

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

A. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Prestasi kerja atau kinerja karyawan sangat berkaitan dengan produktivitas organisasi. Secara umum kinerja dapat dikaitkan sebagai hasil kerja yang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan dicapai seseorang kepadanya yang didasarkan atas waktu, kecakapan, kesungguhan, serta pengalaman. Istilah prestasi kerja atau kinerja pegawai mengandung berbagai pengertian.

Menurut Mangkunegara (2016:67) “Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *Actual Performance*(prestasi kerja atau prestasisesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Mangkunegara”.

Hasibuan dalam Sudaryo et al. (2018: 203) mengatakan bahwa “kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya”. Maryati dalani Sudaryo et al. (2018: 203) mengatakan bahwa “kinerja pegawai ditentukan oleh keterampilan dan pengetahuan, sumber daya yang tersedia, kualitas dan gaya manajemen yang ada, serta motivasi”. Kinerja pegawai dapat dijadikan ukuran apakah saran dan tujuan telah sesuai dengan rencana organisasi atau institusi, selain itu juga dapat menjadi dasar tolak ukur sejauh mana keberhasilan suatu organisasi atau institusi. Bagi pegawai, kinerja dipandang sebagai usaha untuk menggali kemampuan dan skill yang dimilikinya, untuk kemudian dikembangkan semaksimal mungkin.

kinerja merupakan hasil fungsi pekerjaan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu Tika P. Dalam Sudaryo et al. (2018: 204). “Performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh | seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi”.

Meskipun ada banyak pakar yang mendefinisikan tentang pengertian kinerja, tetapi tetap terdapat kesamaan secara umum. “Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan” Simanjuntak P. Dalam Sudaryo et al. (2018: 204).

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam mengerjakan tugas atau pekerjaannya secara efisien dan efektif dengan indikator terlaksananya semua pekerjaan pokok, tercapainya tujuan, ketepatan waktu, dan adanya partisipasi aktif individu yang melakukannya.

2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk berbagai tujuan yang bermanfaat bagi organisasi dan karyawan yang dinilai. Tujuan dari penilaian kinerja karyawan adalah untuk memberikan informasi terkait prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu dan sebagai prediksi kinerja karyawan di waktu yang akan datang.

Menurut Wilson (2014:233) “Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberikan manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hasil bagi setiap individu dalam organisasi. Kepentingan lain atas tujuan ini adalah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan (*job transferring*) pada posisi yang tepat, promosi pekerjaan, mutasi atau demosi sampai tindakan pemberhentian”.

Menurut Wilson (2014:232) Bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain evaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan dalam diri setiap individu, pemeliharaan sistem dan dokumentasi.

a. Evaluasi

Bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain, evaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan dalam diri setiap individu pemeliharaan sistem dan dokumentasi.

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Keperluan lain atas tujuan ini adalah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan (*job transferring*) pada posisi yang tepat, promosi pekerjaan, mutasi atau demosi sampai tindakan pemberhentian.

b. Pengembangan Diri Setiap Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan, Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan. Karyawan yang berkinerja rendah disebabkan kurangnya pengetahuan atas pekerjaannya akan ditingkatkan pendidikannya, sedangkan bagi karyawan yang kurang terampil dalam pekerjaannya akan diberi pelatihan yang sesuai.

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem lainnya. Salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik. Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

c. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

3. Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Seorang karyawan yang bekerja di suatu organisasi perlu dilakukan penilaian dengan tujuan dapat diketahui sejauh mana karyawan tersebut telah menjalankan tugasnya, dan sejauh mana kelemahan yang dimiliki untuk diberi kesempatan memperbaikinya.

Untuk melakukan suatu penilaian kinerja dibutuhkan metode penilaian yang memiliki tingkat dan analisa yang representative.

Menurut Ricky W. Griffin dalam Irham (2014:67) bahwa, dua kategori dasar dari metode penilaian yang sering digunakan dalam organisasi adalah metode objektif dan metode pertimbangan.

- a. Metode objektif (*objective methods*) menyangkut dengan sejauh mana seseorang bisa bekerja dan menunjukkan bukti kemampuan ia bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Bagi banyak pihak metode objektif bisa memberikan hasil yang tidak begitu akurat atau mengandung bias karena bisa saja seorang karyawan memiliki kesempatan yang bagus maka ia terlihat mampu bekerja dengan sangat baik dan penuh semangat, sedangkan ada karyawan yang tidak memiliki kesempatan dan ia tidak bisa menunjukkan kemampuannya secara maksimal.
- b. Metode pertimbangan (*judgemental methods*) adalah metode penilaian berdasarkan nilai rangking yang dimiliki oleh seorang karyawan, jika ia memiliki nilai rangking yang tinggi maka artinya ia memiliki kualitas kinerja yang bagus, dan begitu pula sebaliknya. Sistem penilaian rangking ini dianggap memiliki kelemahan jika seorang karyawan ditempatkan dalam kelompok kerja yang memiliki rangking yang bagus maka penilaiannya akan mempengaruhi posisinya sebagai salah satu karyawan yang dianggap baik, begitu pula sebaliknya jika seorang ditempatkan dalam kelompok dengan rangking buruk maka otomatis rangkingnya juga tidak bagus.

Dengan begitu artinya penilaian kinerja seorang manajer menjadi lebih maksimal, karena dinilai dari berbagai sudut pandang, jika dahulu yang

menilai hanya atasan saja, maka saat ini penilaian jua datang dari bawahan. Sehingga diharap-kan berbagai permasalahan bisa dicarikan solusi.

4. Kesalahan-Kesalahan Dalam Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Wilson (2014:246-248) yaitu : “walaupun seorang atasan sudah ahli dalam menilai dan berpengalaman melakukan penilaian ke atas kinerja para bawahannya, namun kemungkinan akan terjadi kesalahan-kesalahan yang dilakukan. Ada berbagai kemungkinan kesalahan atau distorsi yang dapat terjadi antara lain halo efek, kecenderungan penilaian terpusat, bisa terlalu lunak dan keras, pengaruh kesan terakhir, dan prasangka pribadi.

a. Efek Halo

Efek halo (halo effect) adalah suatu kesalahan dilakukan manajer karena menggunakan hanya satu faktor mewakili faktor lain dalam mengambil keputusan untuk menentukan kinerja seseorang. Sebagai contoh, seorang karyawan memiliki kesetiaan yang tinggi, manajer memberikan penilaian tinggi tanpa memperhatikan faktor lain. Suatu kemungkinan terjadi, seorang karyawan baik dalam kesetiaan tetapi belum tentu baik pada faktor lain, seperti kuantitas dan kualitas hasil pekerjaannya. Memang, jarang sekali seorang karyawan baik atau buruk dalam semua faktor pekerjaannya. Tetapi, seorang karyawan baik atau buruk pada suatu faktor tertentu perlu pertimbangan atas faktor lain sebelum memutuskan dalam penilaian kinerja.

b. Kecenderungan Penilaian Terpusat

Ada penilai yang enggan memberi nilai kinerja bawahannya baik atau buruk, sehingga memberikan penilaian rata-rata, walaupun kinerjanya bervariasi. Kesalahan seperti ini mungkin terjadi karena penilai kurang informasi, tersedia waktu yang sedikit dalam menilai, kurang pengetahuan yang memadai mengenai faktor yang dinilai.

c. Bisa Terlalu Lunak dan Keras

Ada sebagian penilai memberikan penilaian sangat baik atau sangat burusaja, karena ada penilai bersifat murah hati, dan keras hati. Dosen yang mengajar mata kuliah tertentu memberikan nilai kepada mahasiswa dengan nilai A atau E. Penilaian terlalu lunak adalah pemberian nilai yang sangat baik atas kinerja karyawan. Penilaian sangat baik terjadi karena menghindari konflik, seorang manajer memberikan penilaian kepada p. bawahan lebih tinggi daripada nilai yang semestinya diperoleh. Pada sisi lain, ada penilai yang keras hati, enggan memberikan penilaian sangat baik. Penilaian seperti ini tergolong pada bias terlalu keras. Penilai yang masih muda dan belum berpengalaman sering melakukan kesalahan seperti ini.

- d. Pengaruh Pesan Terakhir
Pengaruh kesan terakhir (*recency effect*). Bila seorang penilai memberikan penilaian atas dasar kejadian yang terjadi terakhir sekali. Perlakuan yang terjadi terdahulu bukan merupakan pertimbangan dalam pemberian nilai. Hal ini terjadi karena kejadian yang terakhir memberikan kesan atau mudah diingat oleh penilai. Sebagai contoh, seorang karyawan yang berperilaku baik selama ini, tetapi buruk pada saat terakhir. penilaian kinerja adalah yang terjadi pada saat terakhir. Demikian sebaliknya, perilaku buruk pada awal periode dan baik pada akhir periode, maka kinerja karyawan yang dinilai adalah baik.
- e. Perasangka Pribadi
Ada suatu faktor tertentu yang membuat penilai yang tidak benar dilakukan oleh penilai. Suatu faktor tertentu sebagai dasar yang dilakukan penilai untuk menentukan kinerja karyawan baik atau buruk. Termasuk pada faktor-faktor tersebut antara lain, gender, ras, agama, dan kebangsaan. Sebagai contoh, seorang penilai pria memberikan penilaian baik kepada karyawan wanita karena senang kepada wanita tersebut. Seorang penilai berprasangka bahwa seorang karyawan suku tertentu malas bekerja sehingga memberikan penilaian yang kurang baik, padahal tidak semua suku tertentu tersebut malas. Demikian dapat terjadi pada faktor-faktor lain yang dipersangkakan tidak benar sehingga dapat merugikan pada pihak karyawan.
- f. Kesalahan Kontras
Kesalahan kontras adalah penilaian menggunakan penilaian kepada perbandingan kinerja seorang karyawan ke atas karyawan lainnya, nukannya berdasarkan standar kinerja. Kesalahan ini terjadi karena berpatokan kepada kinerja karyawan yang pertama sekali dinilai oleh penilai. Bila penilai pertama sekali dilakukan kepada karyawan yang memiliki kinerja sangat baik, maka penilaian berikutnya kepada karyawan yang berkinerja rata-rata dimasukkan pada katagori kinerja rendah. Demikian sebaliknya, bila penilaian dilakukan pertama sekali kepada karyawan yang memiliki kinerja rendah, maka penilaian berikutnya dilakukan kepada karyawan berkinerja rata-rata sudah digolongkan pada kinerja baik.
- g. Kesalahan Serupa dengan Saya
Kesalahan juga dapat terjadi karena penilai terpengaruh atas sifat-sifat yang serupa atau mirip dengan dirinya. Tentu, menguntungkan bagi karyawan yang memiliki sifat yang sama dengan penilai. Suatu penilaian yang kurang objektif, karena seorang karyawan yang dinilai baik karena ada unsur kemiripan dengan sifatnya, tetapi akan berbeda penilaian oleh penilai yang memiliki sifat yang berbeda dengan dirinya.

5. Indikator Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja pegawai penting dilakukan oleh instansi pelayanan publik. Dengan mengetahui kelemahan dan kelebihan, hambatan dan dorongan, atau berbagai faktor sukses bagi kinerja pegawai serta institusi maka terbukalah jalan menuju profesionalisasi, yaitu memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dilakukan selama ini.

Menurut Robbins (2014:260) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima yaitu:

- a. Kualitas
Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas
Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu
Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas
Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian
Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

B. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai factor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Menurut para ahli manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut: Menurut Handoko (2015:3), manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumberdaya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Menurut Hasibuan (2017:10) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar aktif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Menurut Mangkunegara (2015:2) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.

2. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Peran Sumber Daya Manusia dalam organisasi adalah sangat penting bahwa segala potensi sumber daya yang dimiliki manusia yang dapat dimanfaatkan sebagai usaha untuk meraih keberhasilan dalam mencapai tujuan baik secara pribadi individu maupun di dalam organisasi. Sumber daya tersebut yaitu waktu, tenaga dan kemampuan manusia (baik daya pikir serta daya fisiknya) benar-benar dapat dimanfaatkan secara terpadu dan secara optimal bagi kepentingan organisasi.

Menurut Hasibuan (2017:14) peranan Manajemen Sumber daya Manusia adalah sebagai berikut :

- a. Menetapkan jumlah kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job specification, dan job evaluation.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *he right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan promosi dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.

- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

3. Fungsi Manajerial dan Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia sebagai faktor pertama dan utama dalam proses pembangunan dan pencapaian tujuan organisasi. Apabila di dalam organisasi sudah memiliki modal besar, teknologi canggih, sumber daya alam melimpah namun tidak ada sumber daya manusia yang dapat mengelola dan memanfaatkannya maka tidak akan mungkin dapat meraih keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itulah pentingnya peran sumber daya manusia dalam organisasi itu sangat diperlukan sebagai unsur utama dan unsur pengendali keberhasilan organisasi.

Hasibuan (2017:21) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi :

- a. Fungsi Manajerial
 - 1) Perencanaan
Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.
 - 2) Pengorganisasian
Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).
 - 3) Pengarahan
 - 4) Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

5) Pengendalian

Pengendalian (*Controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

b. Fungsi Operasional

1) Pengadaan

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

2) Pengembangan

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

3) Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang dan barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, layak artinya dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

4) Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang paling penting dan sulit dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

5) Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal perusahaan.

- 6) **Kedisiplinan**
Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.
- 7) **Pemberhentian**
Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

4. Indikator Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset terpenting dalam perusahaan atau organisasi, terutama bagi perusahaan penyedia jasa. Semakin tinggi komponen jasa yang ditawarkan perusahaan, semakin tinggi nilai dan peran SDM. Perusahaan jasa sangat bergantung pada kualitas, kompetensi, dan profesionalisme SDM perusahaan yang bersangkutan. Brand nama yang diusung perusahaan jasa sangat ditentukan oleh kondisi kinerja mereka. Oleh karenanya, diperlukan indikator-indikator dalam pengelolaan manajemen SDM. Indikator dari manajemen sumber daya manusia menurut Afandi (2018:10) adalah sebagai berikut :

- a. Tugas kerja, yaitu rincian kegiatan yang harus dijalankan oleh karyawan
- Kualitas kerja, yaitu hasil kerja yang terstandar dan sesuai dengan yang diinginkan.
- b. Kuantitas, yaitu jumlah hasil dari produksi kerja karyawan.
- c. Ketepatan waktu, yaitu hasil produksi kerja karyawan.
- d. Efektifitas biaya, yaitu menggunakan biaya yang tepat dan efisien.

C. Motivasi

1. Pengertian motivasi

Pengertian Motivasi Menurut Indah Puji Hartatik (2014:160) “motivasi berasal dari bahasa latin *mavare* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi mempersoalkan cara mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif dalam mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi ini merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat serta antusias mencapai hasil yang optimal”.

Menurut Edwin B. Flippo (Indah Puji Hartatik 2014 : 161) “motivasi kerja adalah suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekligus tercapai”.

Menurut Merihot (dalam Marliani, 2015) mengemukakan bahwa motivasi merupakan faktor-faktor yang mengarah dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras.

Menurut Hasibuan (dalam Sutrisno, 2016) Motivasi Kerja merupakan suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motivasi mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.

Menurut Siagan (dalam Sutrisno 2016) mengemukakan motivasi kerja adalah keadaan kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan atau menggerakkan yang mengarahkan dan menyalurkan perilaku, sikap dan tindakan seseorang untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, motivasi adalah suatu dorongan atau kekuatan dari dalam individu untuk melakukan suatu kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai hasil yang optimal serta mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi seseorang dengan yang lain pasti akan berbeda satu sama lain, ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang. Menurut Swaminathan(Dewi, 2015) mengatakan bahwa motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh 2 faktor, yaitu :

a. Faktor Internal

Yaitu motivasi seseorang dipengaruhi oleh dalam diri seseorang, misalnya jika seorang karyawan yang ingin mendapatkan nilai yang memuaskan dalam penilaian kinerja akan mengarahkan keyakinan dan perilakunya sedemikian rupa sehingga memenuhi syarat dari penilaian kinerja yang telah ditentukan. Hal ini akan berhubungan dengan aspek-aspek atau kekuatan yang ada dalam diri seseorang untuk mencapai sebuah tujuan, misalnya aspek efikasi diri. Self-efficacy merupakan kepercayaan seseorang terhadap keyakinan diri dan kemampuannya dalam melakukan suatu pekerjaan, sehingga memperoleh suatu keberhasilan.

b. Faktor Eksternal

Yaitu faktor yang berasal dari luar individu seperti faktor kenaikan pangkat, penghargaan, gaji, keadaan kerja, kebijakan perusahaan, serta pekerjaan yang mengandung tanggung jawab. Karyawan akan termotivasi apabila ada dukungan dari manajemen serta lingkungan kerja yang kondusif yang pada gilirannya berdampak pada kepuasan kerja.

Disamping itu, Saydam (dalam Kadarisman 2012:296) menyebutkan bahwa motivasi kerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal yang berasal dari proses psikologis dalam diri seseorang, dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri (*environment factors*).

a. Faktor internal

1) Kematangan Pribadi

Orang yang bersifat egois dan kemandirian biasanya akan kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan sehingga agak sulit untuk dapat bekerjasama dalam membuat motivasi kerja. Oleh sebab itu kebiasaan yang dibawanya sejak kecil, nilai yang dianut, sikap bawaan seseorang sangat mempengaruhi motivasinya.

2) Tingkat Pendidikan

Seorang karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan lebih termotivasi karena sudah mempunyai wawasan yang lebih luas dibandingkan karyawan yang lebih rendah tingkat pendidikannya, demikian juga sebaliknya jika tingkat pendidikan yang dimilikinya tidak digunakan secara maksimal ataupun tidak dihargai sebagaimana layaknya oleh manajer maka hal ini akan membuat karyawan tersebut mempunyai motivasi yang rendah di dalam bekerja.

3) Keinginan dan Harapan Pribadi

Seseorang mau bekerja keras bila ada harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan.

4) Kebutuhan

Kebutuhan biasanya berbanding seajar dengan motivasi, semakin besar kebutuhan seseorang untuk dipenuhi maka semakin besar pula motivasi yang karyawan tersebut miliki untuk bekerja keras.

5) Kelelahan dan kebosanan

Faktor kelelahan dan kebosanan mempengaruhi gairah dan semangat kerjanya pada gilirannya juga akan mempengaruhi motivasi kerjanya.

6) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja mempunyai korelasi yang sangat kuat kepada tingginya motivasi kerja seseorang. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai motivasi yang tinggi dan komitmen terhadap pekerjaannya.

b. Faktor Eksternal

1) Kondisi Lingkungan kerja

Lingkungan kerja pada keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan pekerjaan meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

2) Kompensasi yang memadai

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk memberikan dorongan kepada para karyawan untuk bekerja secara baik. Pemberian upah yang rendah tidak akan membangkitkan motivasi para pekerja.

3) Supervisi yang Baik

Seorang supervisor dituntut memahami sifat dan karakteristik bawahannya. Seorang supervisor membangun hubungan positif dan membantu motivasi karyawan dengan berlaku adil dan tidak diskriminatif, yang memungkinkan adanya fleksibilitas kerja dan keseimbangan bekerja memberi karyawan umpan balik yang mengakui

usaha dan kinerja karyawan mendukung perencanaan dan pengembangan karier untuk parakaryawan.

4) Ada Jaminan Karier

Karier adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Para karyawan mengejar karier untuk dapat memenuhi kebutuhan individual secara mendalam. Seseorang akan berusaha bekerja keras dengan mengorbankan apa yang ada padadirinya untuk perusahaan kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Hal ini dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik berupa promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan dan penempatan untuk dapat mengembangkan potensi yang ada pada diri karyawan tersebut.

5) Status dan Tanggung Jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan dan harapan setiap karyawan dalam bekerja. Karyawan bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada saat mereka berharap akan dapat kesempatan untuk menduduki jabatan yang ada dalam perusahaan atau instansi di tempatnya bekerja. Seseorang dengan menduduki jabatan akan merasa dirinya dipercayai, diberi tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar untuk melakukan kegiatannya.

6) Peraturan yang Fleksibel

Faktor lain yang diketahui dapat mempengaruhi motivasi adalah didasarkan pada hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi. Apabila kebijakan di dalam organisasi dirasa kaku oleh karyawan, maka akan cenderung mengakibatkan karyawan memiliki motivasi yang rendah. Dengan melihat berbagai pendapat tentang motivasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu keinginan yang kuat yang mendorong seseorang untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Motivasi kerja karyawan berarti keinginan kuat karyawan yang mendorongnya untuk giat bekerja demi mencapai tujuan bersama yaitu visi, misi, tujuan perusahaan.

Sementara itu Ravianto (dalam Siagian, 2002) mengemukakan bahwa motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh sistem kebutuhan, seperti:

- a. Pemimpin
- b. Rekan kerja atau dunia sosial
- c. Sarana fisik
- d. Kebijakan dan peraturan
- e. Imbalan jasa uang dan non uang
- f. Jenis pekerjaan dan tantangan.

Dari penjelasan tentang faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh faktor dari dalam diri atau internal dan faktor dari luar diri seseorang atau eksternal yang dapat mendorong seseorang untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Motivasi kerja karyawan berarti keinginan kuat karyawan yang mendorongnya untuk giat bekerja demi mencapai tujuan bersama yaitu visi, misi, dan tujuan perusahaan.

3. Tujuan Motivasi

Tingkah laku bawahan dalam suatu perusahaan sama seperti sekolah pada dasarnya berorientasi pada tugas. Yaitu bahwa tingkah laku bawahan biasanya didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan harus selalu diamati, diawasi, dan diarahkan dalam kerangka pelaksana dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Menurut H. Wahyu Fitri (dalam Jurnal pemberian motivasi kerja 2016 : 45) “Secara umum tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau mengunggah seseorang agar timbul keinginan dan kemauan untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu”.

Menurut H. Melayu S.P Hasibun (Indah Puji Hartatik 2014:162) Motivasi memiliki tujuan sebagai berikut :

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

4. Indikator Motivasi

Menurut Hasibuan (Yordy Wisnu Kusuma 2016 : 4) indikator-indikator motivasi kerja pada karyawan yaitu :

- a. Kebutuhan fisik, ditunjukkan dengan : pemberian gaji, pemberian bonus, uang makan, uang transport, fasilitas perumahan, dan sebagainya.
- b. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan, ditunjukkan dengan : fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, dan perlengkapan keselamatan kerja.

- c. Kebutuhan sosial, ditunjukkan dengan : melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
- d. Kebutuhan akan penghargaan, ditunjukkan dengan : pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuannya, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerja.
- e. Kebutuhan perwujudan diri, ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan tersebut akan mengerahkan kecakapan, kemampuan, dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

D. Kerangka Pikir

Menurut Sugiyono (2017: 60) mengungkapkan kerangka pikir merupakan “model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai hal yang penting”.

Jadi dengan demikian maka kerangka pikir adalah pemahaman yang melandasi pemahaman-pemahaman yang lainnya, sebuah pemahaman yang menjadi dasar dan menjadi pondasi bagi setiap pemikiran atau suatu bentuk proses dari keseluruhan penelitian yang akan dilakukan. Hal yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah penerapan manajemen sdm dan motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan, Sehingga akan menumbuhkan Peningkatan dalam kinerja karyawan. kinerja karyawan sangat berkaitan dengan produktivitas organisasi. Secara umum kinerja dapat

dikaitkan sebagai hasil kerja yang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan dicapai seseorang kepadanya yang didasarkan atas waktu, kecakapan, kesungguhan, serta pengalaman. Istilah prestasi kerja atau kinerja pegawai mengandung berbagai pengertian.

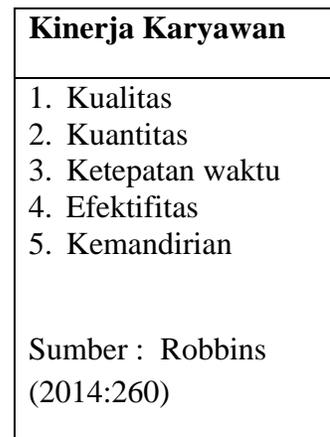
Kinerja Karyawan juga terbentuk karena adanya motivasi dalam organisasi, karena motivasi adalah suatu dorongan atau kekuatan dari dalam individu untuk melakukan suatu kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai hasil yang optimal serta mencapai tujuan organisasi.

Bagan 2.1 . Bagan Kerangka Pikir

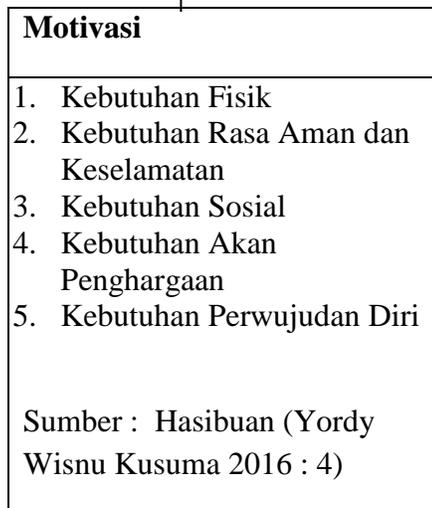
X1



Y



X2



A. Hipotesis

Menurut sugiono (2018: 143) menyatakan “Hipotesis merupakan jawaban sementara rumusan masalah penelitian”. Hipotesis dibuat berdasarkan pemaparan dalam rumusan masalah dan teori adalah :

1. Ada pengaruh penerapan manajemen SDM terhadap peningkatan kinerja karyawan pada Hotel Arinas Bandar Lampung.
2. Ada pengaruh penerapan motivasi terhadap peningkatan kinerja karyawan pada Hotel Arinas Bandar Lampung.
3. Ada pengaruh penerapan manajemen SDM dan motivasi terhadap peningkatan kinerja karyawan pada Hotel Arinas Bandar Lampung.