

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia PT. JNE Station Center Gedebage Bandung untuk memberikan perhatian besar terhadap upaya kinerja karyawan melalui penilaian kerja dan motivasi karyawan. Untuk mendapatkan karyawan efektif dan efisien yang dapat membantu tercapainya tujuan perusahaan.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari kata "*to manage*" yang berarti mengatur atau mengelola. Mengelola dalam konteks ini berarti mengelola aktivitas-aktivitas sekelompok orang agar dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Menurut George R. Terry dalam R. Supomo (2018:3) mendefinisikan:

“Manajemen adalah suatu proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya”

Sementara menurut James A. F. Stoner dalam Larasati (2018):

“Manajemen diartikan sebagai proses perencanaan pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan upaya (usaha-usaha) anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang lebih ditetapkan”.

Pendapat lain dikemukakan oleh Sarinah & Mardalena (2017:7) Manajemen adalah suatu proses dalam rangka mencapai tujuan dengan bekerja sama melalui orang-orang dan sumber daya manusia lainnya.

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses pengendalian faktor internal dan eksternal dimana kumpulan orang-orang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses dan upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi serta melakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap Sumber Daya Manusia (SDM) yang dibutuhkan perusahaan dalam mencapai tujuan. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu untuk mengatur hubungan dan peran tenaga kerja secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan utama suatu organisasi

#### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Untuk mengembangkan dan mengoptimalkan kapabilitas serta kinerja karyawan, diperlukan suatu manajemen untuk mengelolanya. Manajemen tersebut terkait dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Manajemen sumber daya manusia sebenarnya adalah manajemen yang mengkhususkan dalam bidang sumber daya manusia atau bidang kepegawaian. Manajemen sumber daya manusia menyangkut masalah pemanfaatan sumber daya manusia yang optimal, layak dan terjamin kerja yang efektif. Manajemen sumber daya manusia merupakan komponen dari perusahaan yang mempunyai arti sangat penting karena sumber daya manusia menjadi penentu dari pencapaian tujuan suatu

perusahaan, karena fungsinya sebagai inti dari kegiatan perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia maka kegiatan perusahaan tidak akan berjalan sebagaimana semestinya. Oleh karena itu manajemen sumber daya manusia ini merupakan proses yang berkelanjutan sejalan dengan proses operasionalisasi perusahaan, aka perhatian terhadap sumber daya manusia ini memiliki tempat yang khusus dalam organisasi perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai arti proses, ilmu dan seni manajemen yang mengatur tentang sumber daya manusia yang ada di dalam oragnisasi. Berikut dikemukakan definsi manajemen sumber daya manusia menurut para ahli:

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:15):

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal”.

Lalu menurut Sutrisno (2017:6) bahwa:

“Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi”.

Selanjutnya menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2017:2), mendefinisikan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan terhadap pengadaan, pengintegrasikan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Pendapat lain dikemukakan oleh Gery Dessler (2017:6) menyatakan bahwa:

*“ Human Resource Management (HRM) is the police and practices involoved in carrying the “people” or human resource aspect of a management position including recruiting, screening, training, rewarding and appraising”*

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni untuk melaksanakan perencanaan, pengorganisasia, pengawasan sehingga dengan demikian efektifitas dan efisiensi sumber daya manusia dapat diartikan semaksimal mungkin dalam mencapai tujuan, kegiatan pemanfaatan manusia sangat menentukan sekali didalam keberhasilan suatu pengelolaan organisasi.

### **2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Veithzal Rivai (2016) adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- b. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaannya ada yang mengerjakan.
- c. Menghindari terjadinya konflik dalam pelaksanaan tugas.
- d. Mempermudah koordinasi, integrase dan sinkronasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
- e. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.
- f. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan.
- g. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutase (vertical atau horizontal)
- h. Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.

Dari pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa tanggung jawab manajemen sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam rangka

mendukung pencapaian tujuan organisasi. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada manusia yang mengelola organisasi itu.

Oleh karena itu, karyawan harus dikelola dengan baik sehingga dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan dari organisasi yang telah ditentukan. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan tujuan utama sumber daya manusia yaitu untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap organisasi tersebut. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung kepada SDM yang mengelola suatu organisasi tersebut.

### **2.1.2.3 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Kegiatan-kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa fungsi. Menurut Hasibuan (2017: 21-23) fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

#### **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.

## 2. Pengorganisasian

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

## 3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan mau bekerja efektif dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

## 4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

## 5. Pengadaan

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

## 6. 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.

## 7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*). Uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yg diberikan pada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.

## 8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

## 9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

## 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial. Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting.

## 11. Pemberhentian

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

### **2.1.3 Penilaian Prestasi Kerja**

Salah satu kegiatan terpenting dalam perusahaan yang berhubungan dengan kepegawaiannya adalah mengevaluasi prestasi karyawan dimana tidak hanya

pekerjaan-pekerjaan atau tugas-tugas yang selama ini telah dikerjakan tetapi juga sikap karyawan, akan dinilai pada saat penilaian prestasi kerja. Apakah itu menghasilkan hasilnya baik atau hasil yang buruk hal itu bergantung kepada karyawan itu sendiri.

Penilaian prestasi juga tentunya harus dilakukan secara objektif. Pihak penilai harus melaporkan hasil penilaian apa adanya berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Begitu pula dengan pegawai, harus siap dievaluasi dan menerima hasil evaluasi dengan lapang dada. Bila hal ini mampu diwujudkan, penilaian prestasi kerja bukan lagi sekedar formalitas, Namun benar-benar mampu memberikan kontribusi berarti bagi kemajuan perusahaan. Penilai juga harus transparan dimana setiap orang dapat mengetahui tata cara penilaian prestasi kerja. Penilaian yang dilakukan harus konsisten dimana penilai mengikuti prosedur yang sudah ditetapkan oleh pihak instansi dan juga harus sensitif dimana penilai harus dapat membedakan pegawai yang berprestasi dan pegawai yang tidak berprestasi.

### **2.1.3.1 Pengertian Penilaian Prestasi Kerja**

Prestasi kerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya. Salah satu diantaranya adalah melalui penilaian prestasi kerja.

Menurut Murphy dan Cleveland dalam Sutrisno (2017:154):

“Penilaian prestasi kerja adalah untuk memperoleh informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia yang lain, seperti perencanaan dan pengembangan karir, program-program kompensasi, promosi, demosi, pensiun dan pemberhentian karyawan atau pemecatan”.

Menurut Sedarmayanti (2017:143) Penilaian Prestasi Kerja adalah proses melalui organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Lalu menurut Danang Sunyoto (2017:201) mendefinisikan penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kinerja karyawan. Sedangkan menurut Mila Badriyah (2016:137) mendefinisikan penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) merupakan salah satu tugas yang paling penting bagi setiap manager.

Menurut Panggabean dalam Sutrisno (2017:153)

“Penilaian prestasi kerja merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan kembali dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Proses penilaian prestasi ditujukan untuk memahami prestasi kerja seseorang, kegiatan itu terdiri dari identifikasi, observasi, pengukuran, dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi”

Dari beberapa pendapat di atas bahwa penilaian prestasi kerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting dalam organisasi atau perusahaan guna meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini mengingat bahwa di dalam organisasi, setiap orang sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai keinginan untuk mendapatkan penghargaan dan perlakuan adil dari pimpinannya. Sehingga karyawan memberikan kontribusi yang berarti pada organisasi atau perusahaan dan pula sebaiknya, hal ini merupakan upaya guna mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

### **2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penilaian Prestasi Kerja**

Ukuran terakhir keberhasilan dari suatu departemen personalia adalah prestasi kerja. Karena baik departemen itu sendiri maupun karyawan memerlukan

umpan balik atas upayanya masing-masing, maka prestasi kerja dari setiap karyawan perlu dinilai.

Steers (1984) dalam Sutrisno (2017:151) mengatakan bahwa pada umumnya orang percaya bahwa prestasi kerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor, yaitu:

- a) Kemampuan, perangai, dan minat seorang pekerja.
- b) Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja.
- c) Tingkat motivasi kerja.

Menurut Byars, et al. dalam Sutrisno (2017:151) mengemukakan ada dua faktor yang memengaruhi prestasi kerja, yaitu faktor individu dan faktor lingkungan. Faktor-faktor individu yang dimaksud adalah:

a. Usaha (*effort*)

Yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.

b. *Abilities*

Yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.

c. Persepsi tugas

Yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Interaksi positif melibatkan tiga pihak, yaitu bagian kepegawaian, atasan langsung, dan pegawai yang dinilai. Bentuk interaksi itu adalah sebagai berikut: ketiga pihak yang terlibat harus memahami bahwa penilaian prestasi kerja merupakan suatu sistem yang bukan saja harus efektif, melainkan juga diterima oleh pihak-pihak yang bekepentingan.

Menurut Sutrisno (2017:152) ada enam aspek yang merupakan bidang prestasi kunci bagi perusahaan yang bersangkutan, yaitu:

a. Hasil kerja

Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.

b. Pengetahuan pekerjaan

Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.

c. Inisiatif

Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal pengalaman masalah-masalah yang timbul.

d. Kecakapan mental

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

e. Sikap

Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Mencerminkan perasaan seseorang terhadap sesuatu.

f. Disiplin waktu dan absensi

Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran. Rutinitas yang dilakukan oleh pegawai untuk membuktikan dirinya hadir dalam suatu instansi. Kedisiplinan yang ditentukan oleh masing-masing perusahaan atau instansi.

### **2.1.3.3 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja**

Manfaat penilaian prestasi kerja menurut Sedarmayanti (2017:143) ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen SDM yaitu:

- 1) Perbaikan Prestasi Kerja.
- 2) Penyesuaian Kompensasi.
- 3) Keputusan Penempatan.
- 4) Kebutuhan Latihan dan Pengembangan.
- 5) Perencanaan dan Pengembangan Karir.
- 6) Perbaikan Proses Susunan Pegawai.
- 7) Ketidakakuratan Informasi.
- 8) Kesalahan Desain Pekerjaan.
- 9) Kesempatan Kerja Yang Adil.
- 10) Tantangan Eksternal.

Penilaian prestasi kerja bermanfaat untuk program perbaikan prestasi kerja pegawai, promosi jabatan, kompensasi, pelatihan dan pengembangan, penempatan (*replacement*), desain pekerjaan, kecemburuan sosial, dan kompetisi.

### **2.1.3.4 Metode Penilaian Prestasi Kerja**

Metode-metode Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Menurut Sunyoto (2017:202) mengatakan bahwa dalam penilaian prestasi kerja ada macam-macam metodenya, antara lain:

- 1) Skala peringkat (*Rating Scale*)

Penilaian prestasi kerja terhadap pegawai berdasarkan sifat-sifat dan karakteristik dari macam pekerjaan dan menentukan parameternya.

2) Daftar pertanyaan (*Checklist*)

Penilaian yang dilakukan untuk mengurangi beban dinilai, dengan diminta laporan secara singkat mengenai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan pegawai.

3) Metode peninjauan lapangan (*Field review method*)

Penilaian prestasi kerja pegawai untuk mencapai penilai yang lebih standar. Dalam hal ini wakil ahli dari departemen personalia turun kelapangan membantu penilai dalam penilaian.

4) Tes dan observasi prestasi kerja

Hal ini dimaksudkan untuk menguji keterampilan-keterampilan pegawai dan pengetahuan yang perlu dimiliki seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya.

5) Metode evaluasi kelompok

Penilaian prestasi kerja dengan tujuan untuk mengevaluasi pengetahuan pegawai dan kemampuan-kemampuan pegawai dan kemampuan-kemampuan pegawai dalam berbagai macam pekerjaan guna pengambilan keputusan.

Menurut Arifin Zainal (2016:414) sistem penilaian prestasi kinerja yang baik sangat tergantung pada persiapan yang benar-benar baik dan memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

1) Praktis

Keterkaitan langsung dengan pekerjaan seseorang adalah bahwa penilaian ditujukan pada perilaku dan sikap yang menentukan keberhasilan menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu.

2) Kejelasan standar

Standar adalah merupakan tolok ukur seorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Agar memperoleh nilai tinggi, standar itu harus pula mempunyai nilai kompetitif, dalam arti bahwa dalam penerapannya harus dapat berfungsi sebagai alat pembandingan antara prestasi kerja seorang karyawan dengan karyawan lainnya yang melakukan pekerjaan yang sama.

3) Kriteria yang objektif

Kriteria yang dimaksud adalah berupa ukuran-ukuran yang memenuhi persyaratan seperti mudah digunakan, handal, dan memberikan informasi tentang perilaku kritikal yang menentukan keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan.

### **2.1.3.5 Tujuan Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja mempunyai dasar yang sangat penting bagi perusahaan sebagai alat untuk mengambil keputusan bagi pegawainya. Adapun tujuan penilaian prestasi kerja menurut Mila Badriyah (2016; 138) adalah sebagai berikut:

- 1) Evaluasi terhadap tujuan (*goal*) organisasi, mencakup:
  - a) Feedback pada pekerjaan untuk mengetahui posisi mereka.
  - b) Pengembangan data yang valid untuk pembayaran upah/bonus dan keputusan promosi serta menyediakan media komunikasi untuk keputusan tersebut.
  - c) Membantu manajemen membuat keputusan pemberhentian sementara atau PHK dengan memberikan peringatan kepada pekerja tentang kinerja kerja mereka yang tidak memuaskan.

- 2) Pengembangan Tujuan Organisasi, mencakup:
  - a) Pelatihan dan bimbingan pekerjaan dalam rangka memperbaiki kinerja dan pengembangan potensi pada masa yang akan datang.
  - b) Mengembangkan komitmen organisasi melalui diskusi kesempatan karier dan perencanaan karier.
  - c) Memotivasi pekerja.
  - d) Memperkuat hubungan antara atasan dengan bawahan.
  - e) Mendiagnosis masalah individu dan organisasi.

#### **2.1.3.6 Indikator dan Dimensi Penilaian Prestasi Kerja**

Salah satu Indikator yang dapat dijadikan gambaran mengenai penilaian prestasi kerja seorang karyawan (Unsur-unsur yang dinilai) Menurut Siswanto dalam Simanjuntak (2018:24) adalah:

- 1) Kedisiplinan
  - a. Mentaati peraturan-perturan perusahaan.
  - b. Ketepatan waktu dalam hadir pada jam kerja.
- 2) Kesetiaan
  - a. Menjungjung tinggi loyalitas
  - b. Menjaga nama baik perusahaan
- 3) Kepemimpinan
  - a. Mengambil resiko
  - b. Mengambil keputusan dengan cepat
- 4) Kejujuran
  - a. Tidak menyalahgunakan wewenang
  - b. Jujur dalam bekerja

#### **2.1.4 Motivasi Kerja**

Agar dapat mencapai tujuan perusahaan yang maksimal seorang pemimpin harus dapat memberikan motivasi yang tepat bagi pegawainya. Hal ini tentu saja tidaklah mudah untuk dilakukan karena setiap pegawainya mempunyai tingkat kebutuhan yang berbeda-beda. Seorang pemimpin harus mampu memahami dan mengetahui bagaimana memenuhi kebutuhan pegawainya agar semangat dan kinerjanya dapat meningkat.

##### **2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan suatu bentuk pendorong atau penggerak bagi seseorang untuk berusaha keras mencapai atau mendapatkan apa yang ingin dicapai. Seseorang yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Konsep motivasi, merupakan sebuah konsep penting studi tentang kinerja individual. Dengan demikian motivasi berarti pemberian motif atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Dapat juga dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu.

Selain itu terdapat beberapa pandangan para ahli mengenai definisi motivasi, yaitu sebagai berikut:

Menurut Robbins (2017:206) *motivation as a process that cause individual intensity, direction and persistence to achive a goal.*

Lalu menurut Afandi (2018:23) pengertian motivasi dari sisi individual merupakan

“Keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan ke ikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktivitas yang dia lakukan mendapatkan hasil yang baik dan berkualitas”.

Sedangkan menurut Mc Clelland dalam Malayu S.P Hasibuan (2019:143)

“Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegritas dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan”.

Berdasarkan pada definsi diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu proses yang mendorong dan menggerakkan seseorang agar mau bekerjasama, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi dapat tercapai.

#### **2.1.4.2 Tujuan Motivasi Kerja**

Tujuan motivasi menurut Malayu S.P Hasibuan (2019:146) yaitu sebagai berikut:

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

#### **2.1.4.3 Teknik-Teknik Motivasi Kerja**

Menurut Mangkunegara (2017:78) ada beberapa teknik untuk memotivasi kerja pegawai, antara lain sebagai berikut:

## 1. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai

Pemenuhan kebutuhan karyawan merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. Kita tidak mungkin dapat memotivasi kerja karyawan tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkan. Abraham Maslow mengemukakan hierarki kebutuhan pegawai sebagai berikut:

- c. Kebutuhan fisiologis
- d. Kebutuhan rasa aman
- e. Kebutuhan sosial atau rasa memiliki
- f. Kebutuhan aktualisasi diri

## 2. Teknik komunikasi persuasif

Teknik komunikasi persuasif merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstralogs. Teknik ini dirumuskan dalam "AIDDAS".

A = Perhatian (*Attention*)

I = Minat (*Interest*)

D = Hasrat (*Desire*)

D = Keputusan (*Decision*)

A = Aksi/ tindakan (*Action*)

S = Kepuasan (*Satisfaction*)

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 diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

#### 2.1.4.4 Teori-Teori Motivasi Kerja

Terdapat beberapa teori mengenai motivasi, dalam penelitian ini penulis menggunakan teori dari Malayu S.P Hasibuan (2019:152) yang mengatakan bahwa teori-teori motivasi diklasifikasikan/ dikelompokkan atas:

##### 1. Teori Kepuasan (*Content Theory*)

Teori kepuasan mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak serta berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan seseorang dan apa yang mendorong semangat bekerja seseorang. Hal yang memotivasi semangat kerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasan baik materiil maupun nonmateriil yang diperolehnya sebagai imbalan balas jasa dari jasa yang diberikannya kepada perusahaan. Apabila materiil dan nonmateriil yang diterimanya semakin memuaskan, semangat kerja seseorang akan semakin meningkat. Jadi pada dasarnya teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak atau semangat bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya (*inner needs*-nya). Semakin tinggi standar kebutuhan yang diinginkan, semakin giat orang itu bekerja. Penganut-penganut teori motivasi kepuasan, antara lain adalah sebagai berikut:

##### a. Teori Motivasi Klasik

Frederik Winslow Taylor mengemukakan teori motivasi klasik atau teori motivasi kebutuhan tunggal. Teori ini berpendapat bahwa manusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik/ biologisnya, berbentuk

uang/ barang dari hasil pekerjaannya. Konsep dasar teori ini adalah orang akan bekerja giat, bilamana ia mendapat imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya. Manajer menentukan bagaimana tugas dikerjakan dengan menggunakan sistem insentif untuk memotivasi para pekerja. Semakin banyak mereka berproduksi, semakin besar penghasilan mereka.

b. *Maslow's Need Hierarchy Theory*

Menurut Maslow kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang/ hierarki yaitu:

1) Kebutuhan akan Fisiologi (*Physiological Need*)

Yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk kedalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, udara dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat.

2) Kebutuhan Rasa Keamanan (*Safety Needs*)

Yaitu kebutuhan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan

3) Kebutuhan Akan Sosialisasi (*Social Needs or Affiliation*)

Adalah kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.

4) Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*)

Adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.

5) Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self Actualization*)

Kebutuhan Aktualisasi Diri adalah kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan/ luar biasa.

c. *Herzberg's Two Factor Theory*

Menurut Herzberg, orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan, yaitu:

1. Kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan atau *maintenance factors*. *Maintenance factors* (faktor pemeliharaan) berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badaniah.
2. Faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi instrinsik, kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik. Menurut Herzberg cara terbaik untuk memotivasi karyawan adalah dengan memasukkan unsur tantangan dan kesempatan guna mencapai keberhasilan dalam pekerjaan mereka.

d. Teori X dan Teori Y

Menurut teori X (teori tradisional) ini untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa dan diarahkan supaya mereka mau bekerja sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan adalah cenderung kepada motivasi negatif yakni dengan

menerapkan hukuman yang tegas. Tipe kepemimpinan teori X adalah otoriter sedangkan gaya kepemimpinannya berorientasi pada prestasi kerja.

Menurut teori Y (teori demokratik) ini untuk memotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi karyawan, kerja sama dan keterikatan pada keputusan. Tegasnya, dedikasi dan partisipasi akan lebih menjamin tercapainya sasaran. Jenis motivasi yang diterapkan adalah motivasi positif, sedangkan tipe kepemimpinannya adalah kepemimpinan partisipatif.

e. *Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory*

Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat, harapan keberhasilannya dan nilai insentif yang terlekat pada tujuan. Hal-hal yang memotivasi seseorang adalah sebagai berikut:

1. *Need for Achievement* (kebutuhan akan prestasi)

Kebutuhan akan prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Karena itu, kebutuhan akan prestasi akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal.

2. *Need for Affiliation* (kebutuhan akan afiliasi)

Kebutuhan akan afiliasi menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Oleh karena itu, kebutuhan

akan afiliasi ini yang merangsang gairah bekerja karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut ini:

- a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dilingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*).
- b. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasadirinya penting (*sense of importance*)
- c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*)
- d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).

3. *Need for Power* (kebutuhan akan kekuasaan)

Kebutuhan akan kekuasaan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. Kebutuhan akan kekuasaan akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja giat.

f. Teori Motivasi *Claude S. George*

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungannya bekerja, yaitu seperti :

1. Upah yang adil dan layak
2. Kesempatan untuk maju/promosi

3. Pengakuan sebagai individu
4. Keamanan kerja
5. Tempat kerja yang baik
6. Penerimaan oleh kelompok
7. Perlakuan yang wajar
8. Pengakuan atas prestasi

## 2. Teori Motivasi Proses (*Process Theory*)

Teori motivasi proses pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu bekerja sesuai dengan keinginan manajer. Apabila diperhatikan secara mendalam, teori ini merupakan proses sebab dan akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Jika bekerja baik saat ini, hasilnya akan diperoleh baik untuk hari esok. Jadi, hasil yang akan dicapai tercermin pada bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang. Yang termasuk kedalam teori motivasi proses adalah sebagai berikut:

### a. Teori harapan (*expectancy theory*)

Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor Vroom. Vroom mendasarkan teorinya pada tiga konsep penting yaitu:

#### 1. Harapan (*expectancy*)

Harapan adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku.

#### 2. Nilai (*valence*)

Nilai adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai/martabattertentu (daya atau nilai memotivasi) bagi setiap individu tertentu.

### 3. Pertautan (*instrumentality*)

Pertautan adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua.

#### b. Teori keadilan (*equaty theory*)

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya.

Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif (baik/ salah), bukan atas suka/ tidak suka (*like or dislike*)

### 3. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya, promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Bonus kelompok tergantung pada tingkat produksi kelompok. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu. Teori pengukuhan terdiri dari dua jenis, yaitu sebagai berikut:

- a. Pengukuhan positif (*positive reinforcement*) yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuh positif diterapkan secara bersyarat.
- b. Pengukuhan negatif (*negative reinforcement*) yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuh negatif dihilangkan secara bersyarat.

#### **2.1.4.5 Indikator dan Dimensi Motivasi Kerja**

Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi dari Mc Clelland dalam Malayu S.P Hasibuan (2019:162), mengemukakan bahwa motivasi dibagi menjadi tiga dimensi di antaranya:

- 1) *Need for Achievement* (kebutuhan akan prestasi)
  - a. Mengembangkan kreatifitas.
  - b. Antusias untuk berprestasi tinggi.
  - c. Dorongan untuk mencapai target kerja.
  - d. Keberanian dalam mengambil resiko.
  - e. Tanggung jawab terhadap pekerjaan
- 2) *Need for Affiliation* (kebutuhan akan afiliasi)
  - a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*).
  - b. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*).
  - c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*).
  - d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).
  - e. Dorongan bekerja sama.
  - f. Mempunyai hubungan baik dengan rekan kerja Kebutuhan akan afiliasi
- 3) *Need for Power* (kebutuhan akan kekuasaan)
  - a. Memiliki kedudukan yang terbaik.
  - b. Mengerahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan.
  - c. Dorongan untuk mempengaruhi orang lain.

### **2.1.5 Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan faktor penting untuk menakar hasil kerja karyawan sehingga terukur pula ketercapaian tujuan perusahaan dalam melakukan produktivitas. Karena menjadi salah satu faktor penting dalam penilaian tercapainya tujuan organisasi

maka manajemen sumber daya manusia harus mengontrol juga menilai kinerja karyawan agar terukur. Namun dalam penilaiannya banyak faktor yang memengaruhi kinerja karyawan sehingga kinerjanya naik bahkan turun, oleh karenanya mengapa manajemen sumber daya manusia harus melakukan pemeliharaan pada setiap individu dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja merupakan hasil kerja dari karyawan baik kualitas maupun kuantitas yang sudah diberikan kepadanya. Kinerja karyawan menjadi tolak ukur keberhasilan sebuah perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu kinerja karyawan sangat penting bagi suatu perusahaan.

Menurut Robbins dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2018:67) mendefinisikan bahwa:

“Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Lalu menurut oleh Afandi (2018:83)

“Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika”.

Sedangkan Bintoro dan Daryanto (2017: 105)

“Mengatakan kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan”.

Pendapat lain dikemukakan oleh Masram dan Mu'ah (2017:137) kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya.

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai kinerja karyawan yang telah disebutkan oleh para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas terhadap bagaimana karyawan melaksanakan tugasnya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya dalam upaya untuk mencapai tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika yang ada.

#### **2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Sudah sempat disinggung sedikit di atas bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja kerja karyawan, sehingga kinerjanya membaik atau bahkan memburuk atau menurun. Faktor-faktor ini pula mempengaruhi penilaian manajemen sumber daya manusia terhadap setiap individu yang ada pada perusahaan atau organisasi.

Robert Bacal dalam Lijan Poltak Sinambela (2018:498) mengemukakan bahwa pada dasarnya kinerja dibagi menjadi dua, sebagai berikut:

##### **1) Individu (karyawan)**

Hal-hal yang mempengaruhi individu dalam mencapai kinerja yang sudah di sepakati oleh perusahaan yaitu, sebagai berikut:

- a) Banyak di antara karyawan yang memiliki pengalaman buruk dengan manajemen kinerja.

- b) Tidak ada orang yang suka dikritik.
  - c) Kebingungan dalam mengartikan tugas pekerjaan.
  - d) Para karyawan sering kali tidak mengerti untuk apa manajemen kinerja dilaksanakan dan tidak memandangnya sebagai sesuatu yang berguna bagi mereka.
- 2) Perusahaan
- a) Formulir dan prosedur yang digunakan organisasi tidak masuk akal, hanya sekedar setumpuk pekerjaan administrasi yang tak ada tujuannya.
  - b) Tidak punya waktu.
  - c) Tidak suka bertengkar dengan karyawan, karena karyawan akan merasa diserang dan hal ini tidak pernah terasa nyaman.
  - d) Susah memberikan umpan balik kepada karyawan.

### **2.1.5.3 Tujuan Kinerja**

Kinerja bertujuan untuk mengetahui hasil dari tugas yang sudah diberikan kepada karyawan, selain itu tujuan dari kinerja juga untuk mengetahui tingkat keberhasilan dari perusahaan dalam mencapai tujuannya. Tidak hanya bertujuan itu saja, kinerja juga bertujuan untuk menyusun strategi yang akan diambil oleh perusahaan untuk mencapai target yang lebih tinggi.

Tujuan kinerja kerja karyawan menurut Lijan Poltak Sinambela (2018:503-504) yaitu sebagai berikut:

- a) Pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi.

- b) Tentang arah perusahaan secara umum.
- c) Sebuah aspirasi.
- d) Tanggungjawab setiap individu.
- e) Membantu mendefinisikan harapan atau target kinerja.
- f) Mengusakan kerangka kerja bagi supervisor.
- g) Berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu.
- h) Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
- i) Sifatnya luas.

Poin-poin yang diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan dari penilaian kinerja yaitu agar tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan dengan maksimal dan cara menanggulangi permasalahan yang dihadapi oleh setiap individu atau perusahaan sehingga mendapatkan jalan keluar dari permasalahan yang sedang di hadapi.

#### **2.1.5.4 Jenis-jenis Penilaian Kinerja Karyawan**

Jenis-jenis penilaian kinerja menurut Rivai dan Sagala (2018:562)

1. Penilaian hanya oleh atasan : dapat dilakukan secara cepat dan langsung, dapat mengarah ke distorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi
2. Penilaian oleh kelompok lini : atasan dan atasan lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai. Objektivitas lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri dan individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.
3. Penilaian oleh bawahan dan sederajat, mungkin terlalu subjektif dan mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain

### **2.1.5.5 Indikator dan Dimensi Kinerja**

Indikator dan dimensi yang digunakan berdasarkan teori dari Robbins dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2018:67) :

1) Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu:

- a. Kemampuan.
- b. Keterampilan.

2) Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah seberapa mampu seorang pegawai dalam bekerja satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan dua indikator yaitu:

- a. Waktu dalam bekerja
- b. Pencapaian target

3) Tanggung jawab

Kehadiran terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Dimensi kehadiran diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Hasil kerja
- b. Mengambil keputusan

4) Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga membuat hasil

pekerjaan semakin baik. Dimensi kerjasama diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Jalinan kerja sama
- b. Kekompakan

#### 5) Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota instansi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa mengganggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban pegawai. Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan satu indikator yaitu kemampuan mengatasi masalah tanpa menunggu perintah atasan untuk mengatasi masalah dalam pekerjaannya. Dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja pegawai dapat diukur dimulai dari dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama dan inisiatif yang dilakukan pegawai itu sendiri dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan

#### **2.1.6 Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang sudah pernah dilakukan ini menjadi rujukan untuk penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperbanyak teori yang digunakan dalam mengkaji pembahasan pada karya ilmiah ini. Selain memperkaya teori penulis karya ilmiah terdahulu juga memberikan gambaran baik secara parsial maupun simultan terhadap variabel yang diteliti oleh penulis. Pada karya ilmiah terdahulu yang menjadi rujukan oleh penulis, penulis dapat menemukan beberapa judul dan permasalahan yang sama. Namun, penulis

menghimpun beberapa teori yang sama dengan apa yang dibahas dalam karya ilmiah ini. Berikut beberapa jurnal penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan penulis

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Tedahulu**

No	Penulis, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1.	Herman Efrizal, Suharti  Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Dilia Utama Palembang  (2017) Jurnal Kompetitif, Vol.6 No. 1	Bahwa Penilaian Prestasi Kerja mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Penilaian Prestasi Kerja  Kinerja Karyawan	Tidak meneliti variabel motivasi kerja
2	Rina Winarni, Ahmad Muhtadi, Emma Surahman  Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Tenaga Teknis Kefarmasian Non-PNS Instalasi Farmasi RSUP Dr. Hasan Sadikin  (2016) Jurnal Farmasi Klinik Indonesia, Vol.5 No 4	Bahwa Penilaian Prestasi Kerja mempunyai pengaruh terhadap Kinerja	Penelilaian prestasi kerja  Kinerja Karyawan	Tidak meneliti variabel motivasi kerja
3	Irfan Rizka Akbar, Desi Prasetyani, Nariah  Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Unggul Abadi di Jakarta  (2020) Jurnal Ekonomi Efektif. Vol.3 No.1	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Motivasi  Kinerja Karyawan	Tidak meneliti variabel penilaian prestasi
4	Moraa, A & Datche E  <i>Effect of Job Performance Appraisal on Employee Performance: A Case</i>	Motivasi berpebgaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Sama-sama meneliti penilain prestasi kerja dan	Tidak meneliti variabel motivasi kerja

**Lanjutan Tabel 2.1**

No	Penulis, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	<i>Study of National Health Insurance Fund.</i>  (2019) <i>Strategic Journal of Business &amp; Change Management, Vol.6 No.2</i>		kinerja karyawan	
5	Ahmad Ahid Mudayana  Pengaruh Motivasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit Nur Hidayah Bantul  (2020) Kes Mas: Jurnal Fakultas Kesehatan	Berdasarkan penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap kinerja karyawan	Motivasi dan Kinerja Karyawan	Tidak meneliti variabel penilaian prestasi kerja
6	Teguh Wahyono  Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja dan Keuasan Kerja Terhadap Produktifitas Kerja Pegawai di Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKN) Medan  (2018) Jurnal Manajemen, Vol.1 No.2	Penilaian Prestasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktifitas kerja pegawai	Penilaian Prestasi Kerja	Tidak meneliti variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan
7	Irum Shahzadi, Ayesha Javed, Syed Shahzaib Pirzada, Farida Khanam  <i>The Effect of Employee Motivation on Employee Performance</i>  (2017) <i>European Journal of Business and Management, Vol.6 No.23</i>	Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan	Sama-sama meneliti variabel motivasi dan kinerja karyawan	Tidak meneliti penilaian prestasi kerja
8	Dahrul Siregar  Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada Perseron Terbatas Digitdata Terminal Evolusi	Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	Sama-sama meneliti motivasi dan kinerja karyawan	Tidak meneliti variabel penilaian prestasi kerja

**Lanjutan Tabel 2.1**

No	Penulis, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	(2019) <i>Journal Of Education and Social Sciences (JEHSS)</i> . Vol.2 No.1			
9	Diah Permata Mutiara Sari dan Jhon Rinaldo  Pengaruh Motivasi Kerja dan Penilaian Prestasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Andalas Berlian Motor Padang.  (2020) Jurnal Pengembangan Ilmu Manajemen dan Bisnis, Vol.2 No.2	Penilaian Prestasi Kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Andalas Berlian Motor Padang.	Penilaian Prestasi Kerja  Motivasi Kerja Kinerja Karyawan	Tempat Penelitian
10	Yusuf Dharmawan, Ida Wahyuni  Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pekerja Unit Pemadam Kebakaran di Jakarta  (2017) Jurnal Kesehatan Masyarakat Vol.2 No.2	Bahwa adanya pengaruh penilaian prestasi kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.	Penilaian Prestasi Kerja  Motivasi Kerja  Kinerja Karyawan	Tempat Penelitian
11	Zafrullah Khan, Abdul Sattar Khan, Irfanullah Khan  <i>Impact of Job Performance Appraisal on Employee's Performance Including the Moderating Role of Motivation: A Survey of Commercial Banks in Pakistan</i>  (2017) <i>Universial Journal of Industri and Business Management</i> , Vol.5 No.1	Terdapat pengaruh antara penilaian prestasi kerja terhadap kinerja karyawan	Sama-sama meneliti penilaian prestasi kerja dan kinerja karyawan	Tidak meneliti variabel bebas motivasi kerja
12	Yeti Kuswati  <i>The Effect of Motivation on Employee Performance</i>	Terdapat pengaruh yang positif antara motivasi terhadap kinerja karyawan	Sama-sama meneliti motivasi	Tidak meneliti variabel penilaian

**Lanjutan Tabel 2.1**

No	Penulis, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	(2020) <i>Budest International Research and Critics Institute (BIRCI:Journal) Humanities. Vol.3 No.2</i>		dan kinerja karyawan	prestasi kerja
13	Fariial Balqis, Edi Sugiono  Pengaruh Beban Kerja, Penilaian Prestasi Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Surya Progard, Jakarta Selatan  (2020) Jurnal Manajemen, Vol. 16 No.1	Penilaian Prestasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Penilaian Prestasi Kerja  Kinerja Karyawan	Tidak meneliti variabel motivasi kerja
14	Yannik Ariyati, Leni Primasari  Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. VCM Fishing Tackle Indonesia  (2019) Jurnal BENING Manajemen, Vol.6 No.2	Penilaian Prestasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan	Penilaian Prestasi Kerja  Kinerja Karyawan	Tidak meneliti variabel motivasi kerja
15	Anggreany Hustia  Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan WFO Masa Pandemi  (2020) Jurnal Ilmu Manajemen, Vol.10 No.1	Adanya pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan	Motivasi dan kinerja karyawan	Tidak meneliti variabel penilaian prestasi kerja
16	Tekalegn Girma  <i>The Effect of Job Performance Appraisal On Employee Performance</i>  (2019) <i>IOSR Journal of Business and Management</i>	Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara penilaian prestasi kerja terhadap kinerja karyawan	Sama-sama meneliti penilain prestasi kerja dan kinerja karyawan	Tidak meneliti motivasi kerja

**Lanjutan Tabel 2.1**

No	Penulis, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	<i>(IOSR-JMB), Vol.18, Issue.3</i>			
17	Samsul Rizal, Isal Anwar Hasan, Nur Hidayat dan Anismayanti  Pengaruh Pendidikan, Pelatihan dan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan PT. Sunco Jaya Abadi Motor Sentral Yamaha Makasar  (2019) Jurnal Ilmiah Manajemen, Vol 17, No 1)	Penilaian Prestasi Kerja secara simultan berpengaruh terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan	Penilaian Prestasi Kerja	Tidak meneliti variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan
18	Isra Hayati, Amalia Mekar Sari  <i>The Effect Of Job Appraisal Performance On Employee Performance</i>  (2019) <i>Multi-Disciplinary Internasional Conference Universitas Of Ashan</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara penilaian prestasi kerja terhadap kinerja karyawan	Sama-sama meneliti penilaian prestasi kerja dan kinerja karyawan	Tidak meneliti variabel motivasi
19	Setyo Riyanto, Ady Sutrisno, Hapzi Ali  <i>The Impact of Working Motivation and Working Environment on Employees Performance in Indonesia Stock Exchange</i>  (2017) <i>Internasional Review of Management and Marketing, Vol 1 No.3</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan	Sama-sama meneliti variabel motivasi dan kinerja karyawan	Tidak meneliti penilaian prestasi kerja
20	Agus Subekti  <i>The Influence of Performance Appraisal system Toward Job Satisfaction, Motivation, as Well as Employee Performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap kinerja karyawan	Sama-sama meneliti penilaian prestasi kerja	Tidak meneliti variabel bebas motivasi kerja

**Lanjutan Tabel 2.1**

No	Penulis, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	(2021) <i>International Journal of Economics, Business an Accounting Research (IJEBAR), Vol.5 Issue-2</i>			

Sumber: Dari Berbagai Jurnal Penelitian

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka pemikiran akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah-arrah pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas antara variabel penelitian. Kerangka pemikiran ini menghubungkan antara variabel *independent* yaitu Penilaian Prestasi Kerja ( $X_1$ ) dan Motivasi Kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel *dependent* Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

### **2.2.1 Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Malayu SP Hasibuan (2016:87), penilaian merupakan suatu masalah pokok dalam proses penilaian, karena penetapan penilai ini erat sekali hubungannya dengan apakah hasil penilaian itu objektif atau tidak. Penilaian prestasi kerja merupakan hal yang sangat mutlak harus dilakukan karena untuk mengetahui prestasi yang dicapai setiap karyawan, penilaian prestasi kerja penting bagi setiap pegawai dan berguna bagi perusahaan untuk menetapkan tindakan kebijaksanaan. Dengan adanya penilaian prestasi kerja berarti para pegawai mendapat perhatian dari atasannya sehingga mendorong mereka bergairah bekerja dan prestasi kerja pun meningkat.

Menurut Teguh Wahyono (2018) dengan judul Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktifitas Kerja Pegawai di Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKN) Medan, menarik kesimpulan bahwa Penilaian prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktifitas kerja pegawai. Menurut Herman Efrizal, Suharti (2017) dengan judul Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Dilia Utama Palembang, menarik kesimpulan bahwa penilaian prestasi kerja mampu mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi merupakan faktor yang cukup penting dan menjadi salahsatu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Semangat kerja karyawan yang rendah dapat merugikan pencapaian tujuan bisnis dan profitabilitas perusahaan, begitu juga dengan sebaliknya semangat kerja karyawan yang tinggi tentunya dapat menguntungkan atau membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu, perusahaan memperhatikan motivasi karyawan agar antara perusahaan dan karyawan dapat berjalan dengan lancar tanpa saling merugikan.

Hubungan yang menjelaskan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja karyawan yang diperkuat oleh beberapa penelitian terdahulunya yaitu menurut Ahmad Ahid Mudayana (2020) dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Lalu menurut Anggeany Hustia (2020), Dahrul Siregar (2019) dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.3 Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

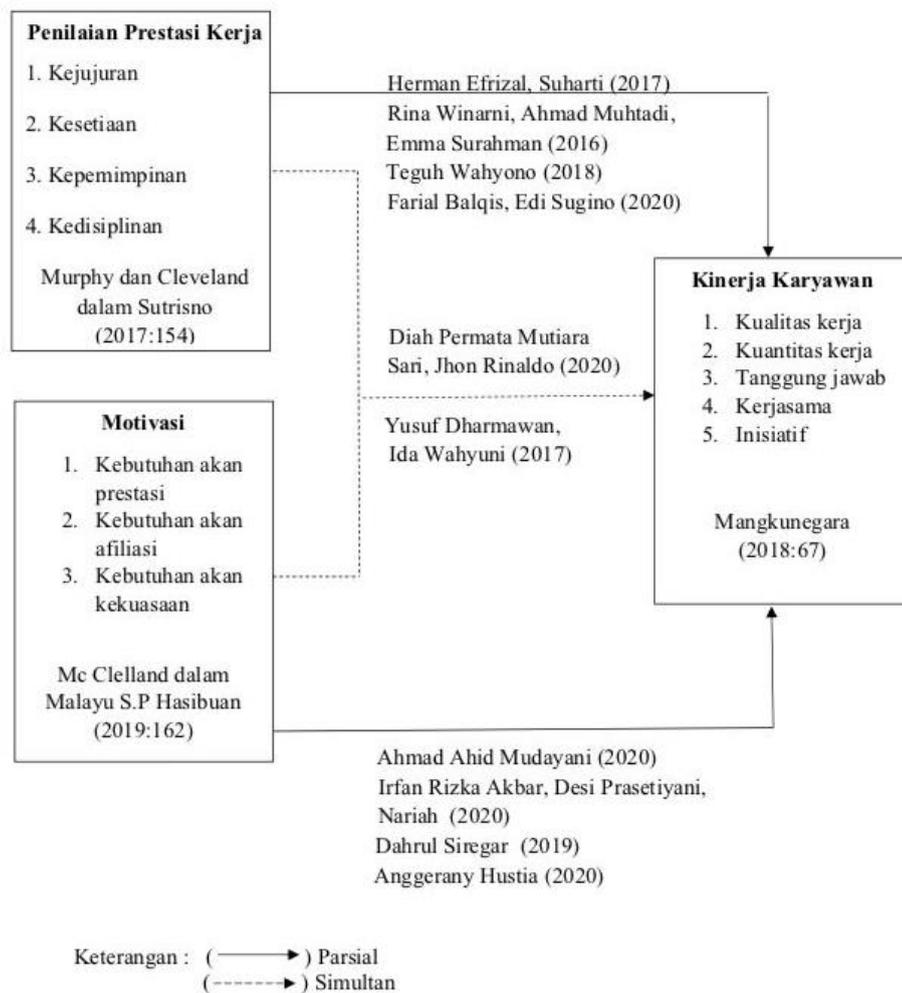
Setiap organisasi atau perusahaan akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja para karyawannya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi memerlukan karyawan yang mempunyai kinerja kerja yang baik. Kinerja seorang karyawan bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Organisasi dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing-masing karyawan

Penilaian prestasi kerja harus selalu ditingkatkan dan selalu diperhatikan oleh instansi. Berbagai persoalan kecil dalam penilaian prestasi kerja bisa mempengaruhi hasil kerja pegawai bahkan prestasi kerja pegawai. Prestasi kerja merupakan suatu hal yang diharapkan oleh perusahaan dari karyawannya, dalam rangka mengembangkan dan melancarkan setiap aktivitas perusahaan sehingga tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Motivasi kerja merupakan suatu keahlian yang mendorong dan menggerakkan seseorang agar mau bekerjasama, bekerja efektif dan efisien, bekerja secara berhasil, dengan ikhlas, sennag hati dan sungguh-sungguh sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai.

Hal ini diperkuat dengan penelitian terdahulu oleh Yusuf Dharmawan, Ida Wahyuni (2017) hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh penilaian prestasi kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Diah Permata Mutiara dan Jhon Rinaldo (2020) menunjukkan bahwa penilaian prestasi kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan kerangka pemikiran tersebut, untuk variabel *independent* adalah penilaian prestasi kerja dan motivasi sedangkan untuk variabel *dependent* adalah kinerja karyawan. Maka paradigma penelitian dapat dilihat pada gambar 2.2 sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Pradigma Penelitian**

### **2.3 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis menurut Sugiyono (2016:63) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan berupa berdasarkan para teori yang relevan, belum didasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan penelitian, belum jawaban yang empiris.

#### **a. Hipotesis Simultan**

Terdapat pengaruh penilaian prestasi kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

#### **b. Hipotesis Parsial**

a. Terdapat pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap kinerja karyawan

b. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan