# **BAB II**

# **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Manajemen Sumber Daya Manusia.**

Sebelum peneliti menguraikan pengertian manajemen sumber daya manusia terlebih dahulu akan diuraikan sekilas mengenai pengertian organisasi. Walaupun dalam penguraian definisi tentang organisasi itu tidak akan diutarakan secara panjang lebar, namun kiranya dapat membantu untuk lebih memantapkan keyakinan betapa pentingnya suatu organisasi yang ideal yang dapat bekerja secara maksimal baik pada instansi pemerintah maupun swasta.

**Sutarto** (2017 : 23) memberikan pendapatnya mengenai organisasi, sebagai berikut : **“Organisasi dapat dirumuskan sebagai struktur dan proses kelompok orang yang bekerjasama membagi tugas-tugasnya diantara para anggota, menetapkan hubungan-hubungan dan menyatukan aktivitas-aktivitas ke arah tujuan-tujuan bersama”.**

**Malayu Hasibuan** (2014 : 122) mengemukakan pengertian organisasi, sebagai berikut :

1. **Organisasi dalam arti dinamis adalah suatu proses menempatkan dan pembagian pekerjaan yang akan dilakukan, pembuatan tugas-tugas atau tanggungjawab serta wewenang dan penempatan hubungan-hubungan antara unsur-unsur organisasi sehingga memungkikan orang-orang dapat bekerja seefektif mungkin untuk untuk mencapai tujuan. Secara singkat organisasi merupakan perbuatan diferensiasi tugas-tugas.**
2. **Organisasi dalam arti statis adalah yang bergerak ke arah tujuan bersama, dengan istilah populer adalah struktur organisasi atau bagian organisasi.**

Pengertian organisasi yang dikemukakan oleh **Prajudi Atmosudirdjo** (2011 : 45) mendefinisikan organisasi, sebagai berikut : **“Organisasi adalah jaringan tata cara kerjasama sekolompok orang-orang secara teratur dan *kontinue* untuk mencapai tujuan-tujuan bersama yang tertentu”.**

Sedangkan menurut **Musanef** (2018 : 21)menjelaskan organisasi, sebagai berikut : **“Organisasi adalah keseluruhan daripada unsur-unsur yang telah tersedia, baik bersifat non manusia, serta pengelompokan daripada tugas, wewenang dan tanggungjawab yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan”.**

Organisasi yang maju senantiasa berkembang mengikuti perkembangan dan tuntutan yang muncul sebagai konsekuensi adanya pola interaksi yang dikembangkan pada suatu organisasi tertentu. Demikian pula halnya pada Brodo *Footwear* Bandung, senantiasa mendorong dan terus berupaya agar para karyawannya dapat mewujudkan tujuan perusahaan.

### **Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.**

Manajemen Sumber Daya Manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola secara professional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar.

Banyaknya keunggulan yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan tidak akan dapat memaksimalkan produktivitas dan laba usaha tanpa adanya komunitas karyawan yang berkeahlian, kompeten, dan berdedikasi tinggi terhadap organisasi, oleh karna itu manajemen sumber daya manusia sangat dibutuhkan untuk mengatur tenaga kerja tersebut, sehingga semua tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai.

Menurut **Malayu S.P Hasibuan (2017 : 10)** pengertian 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”.**

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.

### **Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.**

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya akan memudahkan kita dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia.

Menurut **H. Malayu S.P Hasibuan (2017 : 21)** menyatakan bahwa, fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi :

1. **Perencanaan.**

**Perencanaan *(human resources planning)* adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian 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 koordinasi dalam bagan organisasi *(organization chart)*. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.**

1. **Pengarahan.**

**Pengarahan *(directing)* adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.**

1. **Pengendalian.**

**Pengendalian *(controlling)* adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.**

1. **Pengadaan.**

**Pengadaan *(procurement)* adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.**

1. **Pengembangan.**

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

1. **Kompensasi.**

**Kompensasi *(compensation)* adalah pemberian balas jasa langsung *(direct)* dan tidak langsung *(indirect)* uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan 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 8. konsitensi.**

1. **Pengintegrasian.**

**Pengintegrasian *(integration)* adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.**

1. **Pemeliharaan.**

**Pemeliharaan *(maintenance)* adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerjasama 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 MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karna tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.**

1. **Pemberhentian.**

**Pemberhentian *(separation)* adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh undang-undang No.12 tahun 1964.**

Berdasarkan uraian diatas, menunjukan fungsi manajemen sumber daya manusia adalah tugas-tugas yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

### **Motivasi.**

Secara umum definisi atau pengertian motivasi dapat diartikan sebagai suatu tujuan atau pendorong, dengan tujuan sebenarnya tersebut yang menjadi daya penggerak utama bagi seseorang dalam berupaya dalam mendapatkan atau mencapai apa yang diinginkannya baik itu secara positif ataupun negatif. Adapun istilah dalam pengertian Motivasi berasal dari perkataan Bahasa Inggris yakni motivation. Namun perkataan asalnya adalah motive yang juga telah digunakan dalam Bahasa Melayu yakni kata motif yang berarti tujuan atau segala upaya untuk mendorong seseorang dalam melakukan sesuatu. Secara ringkas, Selain itu, Pengertian Motivasi merupakan suatu perubahan yang terjadi pada diri seseorang yang muncul adanya gejala perasaan, kejiwaan dan emosi sehingga mendorong individu untuk melakukan atau bertindak sesuatu yang disebabkan karena kebutuhan, keinginan dan tujuan.

Motivasi menjadi suatu kekuatan, tenaga atau daya, atau suatu keadaan yang kompleks dan kesiapsediaan dalam diri individu untuk bergerak ke arah tujuan tertentu, baik disadari maupun tidak disadari (Makmun, 2003). Motivasi seseorang dapat ditimbulkan dan tumbuh berkembang melalui dirinya sendiri-intrinsik dan dari lingkungan-ekstrinsik (Elliot et al., 2000; Sue Howard, 1999). Motivasi intrinsik bermakna sebagai keinginan dari diri sendiri untuk bertindak tanpa adanya rangsangan dari luar (Elliott, 2000). Motivasi intrinsik akan lebih menguntungkan dan memberikan keajegan dalam belajar. Motivasi ekstrinsik dijabarkan sebagai motivasi yang datang dari luar individu dan tidak dapat dikendalikan oleh individu tersebut (Sue Howard, 1999). Elliott et al. (2000), mencontohkannya dengan nilai, hadiah, dan/atau penghargaan yang digunakan untuk merangsang motivasi seseorang.

#### **Pengertian Motivasi.**

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

Pentingnya motivasi kerja karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manuisa, supaya mau bekerja giat dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegitas pada tujuan yang diinginkan. Untuk mempermudah pemahaman motivasi kerja, dibawah ini peneliti akan mengemukakan pengertian motif, motivasi dan motivasi kerja. Tingkah laku seseorang dipengaruhi serta dirangsang oleh keinginan, kebutuhan, tujuan dan kepuasannya. Rangsangan timbul dari diri sendiri (internal) dan dari luar (eksternal). Rangsangan (material dan nonmaterial) ini akan menciptakan “motif” dan “motivasi” yang mendorong orang bekerja (beraktivitas) untuk memperoleh kebutuhan dan kepuasan dari hasil kerjanya.

Menurut **Malayu Hasibuan** (2012:143)bahwa : **“Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”.**

Sehingga menurut **Edwin Flippo (20012:143)** bahwa : **“Motivasi adalah kecenderungan (suatu sifat yang merupakan pokok pertentangan) dalam diri seseorang yang membangkitkan topangan dan mengarahkan tindak-tanduknya. Motivasi meliputi faktor kebutuhan biologis dan emosional yang hanya dapat diduga dari pengamatan tingkah laku manusia”**.

Sedangkan menurut **A.A. Anwar Prabu Mangkunegara** (2013:93) bahwa : **“Motivasi adalah suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya”**. Sedangkan menurut **Fillmore H.Stanford (2013:93)** motivasi adalah : **“Suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu”**.

Dari beberapa pengertian yang telah dikemukakan oleh para ahli tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi adalah suatu proses atau daya panggerak yang mendorong karyawan agar mereka mau bekerja lebih efektif lagi serta mau bekerjasama satu sama lain agar bisa mencapai tujuan yang di harapkan.

#### **Motivasi Kerja.**

Menurut Ernest J. Mc’Cormick dalam **A.A. Anwar Prabu Mangkunegara** (2013:94) mengemukakan bahwa : **“Motivasi kerja adalah sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja”**.

Dalam pengertian motivasi kerja diatas terlihat jelas bahwa didalam melakukan pekerjaannya para karyawan membutuhkan suatu dorongan yang bisa membangkitkan, mengarahkan semangat kerjanya agar apa yang menjadi tujuan organisasi dapat dengan mudah terwujudkan serta agar para karyawan bisa memelihara perilaku yang baik didalam lingkungan pekerjaannya sehingga akan terciptanya suasana lingkungan kerja yang nyaman dan harmonis.

**Malayu Hasibuan (2012:153)** mengemukakan bahwa motivasi yang diberikan disesuaikan dengan teori kebutuhan manusia diantaranya :

1. **Kebutuhan fisik dan biologis, yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk ke dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya.**
2. **Kebutuhan keselamatan dan keamanan, yaitu kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keamanan dalam melaksanakan pekerjaan.**
3. **Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungan.**
4. **Kebutuhan akan penghargaan atau prestise, yaitu kebutuhan akan penghargaan diri dari pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.**
5. **Aktualisasi diri, yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan/luar biasa.**

Apabila kelima kelima kebutuhan tersebut diberikan kepada karyawan, maka karyawan akan memiliki motivasi dalam bekerja, sehingga produktivitasnya akan meningkat dan perusahaan dapat mencapai tujuanya.

#### **Tujuan Motivasi.**

Tujuan motivasi menurut **Malayu Hasibuan** (2012:146), antara lain :

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

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

#### **Asas-Asas Motivasi.**

Asas-asas motivasi menurut **Malayu Hasibuan** (2012:146-147),antara lain:

1. **Asas mengikutsertakan.**

**Asas mengikutsertakan maksudnya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.**

1. **Asas Komunikasi.**

**Asas komunikasi maksudnya, menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya, dan kendala yang dihadapi.**

1. **Asas Pengakuan.**

**Asas pengakuan maksudnya, memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi yang dicapainya.**

1. **Asas Wewenang dan Delegasi.**

**Yang dimaksud asas wewenang yang didelegasikan adalah mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkreativitas dan melaksanakan tugas-tugas atasan atau manajer.**

1. **Asas Perhatian Timbal Balik.**

**Asas perhatian timbal balik adalah memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan di samping berusaha memenuhi kebutuhankebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.**

Uraian motivasi diatas memiliki arti bahwa asas motivasi yang diterapkan harus dapat menigkatkan produktivitas kerja dan memberikan kepuasan kepada karyawan.

#### **Metode Motivasi.**

Ada dua metode motivasi menurut **Malayu Hasibuan** (2012:149), diantaranya :

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

**Motivasi langsung adalah motivasi (materil & non materil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya.**

1. **Motivasi Tak Langusung *( Indirect Motivation)***

**Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya.**

#### **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 menitik beratkan 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 memnafaatkan suatu pandangan yang multidimensi. Misalnya motivasi bukan saja untuk memenuhi kebutuhan fisik, tetapi juga harus memberi kepuasan rohani.

Model-model motivasi menurut **Malayu Hasibuan** (2012:148)ada tiga, diantaranya : “**a) Model tradisional; b) Model hubungan manusia, dan c) Model sumber daya manusia”**.

#### **Jenis-jenis Motivasi.**

Menurut **Malayu Hasibuan** (2012:150)jenis-jenis motivasi ada dua, yaitu :

1. **Motiasi Positif.**

**Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berpartisipasi diatas prestasi standar.**

1. **Motivasi Negatif.**

**Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman.**

Dalam praktek, kedua jenis motivasi diatas sering digunakan oleh suatu perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawn. Yang menjadi masalah ialah kapan motivasi positif atau motivasi negative dapat efektif merangsang gairah kerja karywan. Motivasi positif efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negative efektif untuk jangka pendek. Akan tetapi, manajer konsisten dan adil dalam menerapkannya.

#### **Proses Motivasi.**

Menurut **Malayu Hasibuan (2012:150-152)** ada beberapa proses motivasi, diantaranya :

1. **Tujuan.**

**Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para karyawan dimotivasi kea rah tujuan itu.**

1. **Mengetahui Kepentingan.**

**Hal yang penting dalam proses motivasi ialah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pemimpin atau perusahaan saja.**

1. **Komunikasi Efektif.**

**Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan.**

1. **Integrasi Tujuan.**

**Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi kepentingan karyawan.**

1. **Fasilitas.**

**Manajer penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pekerjaan, seperti memberikan bantuan kendaraan kepada salesman.**

1. ***Team Work*.**

**Manajer harus membentuk team work yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan.**

#### **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 kinerjayang 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** dan **Sagala**, 2013). Beberapa hasil penelitian menunjukan bahwa kinerja dapat di pengaruhi Oleh motivasi (**Machmud** dan **Sidharta**, 2016). Hasil penelitian yang dilakukan oleh **Iskandar** dan **Sembada** (2012) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai bank BJB. Demikian pula hasil penelitian **Shati** dan **Dewi** (2014) menunjukan 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).

##### **Aspek Kinerja.**

Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat dilihat 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.

##### **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 **Moeheriono** (2012:111) adalah sebagai berikut:

1. *Consitency,* berbagai definsi yang dipergunakan untuk memurumuskan indikator kinerja harus konsisten, tidak berubah – ubah baik antara periode waktu maupun antarunit organisasi.
2. *Comparability*, indikator kinerja seharusnya mempunyai daya banding secara layak dan tepat.
3. *Clarity*, indikator kinerja harus sederhana, dapat didefinisikan secara jelas dan mudah dimengerti seluruh anggota organisasi.
4. *Controllability*, pengukuran kinerja terhadap seorang manajer harus berdasarkan pada wilayah atau departemen yang dapat dikendalikannya.
5. *Contigency*, 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.
6. *Comprehensivenes,* indikator kinerja harus dapat merefleksikan semua aspek perilaku yang cukup penting untuk pembuatan keputusan manajerial.
7. *Boundedness*, indikator kinerja harus difokuskan pada faktor – faktor utama yang merupakan perwujudan keberhasilan organisasi.
8. *Relevance,* berbagai penerapan membutuhkan indikator spesifik sehingga relevan untuk kondisi dan kebutuhan tertentu.
9. *Feasibility,* target – target yang dipergunakan sebagai dasar perumusan indikator kinerja harus merupakan harapan yang realistik dan dapat dicapai.

##### **Ukuran Indikator Kinerja.**

Ukuran indikator kinerja dapat dikelompokan kedalam enam kategori menurut **Moeheriono** (2012:113) sebagai berikut:

1. Efektif, indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.
2. Efesien, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan mengeluarkan biaya serendah mungkin.
3. Kualitas, indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
4. Ketepatan waktu, indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara besar dan tepat waktu.
5. 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.
6. 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 dihasil terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.**

* 1. **Kuantitas.**

**Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan adalah istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.**

* 1. **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.**

* 1. **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.**

* 1. **Kemandirian.**

**Merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalalankan fungsi kerjanya.**

* 1. **Komitmen kerja.**

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

##### **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.**

##### **Metode Penelitian 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 seccara 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 berurukuran 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, sebagai berikut:

1. Metode *Skala Rating Grafik*, metode ini adalah bentuk evaluasi kinerja yang paling banyak digunakan. Metode ini terdiri dari deksripsi kinerja yang dinilai dari skala.
2. 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.
3. *Management By Objectivies (*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.

##### **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.**

Menurut **Gagne** (2005) yang dikutip oleh  **Farida** (2009) dan  **Ellis** (2010), menegaskan bahwa : **“Motivasi kerja karyawan merupakan suatu hal penting yang harus diperhatikan para manajer perusahaan, karena motivasi kerja dapat memberikan pengaruh besar dan dasyat dalam meningkatkan kinerja karyawan”**.

Tingkat motivasi kerja antara individu yang satu dengan yang lainnya tidak sama, karena faktor-faktor yang mempengaruhi pun berbeda-beda dan dalam hal ini seorang manajer dituntut untuk mampu mengidentifikasikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, yaitu seperti : kondisi kerja yang aman,  keterlibatan yang berarti dalam organisasi, penghargaan yang tulus oleh para manajer, budaya manajemen yang mengilhami kepercayaan dan loyalitas, pekerjaan yang menantang, dan kerjasama dan pelatihan lintas departemen (**Soekiman** dan **Billy**, **2013**).

###### **Penelitian yang Sama Terdahulu.**

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian guna memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian tedahulu, penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai bahan referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut adalah merupakan tabel yang berisikan penelitian terdahulu terkait penelitian yang dilakukan peneliti :

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Judul Penelitian** | **Nama/Tahun Penelitian** | **Persamaan** | **Perbedaan** | **Temuan Penelitian** |
| 1 | Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karywan Badan Perijinan Terpadu (BPT) Kabupaten Seragen | 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 |

Sumber : Hasil Penelitian Tahun 2020.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Judul Penelitian** | **Nama/Tahun Penelitian** | **Persamaan** | **Perbedaan** | **Temuan Penelitian** |
| 2 | 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 penelitian, teknik analisis data yang digunakan yaitu dekskriptif dan kualitatif serta analisis regresi linear | 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 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. |

Sumber : Hasil Penelitian Tahun 2020.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Judul Penelitian** | **Nama/Tahun Penelitian** | **Persamaan** | **Perbedaan** | **Temuan Penelitian** |
| 3 | Pengaruh Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian Dalam Negeri | Dicky Ari Vanjery MD. Tesis (2016) Program Studi Magister Administrasi Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama) Jakarta. | menggunaka n Teknik pengumpulan data seperti: observasi, wawancara, dan angket | - Obyek yang diteliti tidak sama - Menggunak an 3 variabel yaitu Motivasi, gaya kepemimpin an dan Kinerja karyawan - Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan tingkat ekplanasi, asosiatif dan korelasional , dengan pendekatan metode survey | -Besaran pengaruh motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Umum Kementerian Dalam Negeri ditentukan oleh dimensi motif, harapan dan insentif sebesar 31,6%. Hal ini ditunjukkan oleh persamaan regresi linear sederhana Y= 30,048 + 0,583X1, yang sangat berarti dan linear. Persamaan regresi linear sederhana tersebut menyatakan bahwa setiap kenaikan 1 satua Motivasi akan mempengaruhi kenaikan Kinerja Pegawai sebesar 0,583 satuan, pada konstanta sebesar 30,048. |

Sumber : Hasil Penelitian Tahun 2020.