

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada sub bab kajian pustaka ini akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang ada dalam penelitian ini, seperti pemaparan pada bab sebelumnya. Dalam kajian Pustaka ini dikemukakan konsep dan teori yang ada kaitannya dengan materi-materi yang digunakan dalam pemecahan masalah yaitu teori-teori mengenai *Soft Skill*, *Reward*, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. Konsep dan teori tersebut dapat dijadikan sebagai perumusan hipotesis dan penyusun instrument penelitian, dan sebagai dasar dalam membahas hasil penelitian.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan suatu aktivitas yang berhubungan dari aktivitas satu dengan aktivitas yang lain. Aktivitas tersebut tidak hanya mengelola orang-orang yang berada dalam suatu organisasi, melainkan mencakup Tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengadilan yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. Rangkaian ini dinamakan proses manajemen. Prinsipnya manajemen dalam organisasi mengatur bagaimana kegiatan berjalan dengan baik dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tujuan yang telah ditetapkan

tersebut akan tercapai dengan baik bilamana keterbatasan sumber daya manusia dalam hal pengetahuan, teknologi, keahlian, maupun waktu yang dimiliki dapat dikembangkan dengan mengatur dan membagi tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya kepada orang lain sehingga membentuk Kerjasama secara sinegris dan berkelanjutan, karena manajemen adalah merupakan kegiatan dimana pencapaian suatu tujuan yang melalui kerja sama antar sesame.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan suatu proses yang dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan dengan bekerja bersama dengan memanfaatkan semua sumber daya yang dimilikinya. Definsi manajemen menurut beberapa para ahli. Menurut Afandi (2018:39) mengemukakan bahwa manajemen adalah proses kerjasama antar karyawan untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*organizing*), personalia atau kekaryawanan (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*) serta pengawasan (*controlling*).

Menurut Hasibuan Malayu S.P (2020:1) mengemukakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efesien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen dapat dipandang sebagai suatu seni, dimana terdapat cara sebagai upaya membimbing dan mengarahkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan. Manajemen juga dapat dipandang sebagai suatu proses, dimana terdapat suatu perencanaan, pengkoordinasian, pengintrgasian, pembagian tugas,

pengorganisasian, pengendalian, dan pemanfaatan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan.

Menurut George. R. Terry (2020:9), menyebutkan bahwa manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Sedangkan menurut M. Manullang dalam Awaluddin (2018). “Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu”.

Berdasarkan beberapa definisi manajemen oleh para ahli dapat disimpulkan oleh peneliti bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang digunakan dalam suatu proses untuk memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditentukan.

2.1.1.1 Fungsi-Fungsi Manajemen

Menurut Sri Larasati (2018:16) fungsi manajemen terbagi menjadi dua yaitu fungsi manajerial fungsi operasional. Penjelasannya berikut ini :

1. Fungsi Manajerial
 - a. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja bagi operasional organisasi atau perusahaan (Perencanaan)
 - b. Menempatkan atau memilah tenaga kerja sesuai dengan posisi jabatan yang ada dalam organisasi (Pengorganisasian)

- c. Mengarahkan dan mengkoordinir semua karyawan yang terlibat dalam organisasi agar bekerja sesuai dengan peraturan dan rencana atau tujuan yang ingin dicapai (Pengarahan)
- d. Mengendalikan semua tindakan karyawan yang terlibat dalam organisasi (Pengendalian)

2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan tenaga kerja atau sumber daya manusia (meliputi kegiatan pengumpulan data, pemilahan calon atau seleksi, pengenalan atau orientasi dan penempatan tenaga kerja atau penentuan posisi)
- b. Sebagai pengembangan, dimana pengembangan dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan kompetensi atau keterampilan
- c. Balas jasa atau kompensasi serta daya lindung tenaga kerja berupa gaji, insentif atau bonus, tunjangan, dan Keselamatan kerja
- d. Menyelaraskan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan atau keperluan karyawan (Pengintegrasian)
- e. Meningkatkan dan menjaga kondisi fisik, mental serta loyalitas setiap tenaga kerja (Pemeliharaan)
- f. Penerapan disiplin karyawan dengan membuat program atau aturanaturan tertentu (Kedisiplinan)
- g. Putusnya hubungan kerja antara tenaga kerja dengan perusahaan yang disebabkan oleh alasan tertentu (pemberhentian kerja atau sering disebut dengan PHK).

Sedangkan menurut Henry Fayol dalam Stephen P. Robbins (2010:9) fungsi manajemen pada umumnya di memiliki beberapa fungsi agar dapat menjalankan tugas dan perannya dengan tujuan mencapai hasil yang diinginkan secara efektif dan efisien, dengan begitu diharapkan dapat tercapai tujuan yang telah ditetapkan.

1. *Planning* (fungsi perencanaan) merupakan suatu aktivitas menyusun, tujuan perusahaan lalu dilanjutkan dengan menyusun berbagai rencana-rencana guna mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditentukan oleh perusahaan tersebut.
2. *Organizing* (fungsi pengorganisasian) adalah suatu aktivitas pengaturan dalam sumber daya manusia dan sumber daya fisik yang dimiliki oleh perusahaan untuk bisa melaksanakan rencana yang sudah ditetapkan dan mencapai tujuan utama perusahaan.
3. *Directing* (fungsi pengarahan) merupakan fungsi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja dengan optimal dan menciptakan suasana lingkungan kerja yang dinamis, sehat dan lainnya.
4. *Controlling* (fungsi pengendalian) merupakan kegiatan dalam menilai suatu kinerja karyawan yang berdasarkan pada standar yang sudah dibuat perubahan atau suatu perbaikan apabila dibutuhkan dalam kegiatan tersebut.

Berdasarkan hal tersebut penulis sudah sampai pada pemahaman bahwa fungsi manajemen pada dasarnya merupakan sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, dimana semua aspek bekerjasama dengan baik dan diatur sedemikian rupa dengan pengawasan serta evaluasi yang baik sehingga terciptalah sebuah tindakan yang mampu mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Menurut George R. Terry dalam H. Malayu S.P. Hasibun (2020:30), ada 6 unsur penting dalam kegiatan manajemen:

1. Manusia (*Human*)

Dalam kegiatan manajemen, sumber daya manusia membuat rencana dan tujuan yang ingin diraih. Untuk itu, tanpa adanya manusia kegiatan manajemen tidak akan pernah ada.

2. Uang (*Money*)

Uang menjadi unsur penting dalam kegiatan manajemen karena menjadi perantara utama dalam mencapai tujuan. Biaya operasional dalam sebuah kegiatan manajemen tentu membutuhkan uang agar dapat berjalan baik.

3. Bahan (*Materials*)

Unsur manajemen ini adalah salah satu faktor penting karena kualitas bisnis dipengaruhi oleh kualitas material yang dipilih. Jadi, jika material yang dipilih buruk, tujuan manajemen akan sulit tercapai.

4. Mesin (*Machines*)

Mesin merupakan unsur lain yang perlu diperhatikan. Dengan adanya mesin atau teknologi, pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia pasti akan lebih mudah sehingga tujuan pun mudah tercapai.

5. Metode (*Methods*)

Unsur ini mempengaruhi kinerja dalam sebuah manajemen. Jika metode yang dibuat berdasarkan target, fasilitas, waktu, uang dan kegiatan bisnis, kegiatan

manajemen pasti akan berjalan lebih lancar. Unsur ini juga perlu mendapat campur tangan manusia agar dapat tercipta dengan baik.

6. Pasar (*Market*)

Unsur ini terbilang krusial karena sebuah bisnis hanya dapat berkembang jika telah dikenal di pasaran. Unsur pasar dipengaruhi oleh unsur material karena barang atau jasa

yang laku harus memiliki kualitas baik.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Dalam manajemen sumber daya manusia, manusia adalah asset (kekayaan) utama yang paling penting dalam perusahaan, sehingga harus dipelihara dengan baik. Sumber daya manusia sekarang ini sangat besar pengaruhnya bagi kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan, baik perusahaan yang berorientasi pada keuntungan seperti perusahaan bisnis, perusahaan swasta maupun perusahaan instansi pemerintah. Peran sumber daya manusia adalah untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan secara efektif dan efisien.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia di dalam instansi dan lingkungan yang mempengaruhinya agar dapat berkontribusi secara optimal bagi pencapaian dan tujuan instansi. Bagian dan unit yang biasanya menangani sumber daya manusia adalah kasubbag kekearyawanan, untuk memperjelas pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berikut

ini merupakan beberapa definisi manajemen sumber daya manusia menurut para ahli.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2020:10), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2020:2), Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Simamora dalam Edy Sutrisno (2018:5), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Sementara menurut Schuler, et al dalam Edy Sutrisno (2018:6) MSDM adalah mengartikan manajemen sumber daya manusia (MSDM), merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberikan kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah komponen penting dalam kehidupan yang akan menunjang kebutuhan manusia baik dalam organisasi maupun individual.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2018:145) Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia bervariasi antara satu organisasi perusahaan dan organisasi perusahaan lain tergantung tingkat pengembangan organisasi. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia antara lain: Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan Sumber Daya Manusia untuk memastikan organisasi atau perusahaan memiliki Sumber Daya Manusia bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.

1. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur Sumber Daya Manusia untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.
2. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar karyawan agar tidak adagangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
3. Menyediakan sarana komunikasi antara karyawan dan manajemen organisasi.
4. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi/ perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek Sumber Daya Manusia.
5. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajerialini dalam mencapai tujuan.

Sementara itu tujuan khusus sebuah departemen sumber daya manusia adalah membantu para manajer lini, atau manajer-manajer fungsional yang lain,

agar dapat mengelola para pekerja itu secara lebih efektif. 4 (Empat) tujuan manajemen SDM adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

2. Tujuan Organisasi

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi. Seorang manajer sumber daya manusia adalah seseorang yang bertindak dalam kapasitas sebagai staf, yang bekerja sama dengan para manajer lain untuk membantu mereka dalam menangani masalah-masalah sumber daya manusia. Jadi pada dasarnya, semua manajer bertanggung jawab atas pengelolaan karyawan di unit kerjanya masing-masing. Dalam praktiknya, diperlukan semacam pembagian peran dan tanggung jawab dalam kegiatan-kegiatan operasional pengelolaan SDM antara manajer SDM yang memiliki

kepakaran manajemen SDM dengan manajer-manajer lain yang sehari-hari mengelola para bawahan atau anggota unit kerja.

2.1.2.3 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya akan memudahkan dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia, dalam keberadaannya manajemen memiliki fungsi. Fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai penunjang tugas manajemen perusahaan dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2018:27) terdapat sepuluh fungsi manajemen SDM yaitu :

Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu menetapkan program kekaryawanan ini meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan

alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepimimpinannya akan memberi arahan kepada karyawan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan kerja.

Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan / keuntungan, sedangkan dilain pihak karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

Pemeliharaan

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

Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan

merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma social.

Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaikbaiknya dalam mengelola karyawan akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

Berdasarkan uraian diatas tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia maka penulis telah sampai pada pemahaman bahwa terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan maupun tujuan individu dalam organisasi, peranan dari manajemen sumber daya manusia baik fungsi yang bersifat manajerial maupun operasional sangat menunjang dalam usaha-usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Melalui fungsi-fungsi tersebut, manajemen sumber daya manusia berusaha menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawan sehingga mereka selalu dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu instansi dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

2.1.3 *Soft Skill*

Soft skill merupakan kemampuan yang dimiliki oleh individu secara alami yang mencakup kecerdasan, baik emosional maupun social, komunikasi atau berinteraksi dengan individu lain. Dalam hal ini, *soft skill* adalah karakter bawaan individu.

Soft skill bisa saja dipelajari, akan tetapi tidak dengan cara belajar formal layaknya dibangku sekolah atau perkuliahan. Hal itu dapat dipelajari dengan lebih banyak melakukan komunikasi atau berinteraksi dengan individu lain, serta dengan melatih kepekaan social. *Soft skill* sangat penting dalam dunia kerja, karena tidak sedikit perusahaan yang menilai kinerja karyawan melalui *soft skill* yang dimiliki oleh tiap individu.

2.1.3.1 Pengertian *Soft Skill*

Menurut LaFrance dalam Reni Asmara (2020:2), *soft skills* didefinisikan sebagai “*personal and interpersonal behaviour that develop and maximize human performance (e.g. confidence, flexibility, honesty, and integrity)*” yang maksudnya adalah bahwa *soft skills* merupakan “Perilaku personal dan interpersonal yang mengembangkan dan memaksimalkan kinerja seseorang terkait kepercayaan diri, fleksibilitas, kejujuran dan integritas diri”.

Abdullah Aly dalam Reni Asmara (2020:4) mengemukakan bahwa : Keterampilan Non Teknis atau *Soft Skill* diartikan sebagai Perilaku personal dan interpersonal yang mengembangkan dan memaksimalkan kinerja seseorang terkait kepercayaan diri, fleksibilitas, kejujuran dan integritas diri.

Sedangkan menurut Robbins dalam Niken Dwi Anggraini (2018:48) *Soft skill* juga disebut keterampilan lunak adalah keterampilan yang digunakan dalam hubungan dan bekerjasama dengan orang lain.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi *soft skill*

Soft Skill yang dapat mempengaruhi aspek kehidupan seseorang adalah sikap karakter dan nilai hidup, bahkan keterampilan personal dan interpersonal

dimasyarakat maupun dunia kerja. Seseorang dalam dunia kerja tidak hanya memiliki kompetensi teknik seperti apa saja yang sudah dianjurkan, namun seseorang harus memiliki pribadi yang baik dan sikap hidup yang kuat untuk berhubungan dengan masyarakat satu orang lain.

Suhartini dalam Santa Novia (2018) memberikan pendapat faktor-faktor yang mempengaruhi *soft skill* adalah:

1. Faktor Intrinsik

Faktor intrinsik adalah faktor yang timbul dari individu itu sendiri, antara lain:

- a. Perasaan senang, dimana suasana hati seseorang akan memberikan dorongan ketertarikan dan minat yang menjadikan individu tersebut senang untuk mewujudkan sesuai yang diinginkan.
- b. Harga diri, dalam dunia kerja sudah sepatutnya meningkatkan harga diri. Karena untuk menjaga gengsi dan menghindari ketergantungannya terhadap orang lain.

2. Faktor Ekstrinsik

Faktor ekstrinsik adalah faktor-faktor yang mempengaruhi individu karena pengaruh rangsangan dari luar.

- a. Lingkungan keluarga, karena keluarga merupakan peletak dasar pertumbuhan dan perkembangan anak, disinilah yang memberikan pengaruh awal terbentuknya kepribadian seseorang.
- b. Lingkungan masyarakat, merupakan lingkungan dari luar keluarga melainkan Kawasan tempat tinggal, tempat kerja dan Kawasan lain yang

dapat mempengaruhinya.

- c. Pendidikan, ilmu pengetahuan yang didapat selama proses belajar dijadikan modal dasar untuk dipelajari dan dimanfaatkan.
- d. Interaksi, hubungan antara dua orang atau lebih dapat berinteraksi satu sama lain yang saling menguntungkan.

Menurut Muhibbin dalam Galih (2019) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *soft skill* yaitu diantaranya:

a. Kecerdasan atau intelegensi

Kecerdasan dapat diketahui atau dapat diukur dengan dapat atau tidaknya karyawan mengerjakan tugas sesuai ketentuan. Semakin tinggi kecerdasan karyawan maka semakin banyak peluang yang didapatkan seorang karyawan.

b. Bakat

Bakat adalah kemampuan seseorang atau karyawan yang tumbuh dalam diri seseorang sesuai dengan masing-masing potensi. Seseorang atau mahasiswa dapat menguasai sesuatu bidang tidak harus belajar tetapi muncul dalam diri seseorang itu sendiri.

c. Minat

Minat adalah keinginan besar terhadap sesuatu. Minat akan meningkatkan perhatian seseorang atau karyawan yang disukai sehingga dapat belajar lebih giat untuk mencapai yang diinginkan.

d. Motivasi

Motivasi adalah keadaan interval yang dapat mendorong seseorang untuk berbuat sesuatu. Motivasi merupakan suatu penyemangat atau keinginan untuk dapat memenuhi kebutuhan yang diinginkan.

e. Sikap karyawan

Sikap karyawan mempengaruhi dinamika hasil kerja yang dapat tercapai. seseorang karyawan akan mengalami kesulitan dalam bekerja jika mempunyai sikap negative sebelumnya.

Menurut sharma dalam nanda (2018) faktor yang mempengaruhi *soft skill* meliputi:

a. Kemampuan komunikasi

Kemampuan ini mengekspresikan perasaan dan pemikiran karyawan dan sebagai kemampuan dalam memproses penyampaian dan menerima perasaan.

b. Keterampilan berfikir dan menyelesaikan masalah

Kemampuan mengidentifikasi dan menganalisis masalah dalam situasi sulit dan melakukan justifikasi kemampuan memperluas dan memperbaiki keterampilan berfikir seperti menjelaskan, menganalisis dan mengevaluasi diskusi. Kemampuan mendapatkan ide dan mencari solusi alternatif, Kemampuan berfikir lebih luas kemampuan untuk membuat kesimpulan berdasarkan pembuktian yang valid, kemampuan untuk menerima dan memberikan tanggungjawab sepenuhnya, kemampuan untuk memahami seseorang dan mengakomodasikan ke dalam suasana kerja kedalam suasana kerja yang beragam.

c. Kerja tim

Kemampuan untuk membangun hubungan, berinteraksi dan bekerja secara efektif dengan lainnya, kemampuan untuk memberikan kontribusi terhadap perencanaan dan mengkoordinasikan kerja tim. Bertanggungjawab terhadap keputusan tim.

d. Pengelolaan informasi

Kemampuan untuk mengelola informasi yang relevan dari berbagai sumber, kemampuan untuk menerima ide-ide baru, kemampuan untuk mengembangkan keinginan untuk menginvestigasikan dan mencari pengetahuan.

e. Etika, moral, profesionalisme

Kemampuan untuk memahami krisis ekonomi, aspek sosial budaya secara professional, kemampuan analisis untuk membuat keputusan pemecahan masalah terikat dengan etika, dan kemampuan untuk mempraktekan etika perilaku disamping mempunyai tanggungjawab terhadap masyarakat.

2.1.3.3 Jenis-jenis *soft skill*

Menurut Putri dalam May Rahmawati(2022) mengemukakan bahwa pada dasarnya *Soft Skill* terbagi menjadi 2 jenis, yaitu:

1. Kualitas personal

a. Dapat bertanggungjawab

Tanggung jawab adalah kewajiban seseorang untuk melakukan fungsi yang diberikan kepadanya sesuai dengan kemampuan dan arahan,

tanggung jawab diyakini sebagai komponen karakter pribadi profesional yang memiliki peranan penting terhadap prestasi kerja.

b. Kepercayaan Diri

Kepercayaan diri secara Bahasa adalah percaya pada kapasitas kemampuan diri dan terlihat sebagai kepribadian yang menunjukkan positif. Salah satu ciri kepercayaan diri adalah adanya perasaan kuat atau merasa yakin akan kemampuannya.

c. Mampu bersosialisasi

Sosialisasi sebagai proses dimana seseorang internalisasika norma-norma kelompok tempat hidup sehingga berkembang menjadi satu pribadi yang unik. Sosialisasi juga merupakan proses dari seseorang dalam memperoleh kepercayaan sikap, nilai dan kebiasaan dalam kebudayaan.

d. Mampu mengatur diri sendiri (*self-management*)

Manajemen diri adalah suatu prosedur yang menuntut seseorang untuk mengarahkan atau mengatur tingkah lakunya sendiri, strategi pertama dan utama dalam manajemen diri atau *self management* adalah berusaha mengetahui diri sendiri dari segala kelebihan dan kekurangan (kelemahan). Dengan mengenali diri sendiri, seorang individu dapat mengetahui apa yang sesungguhnya dibutuhkan dalam hidup ini.

e. Integritas/kejujuran

Menurut nilai-nilai kemenkeu, integritas diartikan sebagai berpikir, berkata, berperilaku dan bertindak dengan baik dan benar serta

memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral. Integritas adalah apa yang kita katakan, apa yang kita lakukan dan apa yang kita katakan kita lakukan. Seseorang dikatakan tidak memiliki integritas apabila tidak melakukan apa yang dikatakan. Salah satu aspek dari kejujuran adalah adanya konsistensi antara apa yang dikatakan dengan apa yang dilakukan.

2. Interpersonal Skill

a. *Leadership* (Kepemimpinan)

Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses mempengaruhi orang lain, baik seseorang maupun kelompok orang agar berperilaku untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Definisi ini menunjukkan. Pertama, ada kegiatan mempengaruhi ialah usaha-usaha untuk membuat orang lain bertindak atau berperilaku. Dalam konteks ini ada orang yang mempengaruhi yang disebut pemimpin (*leader*), dan ada orang-orang lain (seseorang atau kelompok) yang dipengaruhi yang disebut pengikut (*follower*). Kedua, ada sasaran yang ingin dicapai yang terdiri dari atas sasaran antara dan sasaran akhir. Sasaran antara ialah agar pengikut menampilkan perilaku tertentu member kontribusi sesuai dengan yang diinginkan dan dibutuhkan yang merupakan tujuan kepemimpinan (*leadership goals*) sebagai hasil (*outcome*) dan ketiga ada situasi, yaitu berhubungan dengan latar belakang pemimpin, pengikut dan lingkungannya yang terakhir ini sangat ditekankan oleh para teorisi situasional atau kontingensi.

b. Kemampuan bernegosiasi

Negosiasi atau perbandingan adalah proses mencapai kepuasan bersama melalui diskusi dan tawar menawar. Seseorang berunding untuk menyelesaikan perselisihan, mengubah perjanjian atau syarat-syarat, atau menilai komoditi atau jasa, atau permasalahan yang lain. Perunding yang baik akan tahu bagaimana menanggulangi konflik. Dengan kata lain bahwa negosiasi merupakan suatu proses yang dilakukan oleh dua pihak atau kelompok atau lebih dengan cara berunding untuk mencapai persetujuan yang sesuai dengan karakteristik tertentu melalui beberapa tahapan yang saling bertentangan satu sama lain.

c. Mampu bekerja sama dalam tim

Secara teoritis, kerja tim adalah kemampuan untuk bekerja sama untuk menuju suatu visi dan misi yang sama, kemampuan mengarahkan pencapaian individu ke arah sasaran organisasi. Dalam kerja sama tim, setiap anggota harus memperlihatkan kompetensi yang kuat untuk berkolaborasi dengan karakter, potensi, bakat, pengetahuan, dan motivasi dari masing-masing individu secara efektif. Kerja sama tim harus berlandaskan pada visi yang berfokus pada tujuan, semangat yang tinggi, sikap ingin tahu, rasa percaya diri yang tinggi. Sebuah kerja sama tim harus memiliki landasan moral dan etika yang kuat.

d. Mau berbagi ilmu dengan orang lain

Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) merupakan salah satu metode dalam *knowledge management* yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman, dan ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya. Berbagi pengetahuan hanya dapat dilakukan bilamana setiap anggota memiliki kesempatan yang luas dalam menyampaikan pendapat, ide, kritikan, dan komentarnya kepada anggota lainnya.

e. Dapat melayani klien atau pelanggan

Pelayanan pada dasarnya dapat dikatakan sebagai suatu tindakan dan perlakuan atau cara melayani orang lain untuk memenuhi apa yang menjadi kebutuhan dan keinginannya. Tingkat kepuasan konsumen atas suatu pelayanan dapat diukur dengan membandingkan antara harapan konsumen terhadap kualitas pelayanan yang diinginkannya dengan kenyataan yang diterimanya atau dirasakannya. *Soft Skill* yang perlu diasah dapat dikelompokkan ke dalam enam kategori, yaitu :

- a) Keterampilan komunikasi lisan dan tulisan (*communication skill*)
- b) Keterampilan bernegosiasi (*organizational skill*)
- c) Kepemimpinan (*Leadership*)
- d) Kemampuan berfikir kreatif dan logis (*logic and creative*)
- e) Ketahanan menghadapi tekanan (*effort*)
- f) Kerja sama tim dan interpersonal (*group skill*) dan etika kerja (*ethics*).

Menurut Efendi dalam Salman (2018) ada dua jenis *soft skill* adalah sebagai berikut:

1. Interpersonal skill

a. Keterampilan komunikasi

Komunikasi adalah alat atau sarana prasarana untuk berkomunikasi atau menjalin hubungan. Teknik komunikasi yang digunakan secara tepat agar dapat menciptakan hubungan terapeutik dan apabila komunikasi tidak tepat akan menimbulkan suatu masalah antara klien dan perawat.

Komunikasi dalam dunia keperawatan sangat penting seperti dokumentasi keperawatan yang digunakan untuk menyampaikan suatu informasi kepada pihak lain selain itu juga menjadi bukti bila terjadi perselisihan.

b. Membangun hubungan

Membangun hubungan adalah membangun atau membina hubungan akrab, timbal balik dan hangat atau jaringan kontak dengan orang lain yang akan berguna dalam bekerja di masa depan. Hal ini mencakup kontak di luar lingkup pekerjaan dan mengarah pada pertemuan sosial dan pribadi.

c. Keterampilan kepemimpinan

Kemampuan memberikan inspirasi pada orang lain untuk bekerja kepada orang lain untuk bekerja sama dalam kelompok agar mencapai suatu tujuan umum. Keterampilan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memberikan inspirasi, menggerakkan dan mengarahkan orang lain untuk bekerjasama dalam kelompok agar mewujudkan suatu tujuan.

d. Kemampuan negosiasi

Kemampuan negosiasi dengan pendekatan kompromi yang digunakan sebagai strategi penyelesaian konflik. Negosiator yang efektif tampak tenang dan yakin akan dirinya dan menggunakan pendekatan jujur, mengembangkan keterampilan asertif untuk melakukan negosiasi konflik.

2. Interpersonal *skill*

a. Manajemen waktu

Manajemen waktu yaitu kemampuan memprioritaskan, menjadwalkan dan melaksanakan tanggungjawab individu demi kepuasan individu tersebut. manajemen waktu adalah keterampilan personal dalam manajerial. Hal ini merupakan proses untuk menyusun dan mencapai tujuan, memperkirakan waktu dan sumber-sumber waktu yang dibutuhkan untuk mencapai masing-masing tujuan dan mendisiplinkan diri sendiri memfokuskan pada tujuan.

b. Manajemen stress

Manajemen stres adalah kemampuan manusia secara efektif untuk mengatasi gangguan atau kekacauan mental dan emosional yang muncul karena tanggapan (respon). Tujuan dari manajemen stres itu sendiri adalah untuk memperbaiki kualitas hidup individu itu agar menjadi lebih baik.

c. Transformasi karakter

Transformasi karakter merupakan aktualisasi potensi dari dalam internalisasi nilai-nilai moral dari luar bagian kepribadiannya. Karakter dapat diartikan kumpulan tata nilai yang mewujudkan dalam suatu sistem daya juang yang melandasi pemikiran, sikap dan perilaku.

d. Proses berfikir kreatif

Berpikir kreatif adalah aktivitas mental yang terkait dengan kepekaan terhadap masalah, mempertimbangkan informasi baru dan ide-ide yang tidak biasanya dengan suatu pikiran terbuka, serta dapat membuat hubungan-hubungan dalam menyelesaikan masalah tersebut.

e. Manajemen perubahan

Suatu proses yang sistematis dengan menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan organisasi untuk bergeser dari kondisi sekarang menuju kondisi yang diinginkan, yaitu menuju kerja yang lebih baik dan untuk mengelola individu yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.

Sedangkan menurut Ariwibowo dalam hamidah (2018) ada dua jenis *soft skill* yaitu sebagai berikut:

1. Interpersonal skill

Interpersonal skill adalah keterampilan dalam berhubungan dengan orang lain. Interpersonal skill meliputi communication skill, relationship building, motivation skill, self-marketing skill, negotiation skill, presentation skill, public speaking skill.

2. Intrapersonal skill

Intrapersonal skill adalah keterampilan seseorang dalam mengatur dirinya sendiri. Intrapersonal skill sendiri didalamnya meliputi transforming

Charter, transforming beliefs. Change management, stress management, time management, creative thinking processes, goal setting and life purpose, accelerated learning techniques.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator *Soft Skill*

Dimensi dan indikator *Soft Skill* menurut Benyamin Molan dalam Ni Luh Evik Mega Cahyanti, dkk (2022:60) sebagai berikut:

1. Kesadaran Diri

Indikatornya adalah bertanggungjawab terhadap pekerjaan yang diberikan.

2. Manajemen diri

Indikatornya adalah memiliki rasa percaya diri dalam menyelesaikan masalah.

1. Motivasi diri

- a. Kemampuan mengatur diri sendiri

- b. Kemampuan mentaati segala peraturan yang berlaku

2. Empati

Indikatornya adalah kemampuan dalam membina sosialisasi yang baik antar karyawan

3. Keterampilan social

Indikatornya adalah berbagai pengetahuan dengan orang lain mengenai pekerjaan.

2.1.4 *Reward*

Dalam konsep manajemen, *Reward* merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi para karyawan. *Reward* dalam Bahasa Inggris yang artinya

hadiah, ganjaran, penghargaan atau imbalan. Metode ini biasanya bisa mengasosiasikan perbuatan seseorang dengan perasaan Bahagia, senang dan biasanya akan membuat merek melakukan perbuatan yang baik secara berulang-ulang.

Reward dimaksudkan sebagai balas jasa organisasi atas pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran yang telah diberikan oleh karyawan kepada organisasi baik berupa uang maupun tidak berupa uang. Selain itu *reward* juga dapat mengarahkan Tindakan dan perilaku dalam *team work*, Kerjasama dan pengambilan resiko, serta kreativitas. Sistem *reward* yang baik dapat memotivasi orang serta memuaskan mereka sehingga dapat menumbuhkan komitmen terhadap organisasi.

2.1.4.1 Pengertian *Reward*

Reward merupakan sebuah bentuk pengakuan kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak organisasi atau Lembaga kepada individu tau kelompok karyawan agar mereka dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Pemberian *reward* tersebut merupakan upaya pemimpin dalam memberi balas jasa atas hasil kerja karyawan, sehingga dapat mendorong berkeja lebih giat dan berpotensi. Di bawah ini beberapa pengertian *reward* menurut para ahli, yaitu:

Menurut Shields dalam Suak Dkk., (2018:33) *reward* yaitu sesuatu yang berwujud atau tidak berwujud yang organisasi berikan kepada karyawan baik sengaja atau tidak sengaja sebagai imbalan atas potensi atau hasil kerja.

Menurut Nawawi dalam Beyamin (2018:48) *Reward* adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima atau diakui di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya. Dengan kata lain, semakin pofitif *reward* diberikan kepada karyawan, semakin tinggi motivasi kerjanya.

Menurut Echolas dan Shadily dalam Tresia Karli Kawulur (2018:32) *reward* adalah sesuatu yang kita berikan kepada seseorang karena dia melakukan sesuatu. Sesuatu tersebut wajar sebagai apresiasi, sebagai ungkapan terimakasih dan perhatian kita.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *reward* adalah pemberian balas jasa yang berwujud atau tidak berwujud yang organisasi berikan kepada karyawan baik sengaja atau tidak disengaja karena dia melakukan sesuatu. Sesuatu tersebut wajar sebagai apresiasi, sebagai ungkapan terimakasih dan perhatian kita.

2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Reward

Menurut Nawawi dalam Winda Sri Astuti(2018), yaitu:

1. Konsisten Internal (*Internal Consistency*) ditentukan melalui klasifikasi sulit atau mudahnya jenis pekerjaan yang ada.
2. Kompetisi/Persaingan Eksternal (*External Comvetitiveness*) membandingkan besaran penghargaan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lainnya dengan tujuan penghargaan yang diberikan masih mengandung nilai kompetitif bagi para karyawan sehingga akan menghindari adanya karyawan yang pindah ke perusahaan lain.

3. Kontribusi Karyawan (*Employee Contribution*) dapat dijadikan dasar sebagai penetapan besarnya penghargaan yang akan diberikan perusahaan.
4. Administrasi (*Administration*) merupakan aspek keempat yang menjadi faktor dalam pemberian penghargaan. Data yang berisi aspek perencanaan perusahaan anggaran yang tersedia, mengkomunikasikan dengan para manajer dan evaluasinya dapat dijadikan dasar untuk menetapkan kebijakan pemberian penghargaan.

Menurut Rivai faktor-faktor yang mempengaruhi reward terbagi menjadi dua yaitu, lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi reward dan berasal dari luar perusahaan, seperti pasar tenaga kerja, kondisi ekonomi, peraturan pemerintah, 26 dan serikat pekerja, sedangkan untuk lingkungan internal berkaitan dengan hal-hal didalam perusahaan yang turut memengaruhi reward tersebut.

1. Pasar tenaga kerja Pasar tenaga kerja mempengaruhi pemberian reward dalam dua cara, yang pertama tingkat persaingan tenaga kerja sebagian menentukan batas rendah atau floor tingkat pembayaran. Tingkat pembayaran suatu perusahaan yang terlalu rendah, tenaga kerja yang memenuhi syarat tidak akan bersedia bekerja diperusahaan itu. Kedua, pada saat yang sama, mereka menekan pengusaha untuk mencari alternatif, seperti penyediaan tenaga kerja asing, yang harganya mungkin lebih rendah, atau teknologi yang mengurangi kebutuhan tenaga kerja.

- 2. Kondisi ekonomi** Salah satu aspek yang juga mempengaruhi reward sebagai salah satu faktor eksternal adalah kondisi-kondisi ekonomi industri, terutama derajat tingkat persaingan, yang mempengaruhi kesanggupan untuk membayar perusahaan itu dengan gaji tinggi.
- 3. Peraturan pemerintah** Pemerintah secara langsung mempengaruhi tingkat reward melalui pengendalian upah dan petunjuk yang melarang peningkatan dalam reward untuk para pekerja tertentu pada waktu tertentu, dan hukum yang menetapkan tingkat tarif upah minimum, gaji, pengaturan jam kerja dan mencegah diskriminasi. Pemerintah juga melarang perusahaan mempekerjakan pekerja anak-anak dibawah umur (yang telah ditetapkan).
- 4. Serikat pekerja** Pengaruh eksternal penting lain pada suatu program reward kerja adalah serikat kerja. Kehadiran serikat pekerja diperusahaan sektor swasta diperkirakan meningkat upah 10 sampai 15 persen dan menaikkan tunjangan sekitar 20 sampai 30 persen. Perbedaan upah antara perusahaan yang mempunyai serikat pekerja dengan yang tidak mempunyai serikat pekerja tampak paling besar selama periode resesi dan paling kecil selama periode inflasi.
- 5. Anggaran tenaga kerja** Anggaran tenaga kerja secara normal identik dengan jumlah uang yang tersedia untuk reward

karyawan tahunan. Tiap-tiap unit perusahaan dipengaruhi oleh ukuran anggaran tenaga kerja. Suatu anggaran perusahaan tidak secara normal menyatakan secara tepat jumlah uang yang dialokasikan ke masing-masing karyawan melainkan berapa banyak yang tersedia untuk unit atau divisi.

6. Siapa yang membuat keputusan reward Kita lebih mengetahui siapa yang membuat keputusan reward dibanding sekitar beberapa faktor lain, tetapi masalah ini bukan suatu hal sederhana. Keputusan atas berapa banyak yang harus dibayar, sistem apa yang dipakai, manfaat apa untuk ditawarkan, dan sebagainya, dipengaruhi dari bagian atas hingga dibawah perusahaan.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator *Reward*

Menurut Nawawi dalam Benyamin Molan (2018:48) *reward* dibagi menjadi tiga jenis yaitu:

1. Financial Reward

Financial Reward merupakan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dalam bentuk berupa uang atau finansial seperti gaji, bonus, dan tunjangan

2. Inherent Reward

Inherent Reward merupakan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan dalam bentuk rasa kebanggaan dan rasa empati dari pihak perusahaan.

3. Non Financial Reward

Non Financial Reward merupakan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan

kepada karyawan dalam bentuk bukan uang atau finansial seperti wewenang,

apresiasi dan penunjukan karyawan sebagai perwakilan perusahaan.

2.1.5 Motivasi Kerja

Pada dasarnya motivasi itu datang dalam diri, faktor luar hanyalah pemicu munculnya motivasi. Motivasi dari luar adalah motivasi yang pemicunya datang dari luar diri seseorang. Sementara motivasi dari dalam ialah motivasi yang muncul dari inisiatif diri seseorang. Sementara motivasi dari dalam ialah motivasi yang muncul dari inisiatif diri seseorang. Pada dasarnya motivasi itu hanya dua yaitu untuk meraih kenikmatan atau menghindari dari rasa sakit atau kesulitan.

Motivasi diri adalah sebuah kemampuan seseorang untuk memotivasi dirinya tanpa memerlukan bantuan orang lain. Seseorang memiliki kemampuan untuk mendapatkan alasan atau dorongan untuk bertindak. Proses mendapatkan dorongan bertindak ini pada dasarnya sebuah proses kesadaran akan keinginan diri sendiri yang biasanya terkubur. Setiap orang memiliki keinginan yang merupakan dorongan untuk bertindak, namun seringkali dorongan tersebut melemah karena faktor luar. Melemahnya dorongan ini dilihat dari hilangnya harapan dan ketidak berdayaan.

2.1.5.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari Bahasa latin "*movere*" yang berarti dorongan atau daya pergerak. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya

dan potensi bawahan, agar mau bekerjasama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi berperan penting untuk organisasi karena motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia. Agar mempunyai keinginan untuk bekerja lebih giat dan antusias mencapai hasil yang memuaskan, motivasi semakin penting karena atasan membagikan pekerjaan kepada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan tertegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Dengan demikian motivasi dapat diartikan sebagai dorongan dalam diri seseorang untuk berperilaku dengan cara tertentu untuk mencapai tujuannya. Berikut adalah beberapa pengertian motivasi menurut para ahli diantaranya yaitu :

Menurut S.P Hasibuan (2020:93) “Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Menurut David Mc. Clelland dalam Edy Sutrisno, (2018:128) menyatakan bahwa “Motivasi adalah kondisi yang mendorong seseorang untuk mencapai prestasi secara maksimal”. Menurut Edwin B Flippo (2018:143) “Motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan karyawan dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi sekaligus tercapai”.

Menurut Robbins dan Couter yang dikutip oleh Priansa dalam bukunya yang berjudul “Perencanaan dan Pengembangan SDM” (2018:201): “Motivasi merupakan kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-

tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu”.

Berdasarkan definisi menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi karyawan adalah dorongan dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang untuk melakukan suatu Tindakan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan dalam sebuah organisasi.

2.1.5.2 Teori Motivasi Kerja

Ada beberapa teori motivasi kerja sebagai berikut:

1. Teori Hierarki Maslow

Teori hierarki kebutuhan menyatakan bahwa motivasi seseorang berdasarkan pada dua anggapan yaitu: kebutuhan seseorang tergantung pada apa yang sudah dimilikinya dan dilihat dari pentingnya dan kebutuhan yang paling kuat sesuai waktu, keadaan dan pengalaman yang bersangkutan. Robbins dan Coulter dalam (Mangkunegara,2021:95), menjelaskan lima tingkatan kebutuhan dalam hierarki Maslow yaitu *physiological needs* (kebutuhan fisiologikal), *safety needs* (kebutuhan akan keamanan), *social needs* (kebutuhan akan memiliki dan kasih sayang), *esteem needs* (kebutuhan akan penghargaan), *self actualization* (kebutuhan akan aktualisasi diri) adalah sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Teori Hierarki Maslow

1) Teori kebutuhan fisiologikal

Berhubungan dengan kebutuhan-kebutuhan utama, dasar dan esensial yang harus dipenuhi setiap manusia untuk mempertahankan diri sebagai makhluk, kebutuhan ini mencakup misalnya: udara, makan, minum, pakaian, tempat tinggal atau penginapan, istirahat, dan pemenuhan seksual.

Faktor-faktor khusus yang harus diperhatikan oleh orang mencakup misalnya: pengondisian udara dan cahaya, gaji dan upah (sama atau lebih besar dibanding upah regional, UMR), kafetaria (penyediaan makanan dan minuman). Kebutuhan-kebutuhan fisiologikal memiliki jumlah karakteristik sebagai berikut:

- a. Mereka relative independent satu sama lainnya
- b. Dalam banyak kasus mereka dapat diidentifikasi dengan sebuah lokasi khusus didalam tubuh.
- c. Pada sebuah kultur berkecukupan (*an affluent culture*), kebutuhan demikian bukan merupakan motivator-motivator yang tidak biasa.

d. Akhirnya dapat dikaitkan bahwa mereka harus dipenuhi secara berulang-ulang dalam periode waktu yang relative singkat, agar dapat dipenuhi.

Apabila kebutuhan-kebutuhan fisiologikal tidak terpenuhi mereka akan lebih terasa dibandingkan dengan kebutuhan lainnya. Maka lebih dikatakan seorang individu, yang tidak memiliki apa-apa dalam kehidupan mungkin sekali akan termotivasi oleh kebutuhan fisiologikal.

2) Kebutuhan Keamanan

Apabila kebutuhan fisiologikal cukup dipenuhi, maka kebutuhan pada tingkatan berikut lebih tinggi yakni kebutuhan akan keamanan, mulai mendominasi kebutuhan manusia. Kebutuhan keamanan harus dilihat dalam arti luas, tidak hanya dalam arti keamanan fisik akan tetapi keamanan fisiologi dan perlakuan adil dalam pekerjaan atau jabatan seseorang. Karena pemuasan kebutuhan ini terutama dikaitkan dengan kekayaan seseorang. Kebutuhan keamanan itu kerkaitan dengan tugas pekerjaannya.

Kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan akan rasa aman dan proteksi diri, ancaman atau gangguan dari luar. Kebutuhan ini mencakup misalnya: keamanan, keselamatan, perlindungan, kompetensi, dan stabilitas. Faktor-faktor khusus yang harus diperhatikan oleh orang mencakup misalnya: keselamatan kerja, kesejahteraan, peningkatan gaji dan upah, dan kondisi kerja. Pentingnya memenuhi kebutuhan ini jelas terlihat pada organisasi

modern tempat pimpinan organisasi mengutamakan keamanan dan keselamatan dengan mempergunakan alat-alat canggih atau pengawalan.

3) Kebutuhan Sosial

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan manusia untuk menjadi bagian dari kelompok, mencintai dan dicintai orang lain dan bersahabat. Manusia pada dasarnya selalu ingin hidup berkelompok dan tidak seorangpun manusia ingin hidup menyendiri ditempat terpencil. Karena manusia adalah makhluk sosial sudah jelas menginginkan kebutuhan-kebutuhan sosial yang terdiri dari empat kelompok yaitu:

- a. Kebutuhan sebagai anggota suatu kelompok atau rasa diterima didalam kelompoknya
- b. Kebutuhan perasaan ingin dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting
- c. Kebutuhan akan perasaan kemajuan dan tidak seorangpun senang akan kegagalan

4) Kebutuhan penghargaan

Kebutuhan ini berkaitan dengan keinginan manusia, untuk dihormati dan dihargai orang lain sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya dan ingin punya status, pengakuan serta penghargaan prestasi timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Prestasi dan status di manifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai symbol status. Kebutuhan ini artinya adalah respek diri dan respek orang lain.

Mencangkup misalnya: penghargaan, pengakuan, status, prestise, kekuasaan, dan perasaan dapat menyelesaikan sesuatu.

Faktor-faktor khusus yang harus diperhatikan oleh organisasi mencangkup misalnya: gelar (Nama) tugas, kreatifitas, kemajuan dalam organisasi, prestise dalam pekerjaan. Keinginan atau Hasrat kompetitif untuk menonjol, untuk melampaui prestasi orang lain lebih dikatakan merupakan sebuah sifat universal manusia.

Kebutuhan pokok akan penghargaan ini, apabila dimanfaatkan secara tepat dapat menyebabkan timbulnya keorganisasian yang luar biasa. Kebutuhan akan penghargaan ini jarang sekali terpenuhi secara sempurna bahkan kita dapat mengatakan bahwa mereka kiranya tidak pernah terpuaskan.

5) Kebutuhan Akan Aktualisasi Diri

Kebutuhan aktualisasi adalah kebutuhan yang menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan yang sulit dicapai orang lain. Faktor-faktor khusus yang harus diperhatikan oleh organisasi mencangkup misalnya: tugas yang menantang, kreatifitas, kemajuan dalam organisasi, prestasi dalam pekerjaan.

Abraham Maslow mengatakan bahwa lima kebutuhan tersebut secara hierarki dari tingkat dasar telah terpenuhi barulah seorang dan memenuhi kebutuhan pada tingkat diatasnya yang lebih tinggi dan seterusnya yang mengarah pada kebutuhan tingkat tinggi. Jika suatu tingkatan kebutuhan

belum terpenuhi maka motivasi bekerja seseorang ditunjukkan untuk memenuhi tingkatan kebutuhan tersebut dan kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi belum menimbulkan motivasi.

Lima kebutuhan yang tersusun secara hierarki tersebut dibedakan menjadi dua kelompok tipe kebutuhan yaitu : kebutuhan tingkat rendah (*lower order needs*) yang terdiri atas kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman dan kebutuhan sosial dan kebutuhan tingkat tinggi (*high order needs*) yang terdiri atas pengakuan dan aktualisasi diri. Perbedaan dari kedua tingkat ini adalah kebutuhan tingkat rendah merupakan yang dipuaskan secara eksternal sedangkan kebutuhan tingkat tinggi merupakan kebutuhan yang dipuaskan secara internal.

Dengan demikian ada beberapa hal untuk dicatat: pertama hierarki adalah didasarkan pada kebutuhan (*needs*) bukan keinginan (*wants*). Kedua, mengadakan pada skala menaik artinya jika kebutuhan yang bawah lebih bawah terpenuhi maka individu menemukan kebutuhan pada level di atasnya yang belum terpuaskan. Ketiga, jika individu mengalami hambatan untuk memahami kebutuhan yang lebih tinggi maka ia akan kembali pada kebutuhan tingkat yang lebih rendah sebagai kompensasi (Robbins dan Coulter, 2018:67)

2. Teori ERG

Menurut teori ERG (*Existence, Relatedness, and Growth*) dari Clayton Alferder. Sebagaimana halnya teori-teori kebutuhan, teori ERG dari

Clayton Alfeder sependapat bahwa orang cenderung meningkat kebutuhannya sejalan dengan terpenuhinya kebutuhan dibawahnya.

Tetapi teori ERG tidak berasumsi bahwa terdapat sebuah hierarki yang kaku dimana seorang harus memenuhi kebutuhan tingkat rendah terlebih dahulu sebelum naik ke tingkat selanjutnya. Menurut ERG ada tiga kelompok kebutuhan yang utama yaitu:

a. Kebutuhan akan keberadaan (*Existence needs*)

Berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk juga kebutuhan fisiologis yang didalamnya meliputi kebutuhan makan, minum, pakaian, perumahan, dan keamanan.

b. Kebutuhan akan afiliasi (*relatedness needs*)

Kebutuhan ini menekankan akan pentingnya hubungan antara individu dan juga hubungan bermasyarakat tempat kerja di perusahaan tersebut.

c. Kebutuhan akan pertumbuhan (*growth needs*)

Keinginan akan mengembangkan potensi dalam diri seorang untuk maju dan meningkatkan kemampuan pribadinya.

3. Teori Mc Clelland

Menurut teori motivasi MC Clelland terdapat tiga kebutuhan yaitu sebagai berikut:

- a. Kebutuhan prestasi yang tercermin dari keinginannya untuk mengambil tugas yang bisa dipertanggung jawabkan secara individu. Dalam hal ini, seseorang harus bisa menentukan tujuan yang logis dengan

memperhitungkan resiko yang ada serta melakukannya secara kreatif dan inovatif.

- b. Kebutuhan afiliasi
- c. kebutuhan Kekuasaan, kebutuhan ini dapat terlihat pada diri seseorang yang ingin memiliki pengaruh atas diri orang lain. Mereka haruslah peka terhadap struktur pengaruh antara satu sama lainnya, bahkan mencoba untuk menguasai orang tersebut hingga mengatur tingkah lakunya.

4. Teori Herzberg

Menurut teori *Herzberg* terdapat dua faktor yaitu sebagai berikut:

- a. *Hygiene Factors*

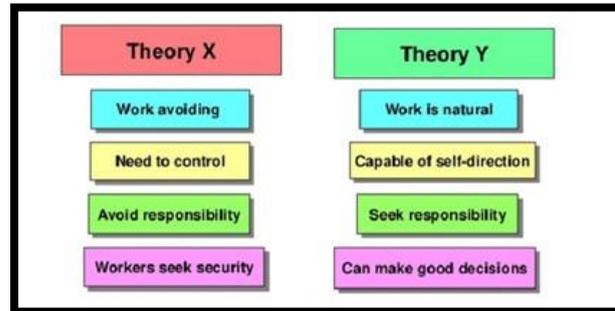
Hygiene Factor mewakili dorongan-dorongan untuk menghilangkan ketidakpuasan karyawan dengan memenuhi kebutuhan dasar mereka seperti gaji yang kompetitif, kebijakan perusahaan yang adil, hubungan baik dengan rekan kerja, keamanan kerja dan keselamatan kerja.

- b. Motivator

Motivator membuat karyawan puas dan termotivasi. Dengan memenuhi kebutuhan tersebut, perusahaan bisa meraih output yang lebih tinggi karena karyawan akan lebih produktif dan akan bekerja lebih baik. Contohnya seperti pengakuan prestasi, kemajuan karir, promosi, tantangan dan *fleksibilitas* kerja.

5. Teori X dan Teori Y

Teori X dan teori Y menurut Deuglas McGregor sebagai berikut:



Gambar 2. 2 Teori X dan Y

a. Teori X

Teori X didasarkan pada asumsi pesimis dari rata-rata pekerja. Gaya manajemen ini mengandaikan bahwa karyawan rata-rata memiliki sedikit atau tidak punya ambisi, menghindarkan diri dari pekerjaan atau tanggung jawab dan berorientasi pada tujuan individu. Umumnya, Teori X gaya manajer percaya karyawan mereka kurang cerdas, malas atau bekerja semata-mata untuk pendapatan. Karena sumsi ini, Teori X menyimpulkan tenaga kerja rata-rata lebih efisien di bawah “hands-on” pendekatan manajemen. Manajer Teori X percaya bahwa semua tindakan harus ditelusuri dan individu yang bertanggung jawab diberi hadiah langsung atau teguran sesuai dengan hasil tindakannya. Gaya manajerial ini lebih efektif bila digunakan untuk memotivasi tenaga kerja yang tidak termotivasi secara inheren untuk melakukan pekerjaan. Hal ini biasanya dilakukan di profesi dimana promosi jarang terjadi dan dimana pekerja melakukan tugas yang sifatnya berulang.

b. Teori Y

Teori Y kontras dengan Teori X. Manajer Teori Y membuat asumsi bahwa orang-orang dalam angkatan kerja termotivasi secara internal, menikmati kerja di perusahaan dan bekerja untuk memperbaiki diri tanpa imbalan langsung. Karyawan Teori Y dianggap sebagai salah satu aset yang paling berharga bagi perusahaan dan benar-benar mendorong kerja internal perusahaan. Teori Y menyatakan bahwa karyawan tertentu berkembang pada tantangan yang mungkin dihadapi dan memperbaiki kinerja pribadi. Pekerja cenderung mengambil tanggung jawab penuh atas pekerjaan mereka dan tidak memerlukan pengawasan konstan untuk menciptakan kualitas dan standar produk yang lebih tinggi. Karena perubahan drastic dibandingkan dengan Teori X, Teori Y manajer tertarik pada tingkat pekerja yang lebih pribadi sebagai lawan hubungan lebih didasarkan konduktif. Akibatnya, pengikut Teori Y mungkin memiliki hubungan yang lebih baik dengan atasan serta berpotensi memiliki suasana yang sehat di tempat kerja.

2.1.5.3 Tujuan Motivasi Kerja

Secara umum dapat dikatakan bahwa tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu. Makin jelas tujuan yang diharapkan, makin jelas pula bagaimana Tindakan motivasi itu dilakukan. Setiap orang harus benar-benar memahami apa yang menjadi pendorong dalam melakukan suatu kegiatan tertentu. Menurut Veithzal Rivai dalam

Dodi Tri Mulyono (2021) sesuai dengan pengertian diatas, pada dasarnya motivasi mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi karyawan.
7. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
8. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya.
9. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.1.5.4 Prinsip-Prinsip Motivasi Kerja

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan menurut beberapa para ahli sebagai berikut

1. Menurut Mangkunegara (2020:100) prinsip motivasi kerja diantaranya yaitu:

1) Prinsip Partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin agar mereka merasa dibutuhkan dan dianggap ada.

2) Prinsip Komunikasi

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

3) Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan lebih merasa dihargai, di anggap dan mudah dimotivasi kerjanya.

4) Prinsip pendelegasian wewenang

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

5) Prinsip pemberi perhatian

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

2. Menurut Hasibuan (2019:146) prinsip motivasi kerja sebagai berikut:

1) Prinsip mengikutsertakan

Prinsip mengikutsertakan yaitu mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi, memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.

2) Prinsip komunikasi

Prinsip komunikasi yaitu menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya dan cara kendala yang dihadapi.

3) Prinsip pengakuan

Prinsip pengakuan yaitu memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.

4) Prinsip wewenang

Prinsip wewenang yaitu yang didelegasikan adalah mendelegasikan Sebagian wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan, berkeaktifitas dan menjalankan tugas-tugas atasan atau manajer.

5) Prinsip perhatian

Prinsip perhatian timbal balik yaitu memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan di samping berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.

3. Prinsip-prinsip motivasi kerja menurut afandi (2018:25) terdapat beberapa prinsip untuk memotivasi kerja karyawan yang diantaranya adalah sebagai berikut:

1) Prinsip partisipasi

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

2) Prinsip komunikasi

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

3) Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan sehingga dapat memotivasi para karyawan bekerja sesuai dengan yang diharapkan oleh pemimpin.

Berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli diatas penulis sampai pada pemahaman bahwa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan yaitu prinsip partisipasi (ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan), prinsip komunikasi, prinsip mengakui andil bawahan, prinsip pendelegasian wewenang dan prinsip pemberi perhatian.

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Dimensi dan indikator motivasi kerja menurut David McClelland dalam Mangkunegara (2020:97). Menurut teori prestasi ini ada tiga komponen yaitu dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja yaitu antara lain:

1. *Need for achievement*

Merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kemampuan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini, berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.

2. *Need for affiliation*

Merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.

3. *Need for power*

Kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memedulikan perasaan orang lain.

Berdasarkan tiga dimensi, yaitu sebagai berikut: kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, kebutuhan akan kekuasaan dan memiliki 9 indikator. Mengembangkan kreatifitas, antusias untuk berprestasi tinggi, kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain, kebutuhan akan perasaan dihormati, kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal, kebutuhan akan perasaan ikut serta, memiliki kedudukan yang terbaik.

2.1.6 Kinerja Karyawan

Kinerja berkaitan dengan hasil kerja seseorang dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan, yang meliputi aspek kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu. Kinerja mempunyai kriteria dan standar tertentu yang telah ditetapkan terlebih dahulu sehingga dapat diukur dan diketahui pencapaian yang telah dilakukan oleh individu atau sekelompok orang. Kinerja juga merupakan implementasi dan rencana yang telah disusun organisasi. Implementasi tersebut dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan berkepentingan.

2.1.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Pebrianti dan Simajuntak. J, (2020:15) mengartikan kinerja merupakan keinginan seorang individu atau kelompok untuk mencapai keberhasilan kelompok dalam organisasi melalui proses awal hingga akhir. Tercapainya suatu tujuan merupakan hasil kinerja kelompok organisasi yang baik, apabila tidak tercapai maka kinerja tim kelompok tidak kompak sebagai “proses komunikasi yang diharapkan mencapai hasil sesuai rencana yang telah ditetapkan dengan biaya yang telah dianggarkan, serta waktu yang telah ditentukan dan jumlah yang telah ikut andil dalam penetapan.

Menurut Mangkunegara (2021:67) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Benardin dan Russel dalam Priansa (2018:270) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai.

Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja baik itu secara kualitas ataupun kuantitas yang berhasil dan mampu diperoleh individu maupun kelompok ketika melakukan tugasnya sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya yang diberikan oleh perusahaan dimana individu itu bernaung dan sesuai dengan kriteria yang ditentukan.

2.1.6.2 Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Leon C. Megginson dalam A.A. Anwar Mangkunegara (2020:69) mengemukakan bahwa penilaian kinerja karyawan adalah suatu proses yang digunakan atasan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang dimaksudkan.

Pendapat berbeda disampaikan oleh Simamora dalam Hartini (2021:32) menyatakan bahwa, evaluasi kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin akurat dan sah informasi yang dihasilkan oleh system penilaian kerja , semakin besar potensi nilainya bagi organisasi.

Menurut Andrew E. Sikula dalam A.A. Anwar Mangkunegara (2020:69) menjelaskan bahwa penilaian kinerja merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan karyawan dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa objek, orang ataupun sesuatu.

Dari beberapa pengertian ahli diatas maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses mengevaluasi atau menilai pelaksanaan kerja karyawan dengan tujuan meningkatkan produktivitas karyawan maupun perusahaan. Kriteria yang digunakan adalah salah satunya adalah hasil kerja perorangan, perilaku dan sifat.

2.1.6.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Harvard dalam Wibowo (2017:192) bahwa meningkatkan bahwa orang sering sekali lupa untuk membicarakan untuk apa sebenarnya *performance appraisal*. Menurut Harvard penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk:

1. Memperkenalkan perubahan termasuk perubahan budaya organisasi.
2. Mengefisienkan tujuan, target, dan sasaran untuk periode yang akan datang.
3. Memberi orang target yang tidak mungkin dapat dicapai, sebagai alat untuk memecat dikemudian hari.
4. Memberikan gambaran bahwa organisasi dalam menentang pekerjaan untuk memberikan kinerja tinggi.
5. Meninjau kembali kinerja yang lalu dengan maksud untuk mengevaluasi dan meningkatkan dengan pengupahan.
6. Melobi penilaian untuk kepentingan politis, dan bahkan akhir yang meragukan.
7. Mendapat kesenangan khusus.
8. Menyepakati tujuan pengupahan.
9. Mengidentifikasi dan merencanakan membangun kekuatan.
10. Membangun dialog konstruktif tentang kinerja yang dapat dilanjutkan setelah diskusi penilaian.
11. Membangun dialog yang sudah ada antara manajer dengan anak buahnya, dan
12. Menjaga perusahaan atau pemegang saham utama senang tetapi tanpa

maksud menggunakan penilaian menjalankan perusahaan.

Menurut Sutrisno (2018:66) menyatakan penilaian kinerja dimanfaatkan manajemen untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Menurut Sedermayanti (2018:64) menyatakan bahwa manfaat kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Meningkatkan prestasi kerja. Dengan adanya penilaian kerja, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/perstasinya.
2. Memberikan kesempatan kerja yang adil. Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.
3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan

adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka

4. Penyesuaian kompensasi Melakukan penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya.
5. Keputusan promosi dan demosi. Hasil penelitian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.
6. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.
7. Menilai proses rekrutmen dan seleksi Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kerja sangat berguna untuk mengetahui perkembangan seorang karyawan. Dan mungkin saja adanya kesalahan dalam proses merekrut dan seleksi karyawan baru yang ingin melamar pekerjaan.

2.1.6.4 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Sunyoto dalam A.A Mangkunegara (2021:10) menyatakan bahwa, tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kinerja seorang karyawan.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan

dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.

4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Menurut Mangkuprawira dalam Novia Ruth Silaen (2021:18) menyatakan tujuan penelitian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan Prestasi
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
3. Keputusan-keputusan penempatan
4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
5. Perencanaan dan pengembangan karier
6. Penyimpangan proses *staffing*
7. Ketidakakuratan informasional
8. Kesalahan-kesalahan dalam desain pekerjaan
9. Kesempatan kerja yang adil
10. Tantangan-tantangan eksternal

Menurut Wibowo (2017:43) menyatakan bahwa tujuan kinerja adalah tentang arah secara umum sifatnya luas, tanpa Batasan waktu dan tidak berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu.

2.1.6.5 Proses Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Sedermayanti (2018:275) menyatakan bahwa “proses penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi tujuan spesifik penilaian kinerja. Contoh: mempromosikan karyawan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, mendiagnosis masalah karyawan.
2. Menentukan tugas yang harus dijalankan dalam pekerjaan (analisis jabatan).
3. Memeriksa tugas yang dijalankan.
4. Menilai kinerja.
5. Membicarakan hasil penilaian dengan karyawan.

Menurut Allen dalam Wibowo (2018:192) menyatakan “proses penilaian kinerja yang dihasilkan terletak pada beberapa dasar utama, yaitu timing, clarity, dan consistency.

1. Timing. Penilaian kinerja harus diatur oleh kalender, bukan jam. Manajer harus melakukan paling tidak dua kali pertemuan formal dengan pekerja setiap tahun.
2. Clarity. Kita tidak dapat menilai seberapa baik pekerja melakukan pekerjaan sampai jelas tentang apa sebenarnya pekerjaan itu.
3. Consistency. Proses penilaian yang efektif meningkat langsung dengan mission statement dan nilai-nilai organisasi. Apa yang 11 tercantum dalam penilaian kinerja harus sama dengan apa yang terdapat dalam mission statement.

Dari pendapat para ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa proses penilaian kinerja sangat penting untuk mengetahui kemampuan. Sehingga atasan dapat memberikan tugas sesuai dengan kemampuan para karyawannya.

2.1.6.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Organisasi sebagai suatu organisasi mempunyai tujuan yakni memperoleh keuntungan. Organisasi dapat beroperasi karena kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh karyawan. Maka dari itu kinerja karyawan yang berkualitas sangat lah diperlukan untuk pencapaian tujuan peningkatan kemajuan atau perubahan kearah lebih baik untuk pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Simaora daalam A.A. Anwar Mangkunegara (2021:14) menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja ada tiga yaitu:

1. Faktor individu yang terdiri dari:
 - a. Kemampuan dan keahlian
 - b. Latar belakang
 - c. Demografi
2. Faktor psikologis yang terdiri dari:
 - a. Persepsi
 - b. *Attitude*
 - c. *Personality*
 - d. Pembelajaran
 - e. Motivasi
3. Faktor organisasi yang terdiri dari:
 - a. Sumber daya

- b. Kepemimpinan
- c. Penghargaan
- d. Sktuktur
- e. *Job design*

Menurut Davis dalam A.A. Anwar Mangkunegara (2021:67) menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*adibility*) dan faktor motivasi (*motivation*) yang merumuskan bahwa:

- a. *Human performance*
- b. *Motivation*
- c. *Ability*
- d. *Ability+Motivaliton*
- e. *Attitude+Situation*
- f. *Knowledge+Skill*

1. Faktor kemampuan (*ability*)

Faktor kemampuan adalah karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan Pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan mudah mencapai kinerja yang diharapkan oleh perusahaan atau organisasi sehingga tujuan atau target perusahaan dapat tercapai.

2. Faktor motivasi (*motivation*)

Motivasi diartikan suaru sikap (*attitude*) pemimpin dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasi. Mereka yang bersifat positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi tinggi begitu juga sebaliknya.

Menurut Sopiah (2018:352), menyatakan kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Faktor-faktor tersebut adalah:

1. Personal factors (faktor Individu). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dan lain-lain
2. Leadership factors (faktor kepemimpinan). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan penghargaan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.
3. Team factors (faktor kelompok/rekan kerja). Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4. System factors (faktor sistem). Faktor sistem berkaitan dengan sistem metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
5. Contextual/situational (faktor situasi). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

2.1.6.7 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Menurut A.A. Anwar Mangkunegara & Baron dalam Irham Fahmi (2018:12) , kinerja karyawan dapat dinilai dari dimensi dan indikator kinerja yang meliputi:

1. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jumlah jenis-jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dalam terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan. Indikator dari kuantitas kerja antara lain:

- a. Kecepatan

- b. Kemampuan

2. Kualitas kerja

Kualitas kerja menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Indikator dari kualitas kerja antara lain:

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Hasil kerja

3. Kerjasama

Kerjasama merupakan suatu kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertical dan horizontal baik di dalam lingkungan perusahaan maupun di luar lingkungan perusahaan. Apabila Kerjasama terjalin dengan baik maka hasil pekerjaan akan semakin baik. Indikator dari Kerjasama antara lain:

- a. Jalinan Kerjasama
- b. Kekompakan

4. Tanggung jawab

Tanggung jawab menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sasaran dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari. Indikator dari tanggung jawab antara lain:

- a. Hasil Kerjasama

- b. Mengambil keputusan

5. Inisiatif

Inisiatif menunjukkan kemampuan karyawan untuk memiliki inisiatif pribadi dalam mengerjakan tugas tanpa adanya perintah dari atasan. Indikator dari inisiatif antara lain:

- a. Berfikir positif
- b. Mewujudkan kreatifitas
- c. Pencapaian prestasi
- d. *Self Motivation*

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah sebagai dasar dalam penelitian. Tujuannya untuk mengetahui hasil yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai komunikasi internal dan kompetensi yang berpengaruh terhadap kinerja. Berikut ini adalah table perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penulis:

Tabel 2. 1

Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Penelitian dan Jenis Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Apriyanti, Junaidi Mustapa Harahap, Muhammad Irwansyah Hasibuan (2021) Pengaruh Pemberian <i>Reward</i> dan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Reward</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	a. Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai variabel <i>Reward</i> terhadap Kinerja Karyawan	a. Peneliti tidak membahas mengenai variabel <i>Soft Skill</i> b. Peneliti tidak membahas mengenai

No	Penelitian dan Jenis Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Tunjangan Terhadap Kinerja Karyawan Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 3 No. 2 (2021)			variabel Motivasi Kerja
2.	Charviano Hardika, Muhammad Havidz Aima (2022) <i>The Effect of Soft Skill and Work Ability to Motivation and its Implications on Performance of Employees</i> <i>International Journal of Innovative Science and Research Technology</i> Vol. 5 No. 5 (2022)	<i>The results of this study indicate that reward has a significant effect on work motivation</i>	a. <i>This research is the same as studying Reward, towards Work Motivation</i>	a. <i>Researchers did not discuss the Soft Skill variable</i> b. <i>Researchers did not discuss the variable Employee Performance</i>
3.	Daniel Njoya Ndungu (2018) <i>The Effects of Rewards and Recognition on Employee Performance</i> Global Journal Vol. 17 No. A1 (2018)	<i>The results of this study indicate that reward has a significant effect on employee performance</i>	<i>This research is the same as research on rewards, on employee performance</i>	a. <i>Researchers did not discuss the Soft Skill variable</i> b. <i>Researchers did not discuss the variable Work Motivation</i>
4.	Dian Septianti, Muhni Pamuji (2022) Pengaruh <i>Soft skill dan reward</i> terhadap Motivasi kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan Pada PT. Aviasi Medan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Soft Skill</i> dan <i>Reward</i> berpengaruh signifikan terhadap	a. Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai <i>Soft Skill, Reward</i> , terhadap Kinerja Karyawan	a. Tempat Objek Penelitian tidak pada PT Jasa dan Kepariwisataan Jabar (Perseroda) Kota Bandung

No	Penelitian dan Jenis Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Jurnal Manajemen Vol. 1 No. 2 (2022)	Kinerja Karyawan		
	Efrat Parlinggoman, Widiartanto (2018) Pengaruh Motivasi kerja, Pengembangan Karir terhadap Kinerja karyawan Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis Vol. 7 No. 4 (2018)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	a. Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	a. Peneliti tidak membahas mengenai variabel <i>Reward</i> b. Peneliti tidak membahas mengenai variabel <i>Soft Skill</i>
5.	Elvie Maria, J.H. Ginting (2022) <i>The Contribution of Soft Skill and Compensation in Employee Performance Through Work Motivation as Medoator</i> Jurnal Ilmiah Methonomi Vol. 8 No. 1 (2022)	<i>The results of this study indicate that soft skills have a significant effect on work motivation</i>	a. <i>This research is the same as studying Soft Skills, regarding work motivation</i>	a. <i>Researchers did not discuss the reward variable</i> b. <i>Researchers did not discuss the variable Employee Performance</i>
6.	Fajar Suaeb, Muhamad Azis Firdaus, Rachmatullaily, Tinakartika, Rinda (2020) <i>The Influence of Soft Skill and Job Specialization On The Employee's Work Motivation</i> Jurnal Ilmu Manajemen	<i>The results of this study indicate that soft skills have a significant effect on work motivation</i>	a. <i>This research is the same as studying Soft Skills, regarding work motivation</i>	a. <i>Researchers did not discuss the reward variable</i> b. <i>Researchers did not discuss the variable Employee Performance</i>

No	Penelitian dan Jenis Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Vol. 3. No. 4 (2020)			
7.	Farid Rokhman Djoemadi (2018) Pengaruh Karakteristik pemimpin dan penghargaan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan Jurnal Aplikasi Manajemen Vol. 12 No. 2 (2018)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	a. Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai variabel Motivasi Kerja dan dampaknya terhadap Kinerja Karyawan	a. Peneliti tidak membahas mengenai variabel <i>Reward</i> b. Peneliti tidak membahas mengenai variabel <i>Soft Skill</i>
8.	Fatimah Pohan (2021) Pengaruh <i>Servant Leadership</i> dan <i>Reward</i> Terhadap Kinerja Karyawan Journal of Business and Economic Research Vol.2 NO. 2 (2021)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Reward</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	a. Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai <i>Reward</i> terhadap Kinerja Karyawan	a. Peneliti tidak membahas mengenai variabel <i>Soft Skill</i> b. Peneliti tidak membahas mengenai variabel Motivasi Kerja
9.	Fhalina Lisdiana Hardi (2022) Pengaruh <i>Hard Skill</i> dan <i>Soft Skill</i> Terhadap Kinerja Karyawan Jurnal Riset Mahasiswa Vol. 1 No. 2 (2022)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Soft Skill</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	a. Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai <i>Soft Skill</i> terhadap Kinerja karyawan	a. Peneliti tidak membahas mengenai variabel <i>Reward</i> b. Peneliti tidak membahas mengenai variabel Motivasi Kerja
	G.A.A.I. Pradnyani, P.I. Rahmawati, N.M. Suci (2020)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Reward</i> berpengaruh signifikan	a. Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai <i>Reward</i>	a. Peneliti tidak membahas mengenai variabel <i>Soft Skill</i>

No	Penelitian dan Jenis Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Motivasi Kerja Karyawana Jurnal Manajemen dan Bisnis Vol.2, No.1 (2020)	terhadap Motivasi Kerja	terhadap Motivasi Kerja	b. Peneliti tidak membahas mengenai variabel Kinerja Karyawan
10.	Harini Fajar, Tjutju Yuniarsih, Eeng Ahman (2018) Pengaruh Pemberian Penghargaan dan Hukuman Terhadap Motivasi Kerja serta Implikasinya pada Kinerja Karyawan Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis Vol. 9 No. 1 (2018)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	a. Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan	a. Peneliti tidak membahas mengenai variabel <i>Reward</i> b. Peneliti tidak membahas mengenai variabel <i>Soft Skill</i>
11.	Helvira Ramdani Asyara, Paramita Andiani, Sindi Nabila (2022) Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Jurnal Manajemen dan Bisnis Vol. 2 No. 1 (2022)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	a. Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan	a. Peneliti tidak membahas mengenai variabel <i>Reward</i> b. Peneliti tidak membahas mengenai variabel <i>Soft Skill</i>
12.	Herlisa Setiarini, Heri Prabowo, Sutrisno, Hensy Casanda Gultom (2022) Pengaruh <i>Soft Skill</i> dan pengalaman	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Soft Skill</i> berpengaruh signifikan	a. Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai variabel <i>Soft Skill</i> terhadap	a. Peneliti tidak membahas mengenai variabel <i>Reward</i>

No	Penelitian dan Jenis Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>magang kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening</p> <p>Jurnal ilmu manajemen dan akuntansi</p> <p>Vol. 10 No. 2 (2022)</p>	<p>terhadap Motivasi Kerja</p>	<p>Motivasi Kerja</p>	
13.	<p>Ismail Nizam (2018)</p> <p><i>The Impact of Motivation on Employee Performance</i></p> <p>Journal of Accounting, Business and Management</p> <p>Vol. 3 No. 2 (2018)</p>	<p><i>The results of this study indicate that motivation has a significant effect on employee performance</i></p>	<p>a. <i>This study examines work motivation on employee performance</i></p>	<p>a. <i>Peneliti tidak membahas mengenai variabel Reward</i></p> <p>b. <i>Peneliti tidak membahas mengenai variabel Soft Skill</i></p>
14.	<p>Ivan Tomi Putra, Ismail, Lutfiaida Karimah, Latifa Hannum Sihite, Irma Cahyani, Setia Mulyawan (2020)</p> <p>Pengaruh <i>Reward</i> Terhadap Motivasi Kerja Karyawan</p> <p>Jurnal Ilmiah Nasional</p> <p>Vol. 2 No. 3 (2020)</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Reward</i> berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja</p>	<p>a. Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai <i>Reward</i> terhadap Motivasi kerja</p>	<p>a. Peneliti tidak membahas mengenai variabel <i>Soft Skill</i></p> <p>b. Peneliti tidak membahas mengenai variabel Kinerja Karyawan</p>
15.	<p>May Rahmawati, Ahmad Jauhari (2022)</p> <p>Pengaruh Efikasi Diri, <i>Soft Skill</i> dan Beban Kerja</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Soft Skill</i> berpengaruh signifikan</p>	<p>a. Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai <i>Soft Skill</i> terhadap Kinerja karyawan</p>	<p>a. Peneliti tidak membahas mengenai variabel <i>Reward</i></p> <p>c. Peneliti tidak membahas</p>

No	Penelitian dan Jenis Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Terhadap Kinerja Karyawan Jurnal Ilmiah Akuntansi Keuangan dan Bisnis Vol. 3 No. 2 (2022)	terhadap Kinerja Karyawan		mengenai variabel Motivasi Kerja
16.	Ni Kadek Ari Dipta Wardani, I Gede Aryana Mahayasa, I Komang Gede (2022) Pengaruh Keterampilan Kerja, <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 3 No. 2 (2022)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Reward</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	a. Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai <i>Reward</i> terhadap Kinerja Karyawan	a. Peneliti tidak membahas mengenai variabel <i>Soft Skill</i> b. Peneliti tidak membahas mengenai variabel Motivasi Kerja
17.	Niken Dwi Anggraeni, Muhammad Azis Firdaus, Rachmatullaily, Tinakartika, Rinda (2021) Pengaruh <i>Soft Skill</i> dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 4 No. 3 (2021)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Soft Skill</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	a. Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai variabel <i>Soft Skill</i> Terhadap Kinerja Karyawan	a. Peneliti tidak membahas mengenai variabel <i>Reward</i> b. Peneliti tidak membahas mengenai variabel Motivasi Kerja
18.	Reena Ali dan M. Shakil Ahmed (2018) <i>The impact of reward and recognition programs on</i>	<i>The results of this study indicate that reward has a significant</i>	a. <i>This study both examines reward, against work motivation</i>	a. <i>Researchers did not discuss the Soft Skill variable</i>

No	Penelitian dan Jenis Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>employee's motivation and satisfaction</i></p> <p><i>International review of business research papers</i></p> <p>Vol. 5 No. 4 (2018)</p>	<p><i>effect on work motivation</i></p>		<p>b. <i>Researchers did not discuss the variable Employee Performance</i></p>
19.	<p>Risky Nur Adha, Nurul Qomariah, Achmad Hasan Hafidzi (2020)</p> <p>Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Jurnal Penelitian Ipteks</p> <p>Vol. 2 No. 3 (2020)</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karya (Risky Nur Adha, 2019)wan</p>	<p>a. Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>a. Peneliti tidak membahas mengenai variabel <i>Soft Skill</i></p> <p>b. Peneliti tidak membahas mengenai variabel <i>Reward</i></p>
20.	<p>Saihu Akla, Rhian Indradewa (2022)</p> <p><i>The Effect of Soft Skill, Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance Throught Organizational Commitment</i></p> <p><i>Budapest International Research and Critics Institute Journal</i></p> <p>Vol. 5 No. 1 (2022)</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Soft skill</i> dan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>a. Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai <i>Soft Skill</i> dan Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan</p>	<p>a. Peneliti tidak membahas mengenai variabel <i>Reward</i></p>
21.	<p>Salman Farisi, Juli Irnawati, Muhamamad Fahmi (2020)</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi</p>	<p>a. Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai</p>	<p>a. Peneliti tidak membahas mengenai variabel <i>Reward</i></p>

No	Penelitian dan Jenis Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi dan Hukum Vol. 4 No. 3 (2020)	berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Peneliti tidak membahas mengenai variabel <i>Soft Skill</i>
	Silfia Febrianti, Mochammad Al Musadieq, Arik Prasetya (2018) Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Motivasi Kerja serta dampaknya terhadap kinerja Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis Vol.12 No. 1 (2018)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Reward</i> berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja dan berdampak terhadap Kinerja Karyawan	a. Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai <i>Reward</i> terhadap Motivasi Kerja dan dampaknya terhadap Kinerja Karyawan	b. Peneliti tidak membahas mengenai variabel <i>Soft Skill</i>
22.	Stevianus X. Mentang (2021) Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap Motivasi serta implikasinya terhadap kinerja Jurnal Ilmu Manajemen Vol.22 No.1 (2021)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Reward</i> berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja	a. Penelitian ini sama-sama meneliti mengenai variabel <i>Reward</i> , terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan	a. Peneliti tidak membahas mengenai variabel <i>Soft Skill</i>

Sumber: Jurnal diolah penulis

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian terdahulu terdapat beberapa hal kesamaan antara yang dilakukan oleh penulis dan yang dilakukan oleh penulis terdahulu. Namun, terdapat beberapa perbedaan yang dilakukan oleh penulis diantaranya lokasi penelitian. Adanya variabel yang digunakan oleh penulis

sebagai variabel tambahan yang mempengaruhi variabel lainnya, sehingga terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian sekarang yang dilakukan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Setiap instansi pemerintahan, organisasi dan perusahaan tergantung pada kinerja. Dalam usaha untuk mencapai tujuan, setiap perusahaan, organisasi dan instansi pemerintah mengharapkan adanya kinerja yang tinggi dari setiap pekerjanya. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Kerangka pemikiran digunakan untuk membantu dalam menggambarkan paradigma penelitian sebagai jawaban atas masalah yang diteliti. Sugiyono (2018:60). Menyatakan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai hal yang penting. Dalam rangka pemikiran ini penulis akan menjelaskan mengenai keterkaitan antara variabel untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel dalam penelitian ini. 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 variable penelitian. Kerangka pemikiran ini pun disusun berdasarkan hasil pada telaah teoritis dan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti lainnya.

2.2.1 Hbungan *Soft Skill* dan *Reward*

Perusahaan perlu memperhatikan pemberian *reward* kepada karyawan agar karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerja dan *soft skill*. Pemberian *reward* kepada karyawan akan memberikan motivasi kepada karyawan untuk lebih meningkatkan kinerjanya dalam bekerja. Pemberian *Reward* berhubungan dengan *Soft Skill* semakin sesuai pemberian *Reward* dengan *Soft Skill* maka semakin tinggi juga motivasi karyawan untuk lebih meningkatkan *Soft Skill* yang mereka miliki. Dengan *Soft Skill* juga karyawan dapat mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan. Dengan ini bisa dikatakan bahwa *Reward* dengan *Soft Skill* sangat berkaitan atau berhubungan satu sama lain.

Gibson, Ivancevich, dan Donnelly mengatakan bahwa tujuan utama penghargaan atau *reward* adalah untuk menarik orang yang cakap untuk bergabung dalam organisasi, menjaga pekerja agar datang untuk bekerja dan memotivasi pekerja untuk mencapai kinerja tingkat tinggi.

Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dian Septianti, Muhni Pamuji (2022) yang berjudul Pengaruh *Soft Skill* dan *Reward* terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan, Chrisna Eliano, Ika Kristianti (2021) yang berjudul *The Effect of Soft Skills and Rewards on Employee Performance*. Imam Purwantono (2020) yang berjudul Pengaruh *Soft Skill*, *Hard Skill* dan *Reward* terhadap Motivasi Kerja Karyawan menyatakan bahwa *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap dan *Soft skill*.

2.2.1 Pengaruh *Soft Skill* terhadap Motivasi Kerja

Soft skill merupakan kemampuan yang dimiliki oleh individu secara alami yang mencakup kecerdasan, baik emosional maupun social, komunikasi atau

berinteraksi dengan individu lain. Dalam hal ini, *soft skill* adalah karakter bawaan individu.

Soft skill bisa saja dipelajari, akan tetapi tidak dengan cara belajar formal layaknya dibangku sekolah atau perkuliahan. Hal itu dapat dipelajari dengan lebih banyak melakukan komunikasi atau berinteraksi dengan individu lain, serta dengan melatih kepekaan social. *Soft skill* sangat penting dalam dunia kerja, karena tidak sedikit perusahaan yang menilai kinerja karyawan melalui *soft skill* yang dimiliki oleh tiap individu. Dengan *Soft Skill* yang dimiliki oleh setiap manusia bisa meningkatkan Motivasi kerja agar lebih baik lagi.

Menurut Holford dalam Heri Prabowo (2019) *Soft Skill* adalah pengetahuan yang masih berada dalam benak manusia dan bersifat sangat personal. Bagi calon tenaga kerja, ada beberapa *Soft Skill* yang harus diperhatikan antara lain keterampilan berkomunikasi, keterampilan secara tim, keterampilan wirausaha, etika, moral dan keterampilan kepemimpinan.

Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Abbas, Abdul Kadir, dan Ghani Azhmie (2018), Herlisa Setiarini, Heri Prabowo, Sutrisno, Casanda Gultom (2022) dan Fajar Suaeb Muhamad Azis, Firdaus, Rachmatullaily, Tinakartika, Rinda (2020) yang menyatakan bahwa *Soft Skill* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja.

2.2.2 Pengaruh *Reward* terhadap Motivasi Kerja

Reward adalah sebuah penghargaan atau apresiasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang dapat mencapai targetan atau melebihi targetan.

Reward sangat penting untuk memotivasi karyawan agar bisa mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Adapun Menurut Nawawi yang dialihbahasakan oleh Beyamin (2018) *Reward* adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima atau diakui di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya. Dengan kata lain, semakin positif *reward* diberikan kepada karyawan, semakin tinggi motivasi kerjanya. Sedangkan Menurut Shields dalam Suak dkk., (2018) *reward* yaitu “sesuatu yang berwujud atau tidak berwujud yang organisasi berikan kepada karyawan baik sengaja atau tidak sengaja sebagai imbalan atas potensi karyawan atau kontribusi atas pekerjaan yang baik, dan untuk karyawan yang menerapkan nilai positif sebagai pemuas kebutuhan tertentu”.

Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ivan Tomi Putra, Ismail, Lutfiaida Karimah, Latifa Hannum Sihite, Irma Cahyani, Setia Mulyawan (2020), yang berjudul Pengaruh *Reward* terhadap Motivasi Kerja Karyawan G.A.A.A.I. Pradnyani, Rahmawati, N.M. Suci (2020), Stevianus X. Mentang (2021) yang berjudul Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Motivasi Kerja serta dampaknya terhadap Kinerja Karyawan dan Cahyani, Setia Mulyawan (2020) yang menyatakan bahwa *reward* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

2.2.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Pada dasarnya motivasi itu datang dalam diri, faktor luar hanyalah pemicu munculnya motivasi. Motivasi dari luar adalah motivasi yang pemicunya datang dari luar diri seseorang. Sementara motivasi dari dalam ialah motivasi yang muncul

dari inisiatif diri seseorang. Sementara motivasi dari dalam ialah motivasi yang muncul dari inisiatif diri seseorang. Pada dasarnya motivasi itu hanya dua yaitu untuk meraih kenikmatan atau menghindari dari rasa sakit atau kesulitan.

Motivasi diri adalah sebuah kemampuan seseorang untuk memotivasi dirinya tanpa memerlukan bantuan orang lain. Seseorang memiliki kemampuan untuk mendapatkan alasan atau dorongan untuk bertindak. Proses mendapatkan dorongan bertindak ini pada dasarnya sebuah proses kesadaran akan keinginan diri sendiri yang biasanya terkubur. Setiap orang memiliki keinginan yang merupakan dorongan untuk bertindak, namun seringkali dorongan tersebut melemah karena faktor luar. Melemahnya dorongan ini dilihat dari hilangnya harapan dan ketidak berdayaan. Oleh karena itu, instansi penting untuk bisa memotivasi karyawan agar bisa meningkatkan kinerjanya.

Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Salman Farisi, Juli Irnawati, Muhammad Fahmi, (2022) Erfat Parlinggoman, Widiartanto (2018) dan Helvira Ramdani, Asyara, Pramita Andiani, Sindi Nabila (2022) yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.4 Pengaruh *Soft Skill* dan *Reward* terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Motivasi kerja yang tinggi akan menghasilkan kerja yang optimal, maka pimpinan perusahaan perlu mengevaluasi motivasi kerja para karyawan dan pimpinan harus bijak dalam membuat keputusan yang baik terkait karyawan yang patut diberikan *reward*. Pemberian *reward* yang mencukupi kebutuhan hidup

karyawan akan mengakibatkan karyawan merasa tenang dan dapat berkonsentrasi untuk bekerja dengan penuh semangat, sehingga tidak terpikirkan olehnya untuk mencari tambahan penghasilan di tempat kerja yang lain. Pemberian *reward* yang adil sesuai dengan kontribusi karyawan, dapat memelihara motivasi kerja yang tinggi. *Reward* adalah salah satu bentuk penilaian positif terhadap karyawan atas prestasi maupun hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan. *Reward* merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi kerja para karyawan. Metode ini bisa mengasosiasikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang dan biasanya akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan baik secara berulang-ulang. *Reward* juga bertujuan agar seseorang menjadi semakin giat dalam usaha memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dicapai.

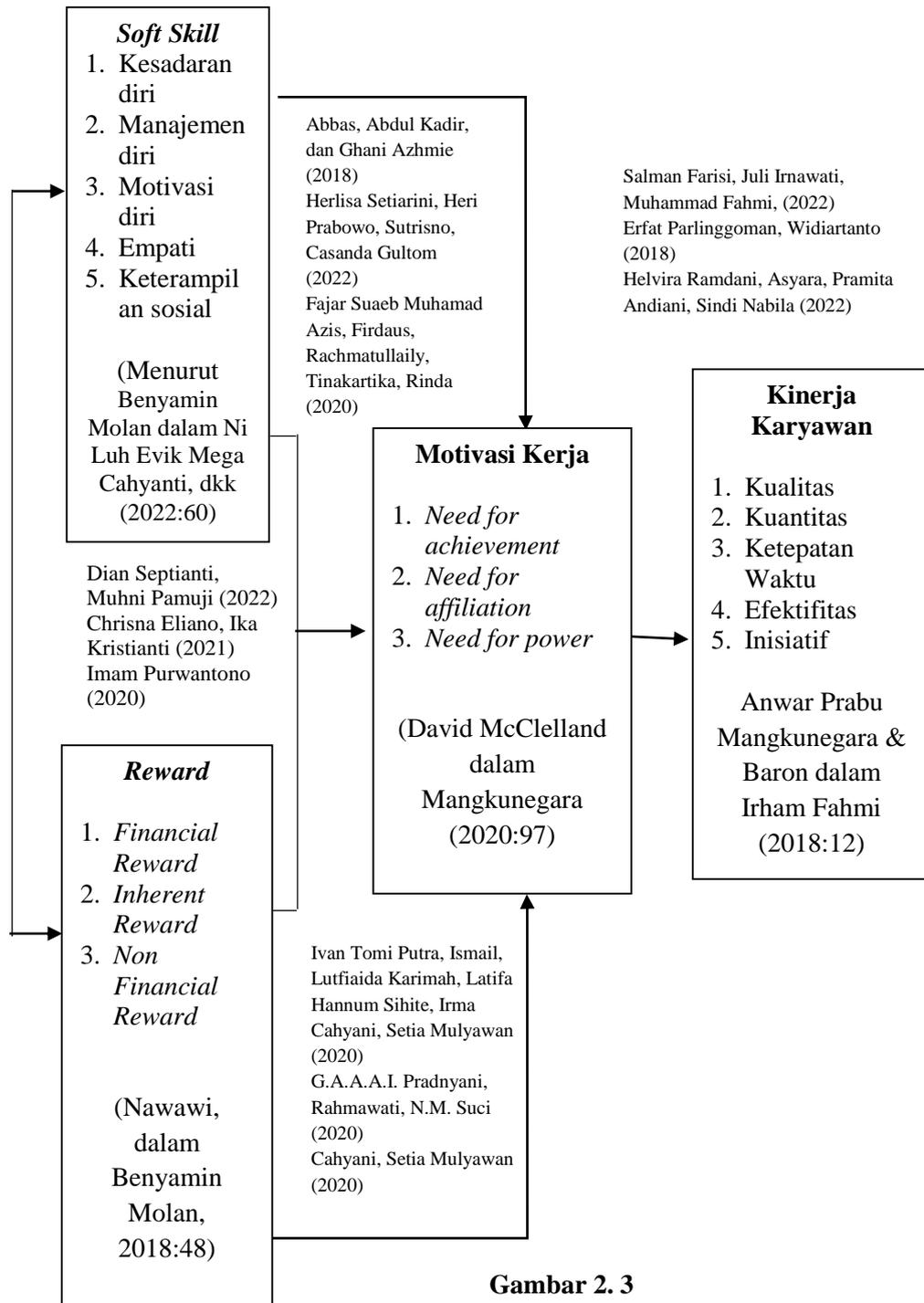
Reward merupakan faktor penting dalam kinerja karyawan, karyawan membutuhkan penghargaan atau apresiasi dari perusahaan agar merasa dihargai. Dengan adanya *reward* karyawan akan lebih semangat untuk meningkatkan *soft skill* sehingga dapat mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan. Pemberian *reward* tidak terlepas dari *soft skill* yang karyawan miliki, semakin tinggi *soft skill* yang karyawan miliki maka semakin besar juga karyawan tersebut untuk mendapatkan *reward*. Jika pemberian *reward* tidak sesuai dengan apa yang telah karyawan berikan kepada perusahaan maka akan menyebabkan penurunan motivasi kerja untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

Selain variabel *reward*, faktor lainnya yang mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja karyawan adalah *soft skill*. *Soft skill* merupakan faktor penting yang dipertimbangkan oleh banyak perusahaan dalam meningkatkan motivasi kerja dan

kinerja karyawan. Hal ini sangat logis, sebab hasil penelitian menunjukkan 75% keberhasilan pekerjaan ditentukan oleh *soft skill* dan hanya 25% ditentukan oleh *hard skill* (Abbas, Abdul Kadir, dan Ghani Azhmie, 2018).

Pada dasarnya setiap karyawan dituntut untuk memiliki *soft skill* yang tinggi, dengan contoh menyelesaikan tugas yang diberikan dengan tepat waktu, selalu jujur dan tidak melakukan kecurangan dalam menyelesaikan pekerjaan, selalu bertanggungjawab terhadap pekerjaan yang sudah dikerjakan. Dari *soft skill* karyawan yang tinggi maka akan muncul tingkat kinerja yang baik dalam bekerja. Karyawan maupun atasan akan merasa puas apabila karyawan mengerjakan tugas sesuai dengan target yang sudah ditentukan.

Hal ini sejalan dengan penelitian dari Stevanus X. Mentang (2021) yang menyatakan bahwa Pengaruh *reward* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan *soft skill* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui Motivasi kerja.



Gambar 2.3
Paradigma Penelitian

2.1 Hipotesis Penelitian

Sugiyono (2018:63) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data atau kuesioner. Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis secara simultan

Terdapat pengaruh *Soft skill, reward* terhadap Motivasi Kerja

2. Hipotesis secara parsial

- a. Terdapat pengaruh *Soft skill* terhadap Motivasi Kerja**
- b. Terdapat pengaruh *reward* terhadap Motivasi Kerja**
- c. Terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**