang digunakan yaitu dekskriptif dan kualitatif serta analisis regresi linear		koefisien determinasi, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 68,06% dan sisanya 31,94% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
2	<b>Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Badan Perijinan Terpadu (BPT) Kabupaten Seragen</b>	Andina Widya. Tesis. Program Studi Magister Manajemen, Universitas Sebelas Maret, Surakarta (2011)	- Variabel (X1) Motivasi Variabel (Y) Kinerja Pegawai -	-penelitian ini termasuk penelitian survei dengan unit analisisnya adalah karyawan BPT sragen	-Berdasarkan analisis data dan pembahasan kesimpulan dalam penelitian ini yaitu motivasi kerja yang terdiri dari Motivasi Instrinsik dan Ekstrinsik berpengaruh kepada Kinerja Karyawan Badan Perijinan Terpadu
<b>No</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Nama Peneliti, Tahun Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>	<b>Temuan Penelitian</b>
3	<b>Pengaruh Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Dalam Negeri</b>	Dicky Ari Vanjery MD. Tesis (2016) Program Studi Magister Administrasi Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama) Jakarta.	- menggunakan Teknik pengumpulan data seperti: observasi, wawancara, dan angket	- Obyek yang diteliti tidak sama - Menggunakan 3 variabel yaitu Motivasi, gaya kepemimpinan dan	-Besaran pengaruh motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Umum Kementerian Dalam Negeri ditentukan oleh dimensi motif, harapan dan insentif sebesar 31,6%. Hal ini

				<p>Kinerja karyawan</p> <p>- Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan tingkat ekplanasi, asosiatif dan korelasional , dengan pendekatan metode survey</p>	<p>ditunjukkan oleh persamaan regresi linear sederhana <math>Y = 30,048 + 0,583X_1</math>, yang sangat berarti dan linear. Persamaan regresi linear sederhana tersebut menyatakan bahwa setiap kenaikan 1 satuan Motivasi akan mempengaruhi kenaikan Kinerja Pegawai sebesar 0,583 satuan, pada konstanta sebesar 30,048.</p>
--	--	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 2.6 Kerangka pemikiran dan hipotesis

### 2.6.1 kerangka pemikiran

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur sumber daya yang dimiliki oleh individu dapat digunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan (goal) menjadi maksimal.

Menurut Prabu Mangkunegara (2013:3) mengemukakan sebagai berikut: “Manajemen Sumber daya didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan Pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi manajemen salah satunya yakni sebagai pemelihara sumber daya manusia yaitu 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 sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

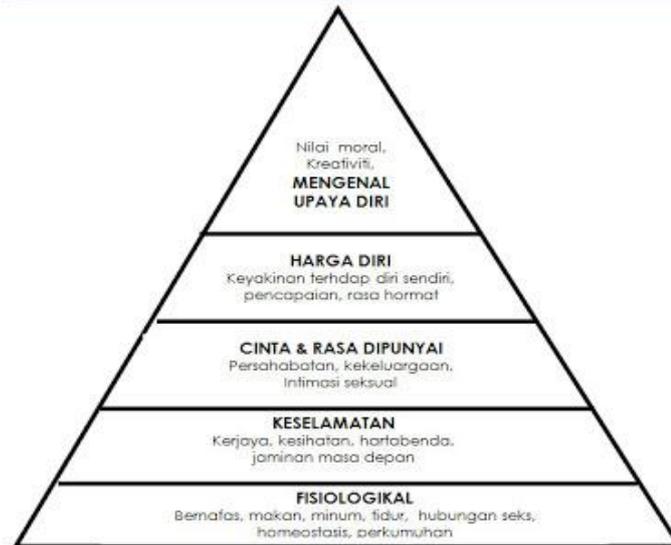
Sebelum membahas secara keseluruhan mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di Taman Satwa Cikembulan Kabupaten Garut, terlebih dahulu perlu mengetahui definisi serta hal – hal yang berkaitan dengan dua variable yaitu motivasi (variable independen) dan kinerja karyawan (variable dependen). Bertitik tolak dari permasalahan yang terdapat pada latar belakang penelitian serta berkaitan dengan motivasi maka disini mengungkapkan, pengertian menurut **Hasibuan** yang dikutip oleh Ary Sutrischastini dan Agus Riyanto dalam jurnal Kajian Bisnis (2015:124) menyatakan:

**“motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan”.**

Teori Motivasi menurut Abraham Maslow yang dikutip oleh Prabu Mangkunegara dalam bukunya Evaluasi Kinerja SDM (2017:62) mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

1. **Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.**
2. **Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.**
3. **Kebutuhan untuk rasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.**

4. **Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.**
5. **Kebutuhan untuk mengaktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide – ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.**



**Gambar 2.3**

### **Bagan Hirarki Kebutuhan menurut Abraham Maslow**

Setelah menguraikan konsep motivasi diatas, selanjutnya peneliti akan membahas tentang pengertian kinerja menurut Moehersono (2012:95)

**“kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi”.**

Menurut **Rivai dan Sagala** yang dikutip oleh Syarah Amalia dan Mahendra Fakhri dalam jurnal Computech & Bisnis (2016:123) menyatakan:

“kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.”

Selanjutnya Menurut **Hasibuan** yang dikutip oleh Ary Sutrischastini dan Agus Riyanto dalam jurnal *Kajian Bisnis* (2015:127), mengemukakan penilaian kinerja karyawan berguna bagi perusahaan dan bermanfaat bagi karyawan. Oleh karena itu tujuan dan kegunaan penilaian kinerja, sebagai berikut:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik.

Sedangkan menurut **Robbins** yang dikutip oleh Rosman dalam jurnal *Ilmu Pemerintahan* (2014:2757) indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada enam indikator, yaitu:

1. **Kualitas**  
Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. **Kuantitas**  
Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan adalah istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

### **3. Ketepatan Waktu**

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada waktu yang dinyatakan. Dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Fandy Tjiptono (dalam pasolong 2008:133) mengatakan ketepatan waktu pelayanan meliputi waktu tunggu dan waktu proses.

### **4. Efektivitas**

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga,uang,teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

### **5. Kemandirian**

Merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

### **6. Komitmen kerja**

Komitmen merupakan sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan – tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Adapun teori yang menghubungkan kedua variable tersebut menurut (McClelland, et al) yang dikutip di buku Prabu Mangkunegara(2017:76) menyatakan bahwa:

**Terdapat hubungan positif antara motivasi kerja dengan pencapaian kinerja. Artinya, pemimpin, manajer, dan pegawai yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mencapai kinerja yang tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah disebabkan karena motivasi kerjanya rendah.**

Berdasarkan dari pernyataan diatas bahwa terdapat hubungan antara motivasi dan kinerja.

## **2.6.2 Hipotesis**

Sugiyono berpendapat (2012:64) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum

didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka peneliti mengambil sebuah hipotesis yaitu: **“Adanya Pengaruh Positif Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di Taman Satwa Cikembulan Kabupaten Garut”**.

Dalam memudahkan pembahasan yang dilakukan peneliti maka peneliti mengemukakan definisi operasional dari hipotesis diatas sebagai berikut:

1. Pengaruh merupakan adanya proses yang muncul dari orang atau benda dalam keadaan tertentu yang dapat memberi perubahan di Taman Satwa Cikembulan Kabupaten Garut.
2. Motivasi adalah suatu energi dalam menjalankan kegiatan sampai mencapai tujuan tersebut di Taman Satwa Cikembulan Kabupaten Garut.
3. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang memuaskan yang telah dicapai seseorang di Taman Satwa Cikembulan Kabupaten Garut.