

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Teori

1. Kinerja Karyawan

1.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja pada hakekatnya mengacu pada hasil kerja beserta sumbangsih karyawan kepada organisasi sehingga kinerja karyawan dapat diartikan sebagai efektifitas karyawan dalam menyelesaikan tugasnya dan kewajiban yang menjadi tanggungjawabnya sebagai kontribusi pada organisasi. Amstrong dalam Edison (2022; 188) mendefinisika kinerja karyawan sebagai hasil dari suatu proses yang mengacu dan mengukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengertian ini menempatkan kinerja karyawan sebagai output dari pelaksanaan pekerjaan dari perencanaan sampai hasil selama periode tertentu.

Bangun (2022) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*).

Menurut Hamali (2023) kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Pengertian ini menempatkan peran penting kinerja karyawan dalam membantu organisasi mencapai tujuan bersama.

Kasmir (2016:182) menyatakan “kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu”.

Pengertian ini mengukur kinerja karyawan berdasarkan output berupa hasil kerja, kewajiban dan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas yang diberikan dan kontribusi terhadap produk dan jasa.

Mangkunegara (2017) mendefinisikan kinerja sebagai kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan sesuai dengan tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya. Pengertian ini menekankan dimensi kinerja yang bersifat kualitatif, dan kuantitatif. Pengertian lebih luas dikemukakan oleh Moehariono (2014) sebagai berikut:

“kinerja karyawan adalah merupakan hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas, dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral ataupun etika”.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan yang dilihat dari kualitas, kuantitas, waktu pengerjaan, kerja sama, serta kesesuaian hasil akhir yang dapat dinilai atau dievaluasi berdasarkan indikator

atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya untuk memastikan strategi dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

1.2. Pernilaian Kinerja

1.2.1. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan pada hakekatnya merupakan proses sistematis untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan tugas, tanggung jawab, dan sasaran kerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja merupakan instrumen manajemen sumberdaya manusia untuk mengukur perilaku, kualitas kerja, dan memotivasi karyawan agar memiliki berkontribusi lebih banyak pada organisasi. Dessler (2020) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai berikut:

“Penilaian kinerja adalah alat formal yang digunakan organisasi untuk mengukur kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Evaluasi ini mencakup hasil kerja yang terukur berdasarkan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya. *“Evaluating employee’s current and/or past performance relative to his or her performance standard”* (penilaian kinerja karyawan adalah merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja dengan yang diharapkan darinya). Penilaian kerja memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk mengurangi menurunnya kinerja atau berkinerja lebih tinggi lagi”.

Pengertian tersebut menunjukkan bahwa penilaian kinerja karyawan dilakukan dengan menghitung rasio antara hasil kerja dengan standart kerja yang ditetapkan dengan tujuan memberikan umpan balik dan memotivasi karyawan. Mangkunegara (2017)

mendefinisikan penilaian kinerja sebagai evaluasi terhadap pelaksanaan tugas kerja seorang karyawan dengan tujuan mengetahui efektivitas kerja serta memberikan dasar untuk pengambilan keputusan terkait karier”. Pengertian ini menekankan penilaian kinerja sebagai instrument untuk mengukur kinerja karyawan berdasarkan tanggungjawab pelaksanaan beban kerja yang diberikan oleh pimpinan. Sejalan dengan pendapat tersebut, Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2019) berpendapat “penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan”.

Sejalan dengan pendapat ini, Sedarmayanti (2019: 260) berpendapat sebagai berikut:

“kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, di mana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkret dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan)”.

Menurut Hartatik (2014: 119), penilaian kinerja adalah cara sistematis untuk mengevaluasi prestasi, kontribusi, potensi, dan nilai dari seseorang karyawan oleh orang-orang yang diberi wewenang organisasi sebagai landasan pengembangan. Berdasarkan pendapat-pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan sebuah proses dalam

manajemen kinerja dan fokus utamanya adalah pada peningkatan kinerja, sebagai motivasi, dan umpan balik untuk memperbaiki kinerja selanjutnya.

1.2.2. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja secara umum adalah untuk mengukur hasil kerja sebagai dasar keputusan manajemen menyangkut manajemen sumberdaya manusia. Menurut Badriyah (2015) penilaian kinerja dapat digunakan untuk berbagai tujuan. Secara garis besar, tujuan utama penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

“(1) Evaluasi terhadap tujuan organisasi evaluasi terhadap tujuan (goal) organisasi, mencakup: feedback pada pekerjaan untuk mengetahui posisi mereka. Pengembangan data yang valid untuk pembayaran upah /bonus dan keputusan promosi serta menyediakan media komunikasi untuk keputusan tersebut. Membantu manajemen membuat keputusan pemberhentian sementara atau PHK dengan memberikan “peringatan” kepada pekerja tentang kinerja kerja mereka yang tidak memuaskan. (2) Pengembangan tujuan organisasi. Pelatihan dan bimbingan pekerjaan dalam rangka memperbaiki kinerja dan pengembangan potensi pada masa yang akan datang. Mengembangkan komitmen organisasi melalui diskusi kesempatan karier dan perencanaan karier. Memotivasi pekerja dan Mediagnosa problem individu dan organisasi”.

Menurut Dessler (2018), terdapat beberapa manfaat dari penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut:

- (1) Sebagian besar pekerjaan mendasarkan keputusan bayaran, promosi dan retensi pada penilaian karyawan.
- (2) Penilaian memainkan peran sentral dalam proses manajemen kinerja pemberi kerja. Manajemen kinerja berarti secara terus menerus memastikan bahwa kinerja setiap karyawan sesuai dengan sasaran keseluruhan organisasi.

- (3) Penilaian memungkinkan manajer dan bawahannya mengembangkan rencana untuk mengoreksi adanya defisiensi, dan untuk menguatkan kekuatan bawahan.
- (4) Penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau rencana karier karyawan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang ditampilkan.
- (5) Penilaian memungkinkan penyelia untuk mengidentifikasi adanya kebutuhan akan pelatihan, dan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan.

Sedangkan menurut Hartatik (2014) membagi tujuan penilaian kerja menjadi dua:

“Penilaian kerja secara umum: (1) Bertujuan untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan para pekerja dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja mampu mewujudkan dan mempergunakan potensi yang dimilikinya secara maksimal dalam melaksanakan misi organisasi. (2) Bertujuan untuk menghimpun dan memperisapkan informasi bagi pekerja dan para manajer dalam membuat keputusan. (3) Bertujuan untuk menyusun inventarisasi SDM di lingkungan organisasi yang dapat digunakan dalam menpekonin hubungan antara atasan dan bawahan, guna mewujudkan saling pengertian dan penghargaan dalam rangka mengembangkan keseimbangan antara keinginan pekerja dengan sasaran organisasi. (4) Bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja, yang berpengaruh pada prestasi kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Tujuan penilaian kerja secara khusus: (1) Untuk melakukan promosi, menghentikan pelaksanaan kerja yang keliru, menegakkan disiplin sebagai kepentingan bersama, dan menetapkan pemberian penghargaan. (2) Penilaian kerja menghasilkan informasi yang dapat digunakan sebagai kriteria dalam membuat tes yang mempunyai validitas tinggi. (3) Penilaian kinerja menghasilkan informasi yang dapat digunakan sebagai umpan balik bagi pekerja dalam meningkatkan efisiensi kinerja.

Menurut Mahmudi (2019), pengukuran kinerja karyawan bertujuan sebagai berikut:

- (1) Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi. Penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan.

- (2) Menyediakan sarana pembelajaran karyawan. Penilaian kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran karyawan tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, ketrampilan atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki karyawan untuk mencapai hasil kerja terbaik.
- (3) Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya. Penerapan penilaian kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam organisasi dengan menciptakan keadaan dimana setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi.
- (4) Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan, pemberian penghargaan dan hukuman. Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan sistem penghargaan seperti kenaikan gaji/tunjangan, promosi atau hukuman seperti penundaan promosi atau teguran, yang memiliki hubungan yang jelas dengan pengetahuan, ketrampilan dan kontribusi terhadap kinerja organisasi.
- (5) Memotivasi karyawan. Dengan adanya penilaian kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka karyawan yang berkinerja tinggi atau baik akan memperoleh penghargaan.
- (6) Menciptakan akuntabilitas publik. Penilaian kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja sebagai bahan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dan berguna bagi pihak internal maupun eksternal organisasi.

Sedangkan tujuan dan manfaat penilaian kinerja menurut

Mangkunegara (2012: 67) adalah:

- (1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- (2) Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- (3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan didalam organisasi.
- (4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
- (5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada dalam organisasi.

- (6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan prestasi kerja yang baik.
- (7) Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhankebutuhan bawahannya.
- (8) Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- (9) Sebagai kriteria dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- (10) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- (11) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian pekerjaan.
- (12) Penilaian memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji karyawan.
- (13) Penilaian member suatu peluang bagi manajer dan bawahan untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kinerja karyawan.
- (14) Untuk banyak organisasi, tujuan utama dari sistem penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Sistem yang dirancang dengan baik dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan

Selaras dengan pendapat di atas, Mondy (2021) berpendapat sebagai berikut:

“data penilaian kinerja mempunyai nilai yang dapat membantu meningkatkan fungsi manajemen sumber daya manusia pada suatu organisasi. Area manajemen sumber daya manusia yang dimaksud antara lain:

- (1) Perencanaan sumber daya manusia
Dengan penilaian kinerja, dapat diketahui bahwa ada sejumlah pekerja yang siap untuk memasuki manajemen. Rencana kemudian dibuat untuk manfaat yang lebih besar untuk pengembangan manajemen. Rencana kelanjutan manajemen merupakan kunci utama pada semua organisasi.
- (2) Rekrutmen dan seleksi
Nilai evaluasi kinerja dapat berguna dalam memprediksi kinerja dari pelamar. Untuk contoh, hal ini dapat dilakukan apabila manajer yang sukses dalam organisasi tersebut memberikan penilaian perilaku para pelamar. Data ini dapat digunakan sebagai tolak ukur untuk organisasi tersebut agar

dapat mengetahui respon pelamar dalam proses penerimaan karyawan.

- (3) Pelatihan dan pengembangan
Penilaian kinerja dapat menunjukkan secara spesifik mengenai kebutuhan karyawan dalam masalah pelatihan dan pengembangan. Organisasi dapat menindaklanjuti informasi yang didapat dari penilaian kinerja agar karyawan yang mereka miliki dapat memenuhi standar kemampuan yang diperlukan.
- (4) Perencanaan karir dan pengembangan
Data penilaian kinerja merupakan bagian penting dalam menganalisa kekuatan dan kelemahan, serta menentukan potensi yang dimiliki oleh karyawan. Manajer dapat menggunakan informasi tersebut untuk melakukan konseling dengan bawahannya dan membantu mereka dalam mengembangkan dan mengimplementasikan rencana karir mereka.
- (5) Program kompensasi
Hasil penilaian kinerja menyediakan dasar untuk keputusan yang rasional menyangkut penentuan pembayaran. Kebanyakan manajer percaya bahwa kinerja yang sangat baik harus dihadahi dengan kenaikan pembayaran atau upah.
- (6) Hubungan internal karyawan
Data penilaian kinerja juga memberikan dampak keputusan pada beberapa area dari hubungan internal karyawan, termasuk promosi, demosi, pemutusan hubungan kerja, ataupun transfer
- (7) Penilaian potensi karyawan
Beberapa organisasi mencoba untuk menganalisa potensi karyawan saat mereka melakukan pengukuran terhadap kinerja karyawan mereka. Walaupun perilaku yang lalu bisa menjadi sarana terbaik dalam memprediksi potensi seseorang, akan tetapi kinerja karyawan di masa yang lalu tidaklah selalu tepat dalam menggambarkan kinerja di masa yang akan datang. Oleh karena itu data penilaian kinerja harus diteliti hingga sedemikian rupa dalam menentukan potensi yang dimiliki oleh para karyawan.

Rivai (2015), berpendapat terdapat 10 tujuan dari penilaian kinerja karyawan, meliputi:

- (1) Mengetahui tingkat prestasi karyawan
- (2) Memberikan imbalan yang layak, seperti kenaikan gaji pokok dan insentif
- (3) Mendorong tanggung jawab karyawan
- (4) Meningkatkan motivasi kerja

- (5) Meningkatkan etos kerja
- (6) Membedakan masing-masing karyawan
- (7) Memperkuat hubungan karyawan melalui diskusi performa kerja
- (8) Sumber informasi untuk perencanaan sumber daya manusia dan karir
- (9) Membantu menempatkan karyawan yang sesuai dengan pencapaian kerjanya
- (10) Meningkatkan kinerja karyawan

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja karyawan selain bertujuan memindahkan secara vertikal (promosi/demosi) atau horizontal, pemberhentian dan meningkatkan kualitas dan kompetensi karyawan, dapat pula memperbaiki soft skill karyawan (moral, dan itikad baik) karyawan dan kepercayaannya kepada pimpinan organisasi. Pada prinsipnya, penilaian kinerja karyawan harus dapat memberikan manfaat bagi karyawan dan berguna untuk organisasi dalam menetapkan kebijakan-kebijakan program sumber daya manusia yang lebih baik pada masa yang akan datang.

1.2.3. Metode Penilaian kinerja

Untuk mencapai tujuan penilaian kinerja karyawan, terdapat beberapa teknik atau metode yang dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan dan skala organisasi. Aggrawal dan Thakur (2013) metode penilaian kinerja tersebut antara lain:

- (1) Metode Ranking (Ranking Method)
Metode ranking adalah menyekawantkan pekerja dari yang terbaik sampai yang terburuk berdasarkan sifat tertentu. Cocok untuk lingkungan kerja yang kecil karena pengerjaannya

secara manual. Metode ini merupakan metode tercepat, transparan, tidak memakan biaya, simpel dan mudah digunakan. Namun metode ini kurang objektif, menyebabkan masalah moral bagi yang tidak berada diperingkat atas dan kekuatan karyawan tidak dapat terlihat dengan mudah.

(2) Skala Grafis Peringkat (Graphic Rating Scale)

Skala grafis peringkat memungkinkan penilai untuk menandai kinerja karyawan pada sebuah kontinum yang menunjukkan rendah ke tingkat tinggi karakteristik tertentu. Metode ini sederhana, mudah di konstruksikan, mudah digunakan dan mengurangi pendapat pribadi. Namun rating yang digunakan mungkin subjektif, dan masing masing karakteristik sama-sama penting.

(3) Critical Incident

Metode ini adalah metode yang berkonsentrasi dalam sifat kritis tertentu dari karyawan yang membuat perbedaan signifikan dalam kinerja. Menurut Dessler dan Gary (2011) , metode ini menyimpan rekaman dari kerja karyawan yang tidak biasa terkait sifat.

(4) Metode Narasi (Narrative Method)

Metode narasi adalah informasi penilaian-penilaian kinerja secara tertulis. Metode ini melakukan penilaian yang seluruhnya ditulis, tanpa mengandalkan skala penilaian yang telah ditentukan atau struktur ranking.

(5) Manajemen Berdasarkan Sasaran (Management by Objective)

Manajemen berdasarkan sasaran (MBO) merupakan penentuan tujuan kinerja yang dilakukan oleh individu dan manajer secara bersama-sama. Karyawan dievaluasi berdasarkan seberapa baik mereka mencapai tujuan spesifik yang telah ditentukan untuk dapat memenuhi pekerjaan.

(6) Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS) BARS

merupakan kombinasi berbagai elemen dari critical incident dan pendekatan skala grafis peringkat. Supervisor menilai karyawan berdasarkan skala numerikal. Keuntungan metode ini adalah pekerjaan mendeskripsikan kinerja karyawan dengan lebih baik, lebih objektif dan lebih dapat diterima karena melibatkan partisipasi karyawan dan manajer

(7) Human Resource Accounting (HRA)

Manusia adalah sumber daya yang berharga bagi sebuah organisasi. Informasi dalam investasi dan nilai dari sumber daya manusia sangat berguna untuk pembuatan keputusan dalam organisasi. Keuntungan dari metode ini adalah merupakan bentuk pengembangan terhadap sumber daya manusia, perencanaan dan eksekusi dari kebijakan personal, pengembalian investasi dalam sumber daya manusia, dan perkembangan efisiensi dari karyawan.

- (8) **Assessment Centers** Metode **Assessment Centers** merupakan konsep yang sederhana. Metodenya sangat fleksibel. Metode ini sangat membantu dalam pemilihan dan promosi keputusan dan untuk mendiagnosis kebutuhan pengembangan karyawan. Metode ini memperbolehkan pengukuran multi-atribut. Hasil dari metode ini tidak mudah untuk dipalsukan, namun metode ini mahal dalam pengerjaannya dan membutuhkan banyak pekerja dan waktu yang panjang. Karena hanya beberapa member saja yang dapat diproses dalam satu waktu.
- (9) **360 Degree** Metode ini adalah metode penilaian kinerja yang populer karena melibatkan input evaluasi dari berbagai level dalam organisasi begitu juga dengan pihak eksternal. 360 degree melibatkan input dari atasan karyawan, kolega, subordinat, pelanggan dan pemasok. Metode ini menghasilkan informasi mengenai efek dari tindakan mereka dan yang lainnya di tempat kerja. Keuntungan dari metode ini adalah hasilnya yang akurat, dapat dipercaya dan kredibel. Secara legal, metode ini dapat dipertahankan. Kerugian dari metode ini memakan waktu dan sangat mahal. Selain itu sangat sensitif dengan budaya organisasi, karena dapat merusak kepercayaan diri karyawan ketika hasilnya tidak sesuai dengan yang diharapkan.
- (10) **720 Degree**
Metode ini merupakan metode lanjutan dari 360 degree. Dalam metode ini, hasil dari metode 360 degree diolah kembali untuk kemudian menjadi umpan balik berupa opsi pengembangan karyawan, pengembangan kinerja dan pengembangan karir.

Sedangkan menurut Hasibuan (2019) metode penilaian kinerja karyawan terdiri dari:

1) Metode tradisional

(1) *Rating scale*

Skala penilaian dalam metode ini dimulai dari 1 sampai 10. Skor rendah menunjukkan *feedback* negatif dan skor tinggi menunjukkan *feedback* positif.

(2) *Checklist*

Metode ini berupa pernyataan deskriptif yang berkaitan dengan perilaku karyawan. Setiap pernyataan memiliki dua pilihan, seperti 'Ya' dan 'Tidak' atau 'Benar' dan 'Salah'. Penilai dapat memilih satu dari dua pilihan yang menurutnya benar menggambarkan perilaku karyawan.

(3) *Forced distribution*

Dalam metode penilaian kinerja ini, manajer mengelompokkan karyawan berdasarkan kinerja. Beberapa masuk ke kelompok '*high performers*', '*average performers*' dan '*under performers*'.

(4) *Critical incident*

Pada metode ini, kinerja karyawan dievaluasi berdasarkan perilaku kritisnya. Misalnya, reaksi karyawan terhadap situasi tertentu.

(5) *Essay*

Dalam metode ini, penilai menulis deskripsi tentang perilaku dan kinerja karyawan. Deskripsi mencakup semua informasi yang relevan seperti sikap karyawan, pengetahuan akan pekerjaan, kinerja saat ini dan potensi perkembangan.

(6) *Paired comparison*

Pada metode penelitian kerja ini, satu sifat tertentu digunakan untuk mengevaluasi karyawan. Lalu, setiap karyawan dibandingkan dengan yang lain secara satu per satu.

(7) *Field review*

Metode ini dilakukan oleh divisi SDM/HRD yang menanyakan pendapat dari atasan tentang kinerja, perilaku dan keterampilan karyawan yang dipimpinnya.

(8) *Confidential appraisal*

Metode ini banyak digunakan di instansi pemerintah untuk membuat keputusan mengenai promosi dan mutasi karyawan. Biasanya, atasan akan menyiapkan laporan rahasia tentang kinerja, perilaku, dan sifat karyawan. Laporan bersifat rahasia dan akan dikirim kepada manajemen terkait yang menilai karyawan berdasarkan laporan tersebut.

2) Metode modern

(1) Management by Objectives (MBO)

Metode penilaian kinerja karyawan ini melibatkan manajer dan karyawan yang telah berdiskusi untuk mengidentifikasi, merencanakan, mengatur, dan mengkomunikasikan tujuan untuk difokuskan selama periode penilaian tertentu.

(2) Assessment Centre Method

Metode ini memungkinkan karyawan untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang bagaimana orang lain mengamati mereka dan dampaknya terhadap kinerja mereka. Keuntungan utama dari metode ini adalah tidak hanya menilai kinerja individu yang ada tetapi juga memprediksi kinerja pekerjaan di masa depan.

(3) Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)

BARS memiliki manfaat kualitatif dan kuantitatif dalam proses penilaian kinerja. Pasalnya, metode penilaian kinerja karyawan ini membandingkan kinerja karyawan dengan perilaku spesifik yang digambarkan dengan peringkat numerik.

(4) Psychological Appraisals

Metode ini melibatkan psikolog profesional yang fokus menganalisis kinerja masa depan karyawan. Penilaian kinerja mencakup tujuh komponen utama seperti keterampilan interpersonal, kemampuan kognitif, sifat intelektual, keterampilan kepemimpinan, sifat kepribadian, kecerdasan emosional, dan keterampilan terkait lainnya.

(5) Human-Resource (Cost) Accounting Method

Metode ini menganalisis kinerja karyawan melalui manfaat moneter yang dihasilkan kepada organisasi. Misalnya, dengan membandingkan biaya mempertahankan seorang karyawan (biaya untuk organisasi) dan manfaat moneter (kontribusi) dari suatu organisasi.

(6) 360 Degree Feedback

Metode *performance appraisal* ini bersifat multidimensi dan objektif dari lingkaran karyawan, seperti manajer, rekan kerja, dan pelanggan/klien. Metode ini dapat menghilangkan bias dalam tinjauan kinerja dan memiliki pemahaman yang lebih jelas terhadap kompetensi karyawan. Adapun lima komponen penting yang terlibat dalam metode penilaian ini:

- *Self-appraisal*; penilaian diri dari karyawan untuk melihat kinerja, dan memahami kekuatan serta kelemahannya sendiri.
- *Managerial review*; tinjauan penilaian individu karyawan dan tim yang diberikan oleh manajer.
- *Peer review*; penilaian dan evaluasi dilakukan oleh rekan kerja dalam satu tim.
- Subordinates Appraising Manager (SAM); komponen ini melibatkan bawahan untuk menilai atasannya.
- *Customer or client review*; penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh pihak eksternal seperti pelanggan atau klien.

1.3.Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan sebagai output pada hakekatnya merupakan hasil dari satu proses yang dalam praktiknya dapat dipengaruhi banyak faktor, artinya untuk mencapai kinerja tinggi banyak faktor yang dapat mempengaruhi. Dalam kaitan ini, Amtromg dalam. Edison (2022; 188) berpendapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi:

1) Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

2) Otoritas (wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya.

3) Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

4) Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Baron dalam Wibowo (2018) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di antaranya adalah sebagai berikut.

1) *Personal factor*,

ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.

- 2) *Leadership factor*,
ditunjukkan oleh kualitas dorongan bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
- 3) *Team factor*,
ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
- 4) *System factor*,
ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- 5) *Contextual/situational factor*,
ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Hofmann dalam Mardiana (2018) kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh factor-faktor sebagai berikut:

- 1) Keterampilan kerja
Kemampuan dan keahlian dari karyawan yang mendukung pelaksanaan tugas, yang meliputi kemampuan, pengetahuan, keterampilan interpersonal dan kecakapan teknis.
- 2) Disiplin
Kemampuan karyawan untuk mematuhi peraturan dan kebijakan berperilaku dalam organisasi yang meliputi ketepatan waktu kerja, penyelesaian tugas, kehadiran, istirahat dan pulang kerja.
- 3) Tanggungjawab
Sebagai kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar, misalnya waktu yang digunakan untuk bekerja dan kualitas pekerjaan.
- 4) Kerjasama
Kemampuan untuk membangun interaksi yang baik dengan rekan-rekan dan saling membantu dalam melaksanakan tugas.
- 5) Kreatifitas
Mengacu pada kemampuan karyawan untuk bersikap dan mencoba hal-hal yang baru dengan mengawasi resiko yang menjadi penyebab utama.

Mangkunegara (2017) berpendapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya:

1) Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan atau ability karyawan terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan).

2) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal Efektifitas dan Efisiensi. Jika tujuan tercapai, dapat dinyatakan bahwa kegiatan tersebut efektif namun jika akibat yang dicari kegiatan menilai penting dari hasil yang dicapai maka akan mengakibatkan kepuasan meskipun efektif itu disebut tidak efisien. Sebaliknya jika akibat yang dicari tidak penting maka kegiatan tersebut efisien.

3) Wewenang (Otoritas)

Otoritas ini merupakan sifat komunikasi dalam suatu organisasi formal yang dimiliki anggota organisasi terhadap anggota lain untuk melakukan suatu kegiatan sesuai kontribusinya.

4) Disiplin

Disiplin atau taat terhadap peraturan yang telah disepakati dalam organisasi dimana ia bekerja perlu dilakukan oleh karyawan.

5) Inisiatif

Inisiatif berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide yang berkaitan dengan tujuan organisasi yang telah direncanakan.

Dari pendapat-pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi factor-faktor internal, seperti (1) Keterampilan kerja; (2) Disiplin; (3) Tanggungjawab; (4) Kerjasama; (5) Kreatifitas; (6) Faktor kemampuan; (7) Faktor motivasi; (8) Wewenang (Otoritas); (9) Inisiatif; (10) Efektifitas dan efisiensi, dan factor eksternal meliputi kepemimpinan, dan lingkungan organisasi.

1.4. Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Dimensi penilaian kinerja dapat diartikan sebagai seluruh aspek, unsur, atau komponen yang akan diukur dalam penilaian kinerja karyawan. Dimensi kinerja karyawan merujuk pada indikator yang digunakan untuk mengukur atau mengevaluasi kinerja karyawan yang berkaitan dengan tujuan penilaian. Dimensi penilaian kinerja berfungsi sebagai kerangka kerja untuk mengorganisasi dan menganalisis data yang diperoleh dalam penilaian kinerja karyawan. Dimensi penilaian kinerja yang dikembangkan oleh Dessler (2018) meliputi:

- 1) Kesesuaian dengan strategi:
Keselarasan dengan visi dan misi: penilaian kinerja yang dilakukan mengaitkan kinerja individu dengan obyektif organisasi berupa visi misi
- 2) Pengukuran yang kredibel:
 - (1) Kecermatan: evaluasi dilakukan terhadap keseluruhan kinerja di sepanjang periode waktu penilaian dan meliputi semua hal yang menjadi tanggung jawab karyawan
 - (2) Keterbukaan: transparansi, adanya komunikasi dua arah, menggunakan standar yang jelas dan meliputi proses yang berkesinambungan
 - (3) Umpan balik: menghasilkan masukan dan umpan balik baik yang positif maupun yang negatif yang dapat digunakan untuk perbaikan kinerja sebelumnya.
 - (4) Valid & obyektif: sistem evaluasi dan penilaian yang digunakan harus mampu mengukur apa yang seharusnya diukur dan menghasilkan suatu penilaian yang mampu menggambarkan kinerja karyawan yang sesungguhnya.
 - (5) Keadilan: proses evaluasi dan penilaian kinerja harus memenuhi rasa keadilan

Menurut Nawawi (2008) dimensi penilaian kinerja sebagai berikut:

- (1) Relevansi, harus sesuai dengan standar kinerja dan tujuan organisasi, serta kesesuaian standar penilaian kinerja dengan target kerja.
- (2) Sensitivitas, mampu membedakan antara kinerja yang efektif dan tidak efektif. Sensitivitas ini meliputi penilaian yang objektif, dan penilaian dijadikan sebagai alat evaluasi.
- (3) Reliabilitas, penilaian harus konsisten. Reliabilitas ini meliputi penilaian memiliki standar yang jelas, dan penilaian menggunakan sistem yang baku sesuai dengan critical element kerja yang diidentifikasi melalui job analisis dan dimensi yang dinilai melalui formulir penilaian.
- (4) Akseptabilitas, penilaian kinerja harus dapat diterima oleh semua pihak dan harus didukung oleh program sumberdaya manusia. Pembuatan penilaian kinerja harus mendapat masukan dari karyawan dan manajer. Akseptabilitas ini meliputi pembagian tanggung jawab kerja yang jelas, dan hasil penilaian dapat dijadikan dasar penghargaan dan sanksi.
- (5) Praktis, instrument penilaian kinerja harus mudah dimengerti serta dapat dilaksanakan oleh karyawan dan manajer. Praktis ini meliputi informasi yang mudah diperoleh, dan komunikatif.

Penilaian kinerja dapat berguna bagi manajer sebagai alat untuk mengamati yang dapat menunjukkan kekuatan dan kekurangan sebagai informasi untuk membantu dalam pengembangan karyawan diwaktu yang akan datang. Adapun indikator yang terdapat pada penilaian kinerja karyawan menurut Mathis dan Jackson (2017), antara lain adalah:

- 1) Konsisten dengan misi strategis sebuah organisasi
- 2) Bermanfaat sebagai alat pengembang
- 3) Berguna sebagai alat administrasi
- 4) Sesuai dengan hukum
- 5) Berkaitan dengan pekerjaan
- 6) Dipandang adil secara umum oleh karyawan
- 7) Efektif dalam mendokumentasikan kinerja karyawan

Secara spesifik dimensi dan indikator penilaian kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2017) adalah sebagai berikut:

1) Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Adapun indikator kualitas sebagai berikut: (1) Kerapihan; (2) Ketelitian, dan (3) Hasil kerja

2) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing. Adapun indikator kuantitas sebagai berikut: (1) Kemampuan menyelesaikan pekerjaan; (2) Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan

3) Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan. Adapun indikator pelaksanaan tugas sebagai berikut: (1) Kemampuan melakukan pekerjaan dengan akurat (2) Jalinan Kerjasama; dan (3) Kekompakkan

Menurut pendapat Mangkunegara ini, tolok ukur kinerja karyawan didasarkan pada kualitas hasil kerja, kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan, proses pelaksanaan pekerjaan yang menjadi wewenangnya, dan tanggungjawab karyawan atas beban kerja yang menjadi wewenangnya. Sejalan dengan pendapat terswebut, Desler (2003: 329) berpendapat bahwa indikator untuk mengukur kinerja meliputi aspek kualitas kerja, produktifitas (kuantitas), pengetahuan, keterpercayaan, ketersediaan (ketepatan waktu), dan kebebasan. Sedangkan Robin (2012: 155) kinerja karyawan dapat diukur berdasarkan indikator sebagai berikut:

- (1) Kuantitas hasil kerja, merupakan jumlah produksi kegiatan yang dihasilkan atau diselesaikan. Perhitungan kuantitas

- melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan . kuantitas hasil kerja dapat dilihat dari prestasi kerja yang dicapai karyawan dan pencapaian target pekerjaan karyawan.
- (2) Kualitas hasil kerja, merupakan mutu yang dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran Tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaian. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran seperti keterampilan, kepuasan pelanaggab, ataupun inisiatif.
 - (3) Ketepatan waktu, merupakan kesesuaian dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan. Hal ini dapat kita lihat dari Tingkat kehadiran karyawan, ketataatan karyawan dalam bekerja.
 - (4) Efektifitas, merupakan tingkat penggunaan sumberdaya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumberdaya.
 - (5) Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerja.
 - (6) Komitmen, merupakan tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggungjawab karyawan terhadap kantor.

Selanjutnya sehubungan dengan indikator kinerja karyawan, secara spesifik Bangun (2012: 233) menjelaskan bahwa setiap pekerjaan karyawan dapat diukur dan dipahami dengan jelas, menurut bangun pengukuran kinerja karyawan dapat dilakukan melalui 5 (lima) indikator yaitu:

- (1) Kuantitas pekerjaan. Hal ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. a. Melakukan pekerjaan sesuai dengan target output yang harus dihasilkan perorang per satu jam kerja. b. Melakukan pekerjaan sesuai dengan jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.
- (2) Kualitas pekerjaan. Setiap karyawan dalam organisasi harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu:
 - o Melakukan pekerjaan sesuai dengan operation manual.

- Melakukan pekerjaan sesuai dengan inspection manual.
- (3) Ketepatan waktu. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
 - Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan deadline yang telah ditentukan.
 - Memanfaatkan waktu pengerjaan secara optimal untuk menghasilkan output yang diharapkan oleh perusahaan.
- (4) Kehadiran. Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.
 - Datang tepat waktu.
 - Melakukan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan.
- (5) Kemampuan kerja sama. Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu karyawan saja, untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya.
 - Membantu atasan dengan memberikan saran untuk peningkatan produktivitas organisasi.
 - Menghargai rekan kerja satu sama lain.
 - Bekerja sama dengan rekan kerja secara baik.

2. Motivasi Kerja Karyawan

2.1. Pengertian Motivasi Kerja

Secara Bahasa, istilah motivasi berasal dari Bahasa Latin memiliki kata “movere” yang memiliki arti dan makna menggerakkan. Motivasi kerja merupakan dorongan atau daya penggerak yang mendorong seseorang untuk bekerja dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan motivasi yang tinggi, seseorang akan lebih bersemangat dan bergairah dalam bekerja, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan kontribusi mereka terhadap organisasi. Menurut Hasibuan (2019) motivasi kerja

adalah pemberian daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja agar seseorang mau bekerja sama, bekerja efektif, dan mencapai kepuasan.

Hamzah (2017) mendefinisikan motivasi kerja sebagai dorongan seseorang untuk menjalankan pekerjaan dengan optimal dan berusaha sebaik mungkin dalam menyelesaikan tugasnya.

Menurut Anoraga (2020) motivasi kerja adalah kemauan kerja karyawan yang timbulnya karena adanya dorongan dari dalam pribadi karyawan yang bersangkutan sebagai hasil integrasi keseluruhan daripada kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik dan pengaruh lingkungan sosial dimana kekuatannya tergantung daripada proses pengintegrasian tersebut.

Berelson dan Steiner dalam Siswanto Sastrohadiwiryo (2019) motivasi kerja adalah Keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau menggerakkan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan

Menurut Maslow motivasi adalah hasil dari usaha individu untuk memenuhi kebutuhan, yang diklasifikasikan dalam hierarki mulai dari kebutuhan dasar hingga kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan yang tidak terpenuhi mendorong seseorang untuk bertindak, dan pemenuhan kebutuhan tersebut menjadi pendorong utama perilaku manusia (Sutrisno, 2020).

Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang mendorong seseorang, baik berasal dari dalam maupun dari luar diri seseorang, sehingga seseorang tersebut akan memiliki semangat, keinginan dan kemauan yang tinggi untuk melaksanakan aktivitas kerja.

2.2. Jenis-Jenis Motivasi Kerja

Pada hakekatnya berdasarkan sumbernya motivasi kerja terdiri dua jenis utama, yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik, serta bisa dikategorikan menjadi motivasi positif dan negatif. Motivasi intrinsik merupakan motivasi yang berasal dari dalam diri. Motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang berasal dari luar, Motivasi positif mendorong dengan memberikan penghargaan, sedangkan motivasi negatif mendorong dengan ancaman hukuman. Sejalan dengan pengertian tersebut, menurut Siswanto (2019), motivasi kerja dapat dikategorikan menjadi beberapa jenis, meliputi motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, dan motivasi positif.

Pendapat yang sama dikemukakan Anoraga (2019) bahwa dorongan atau semangat untuk bekerja yang muncul dari dalam diri karyawan. Motivasi kerja ini bisa berupa motivasi intrinsik (dari dalam diri) atau ekstrinsik (dari luar diri).

Sedangkan menurut Hasibuan (2019) ada dua jenis motivasi kerja, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif adalah saat manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah atau

penghargaan kepada mereka yang berprestasi di atas standar. Motivasi negatif adalah saat manajer memotivasi bawahan dengan standar bahwa mereka akan mendapatkan hukuman jika tidak mencapai standar.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi dapat dikelompokkan menjadi motivasi intrinsik yang bersumber dari dalam diri seseorang, dan motivasi ekstrinsik yang bersumber dari luar diri seseorang. Motivasi juga dapat dibedakan antara motivasi positif, dan motivasi negative.

2.3. Teori Motivasi

Teori motivasi pada dasarnya adalah studi tentang berbagai faktor yang mendorong, mengarahkan, dan memengaruhi perilaku seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Teori ini membantu memahami mengapa seseorang bertindak atau tidak bertindak, serta bagaimana kita dapat memotivasi orang lain.

2.3.1. Teori Motivasi Abraham Maslow (Hierarki Kebutuhan Manusia)

Teori Hierarki dikemukakan Abraham Maslow yang berisi mengenai kebutuhanlah yang menjadi alasan utama yang membuat manusia termotivasi untuk melakukan sesuatu. Berdasarkan teori hierarki, kebutuhan manusia terdiri dari lima tingkatan pada tingkatan piramida dimana urutan kebutuhan yang terbawah menjadi urutan pertama alias prioritas yang harus diselesaikan dan dipenuhi terlebih dahulu.

1) Physiological Needs

Kebutuhan fisiologi mencakup kebutuhan-kebutuhan dasar yang dibutuhkan manusia, misalnya makan, minum, pakaian, tempat tinggal, dan lain sebagainya. Secara psikologis, manusia yang berada pada hierarki kebutuhan tingkat ini tidak mementingkan kehormatan atau lain sejenisnya.

2) Safety Needs

Kebutuhan tingkat atau hirarki kedua akan membuat manusia membangun motivasi pada dirinya untuk segera memiliki rumah sebagai tempat berlindung.

3) Social Needs

Pada hierarki kebutuhan tingkat tiga manusia berusaha untuk berkenalan dan menemukan orang yang dapat mereka percayai.

4) Esteem Needs

Kebutuhan pada hierarki tingkat empat menyangkut kehormatan. Manusia akan membangun motivasi agar mereka dapat dihormati dan dihargai oleh orang lain, sehingga terdapat satu keharusan mendapatkan nama, gelar, serta status.

5) Self-Actualization

Pada tingkatan hierarki terakhir, manusia memiliki keinginan agar mereka bisa berguna dan dapat diandalkan oleh orang lain. Tingkatan ini cenderung membuat manusia memiliki keinginan

untuk menjadi pemimpin dari suatu organisasi agar memiliki kekuasaan dan dapat melakukan perubahan.

Teori ini mengajarkan kepada kita apabila Grameds ingin memiliki bisnis atau apapun itu yang berkelas, Grameds haruslah berfokus pada elemen-elemen di atas.

2.3.2. Teori Motivasi Douglas McGregor : X dan Y

Teori ini dikenal sebagai teori yang digunakan sebagai pembagi mengenai pandangan sifat alami yang dimiliki manusia. Pandangan tersebut dibagi menjadi dua. Hal itulah yang menyebabkan penamaan X dan Y pada teori ini. Pengertian X pada teori ini merupakan teori yang memiliki relasi dengan opini pengelolaan tradisional. Sedangkan pengertian teori Y bermakna yang berelasi dengan teori pengelolaan yang didasarkan pada penelitian perilaku secara umum yang biasanya digunakan untuk mengelola perilaku manusia di zaman modern dalam dunia kerja.

Teori X memiliki banyak sisi buruk dalam segi dunia kerja, antara lain pekerja yang menggunakan teori ini relatif memiliki kekayaan berupa penolakan pada pekerjaan mereka dan berusaha sekeras mungkin untuk lari dari tanggung jawab mereka, sehingga para pekerja harus dikontrol dan apabila pekerja tidak patuh maka pekerja akan menerima hukuman.

2.3.3. Teori Motivasi McClelland : Kebutuhan

Dalam teori ini terdapat tiga poin penting yang dikemukakan oleh McClelland. yaitu motivasi untuk mencapai prestasi, motivasi untuk memiliki koneksi, dan yang terakhir adalah motivasi untuk memiliki kekuasaan. Diyakini bahwa apabila seseorang memiliki motivasi akan cenderung menyukai tantangan dan menyelesaikan masalah. Sedangkan untuk orang yang termotivasi hanya karena ingin membentuk sebuah hubungan, mereka biasanya tidak terlalu kelihatan dan takut untuk mengambil resiko. Itu dikarenakan orang yang seperti ini sangat mengutamakan hubungan mereka dibanding dengan segala hal yang ada di dunia. Apabila seseorang menciptakan motivasi dengan tujuan mencapai kekuatan. Mereka cenderung lebih menyukai mengatur serta mengontrol orang lain dan menjadi pribadi yang sangat bertanggung jawab.

2.3.4. Teori Motivasi Herzberg: Two factor Theory

Dalam teori ini Herzberg menyebutkan bahwa ada dua faktor yang dapat dimanfaatkan untuk menjaga kestabilan dari motivasi seseorang dalam sebuah regu. Kedua faktor itu adalah sebagai berikut:

1) Motivator Factors

Motivasi seseorang bergantung pada bagaimana motivatornya memberikan motivasi pada seseorang. Saat sedang bekerja, tentu seseorang memerlukan adanya sebuah dorongan yang

datangnya dari orang lain. Dorongan itu tentu akan sangat membantunya untuk tetap termotivasi dan akan meningkatkan performa kerjanya menjadi lebih keras.

2) Hygiene Factors

Faktor ini menjadi faktor penting yang dapat meningkatkan kepuasan karyawan yang bekerja di suatu perusahaan tertentu. Apabila faktor ini tidak terpenuhi tentu akan membuat karyawan tidak selera dan kehilangan motivasi untuk bekerja karena melihat ruang kerja atau tempat kerja yang tidak nyaman untuk mereka.

2.3.5. Teori Motivasi Edwin Locke

Teori ini dikemukakan oleh Edwin Locke tepat pada tahun 1968. Teori ini menjadi bentuk dari teori yang dikembangkan dari teori-teori motivasi sebelumnya. Teori ini dikembangkan guna meningkatkan motivasi untuk tempat kerja yang modern.

Edwin Locke menjelaskan, untuk meningkatkan motivasi pada karyawan hendaklah menciptakan hubungan antara tujuan, produktivitas, dan engagement yang dimiliki oleh anggota dari kelompok kerja tersebut. Edwin Locke juga menyebutkan kelima prinsip yang bisa diterapkan guna tercapainya kesuksesan dari kelompok kerja Grameds. Kelima prinsip itu adalah kejelasan (*clarity*), tantangan (*challenge*), komitmen (*commitment*), timbal

balik (*feedback*), dan yang terakhir melengkapi tugas (*task complexity*).

2.4. Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Dimensi variabel penelitian adalah cara untuk membedakan dan mengukur sifat atau karakteristik dari suatu konsep yang diteliti. Dimensi membantu mengoperasionalkan konsep menjadi variabel yang dapat diukur dan dianalisis. Dimensi variabel berfungsi untuk menentukan bentuk dan ukuran variabel, serta memberikan nama atau label pada dimensi tersebut. Dimensi memungkinkan variabel untuk memiliki struktur yang kompleks dan dapat dioperasikan dalam berbagai konteks. Dengan demikian dimensi variabel dapat diartikan sebagai kumpulan dari beberapa karakteristik yang membentuk suatu variabel.

Dimensi variabel motivasi kerja didasarkan teori hirarkie kebutuhan yang dikembangkan Abrahamn Maslow. Berdasarkan teori ini motivasi kerja karyawan dapat didasarkan pada tingkat kebutuhan sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*): kebutuhan paling dasar untuk bertahan hidup, seperti makan, minum, tidur, dan bernapas.
- 2) Kebutuhan Keamanan (*Safety Needs*): kebutuhan akan rasa aman dan terlindungi, baik dari bahaya fisik maupun emosional.

- 3) Kebutuhan Sosial (*Social Needs*): kebutuhan akan cinta, kasih sayang, rasa memiliki, dan pertemanan.
- 4) Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*): kebutuhan akan rasa harga diri, pengakuan, dan prestasi.
- 5) Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*): Kebutuhan untuk mencapai potensi penuh, mengembangkan diri, dan mencapai tujuan hidup

3. Pelatihan Kerja

3.1. Pengertian Pelatihan Kerja

Pelatihan kerja, merupakan proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat Riniwati, (2016) bahwa pelatihan merupakan aktivitas pelatihan untuk meningkatkan mutu kemampuan dan keterampilan. Pengertian ini secara eksplisit mengacu pada tujuan atau output pelatihan karyawan.

Pengertian yang sedikit lebih luas dikemukakan Djajadi (2020), sebagai berikut: “pelatihan adalah instruksi jangka pendek yang sistematis dan terorganisir yang diberikan pada pegawai baru atau lama untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan teknis”. Definisi ini memandang pelatihan dari sisi waktu, obyek pelatihan, dan subyek pelatihan. Pendapat lain dalam pengertiannya menempatkan pelatihan sebagai usaha sadar dengan tujuan untuk meningkatkan prestasi kerja, sebagaimana dikemukakan Ivancevich (dalam Edy Sutrisno, 2020)

sebagai berikut: “pelatihan adalah upaya untuk meningkatkan prestasi kerja (kinerja) seorang pekerja dalam pekerjaannya saat ini atau dalam pekerjaan lain yang akan datang”.

Selanjutnya Dessler (2018) mengartikan pelatihan sebagai proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya. Selaras dengan pendapat tersebut, Rivai (2015) menyatakan pelatihan adalah proses sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pengertian pelatihan kerja yang lebih luas didefinisikan Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia, sebagai berikut:

“pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan”.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pelatihan kerja adalah proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan dalam jangka pendek untuk membekali, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi kerja karyawan guna meningkatkan kemampuan produktivitas dan kesejahteraan.

3.2. Tujuan Pelatihan Kerja

Tujuan utama pelatihan kerja adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan, produktivitas, dan efisiensi dalam melaksanakan tugas mereka, serta untuk mencapai tujuan organisasi. Sehubungan tujuan pelatihan Djajadi (2020) berpendapat sebagai berikut:

“tujuan pelatihan adalah memberikan instruksi jangka pendek yang sistematis dan terorganisir kepada pegawai baru atau lama, dengan tujuan memberikan pengetahuan dan keterampilan teknis untuk mencapai tujuan tertentu. Pelatihan juga bertujuan untuk meningkatkan efektivitas kinerja kegiatan atau berbagai kegiatan”.

Menurut Dessler (2018), tujuan utama pelatihan adalah untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan agar mereka dapat melaksanakan tugas dengan lebih efektif, efisien, dan rasional. Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Lebih jauh Dessler (2018) menyatakan tujuan spesifik pelatihan kerja sebagai berikut:

- (1) Mengembangkan keterampilan:
Pelatihan memungkinkan karyawan untuk meningkatkan kemampuan praktis dalam menjalankan tugas mereka, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan efektif.
- (2) Mengembangkan pengetahuan:
Pelatihan memberikan karyawan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan mereka, sehingga mereka dapat bekerja secara lebih rasional dan memahami proses kerja dengan lebih baik.
- (3) Mengembangkan sikap:
Pelatihan dapat membantu karyawan membentuk perilaku yang sesuai dengan harapan perusahaan dan budaya organisasi.
- (4) Meningkatkan produktivitas:
Dengan pengetahuan dan keterampilan yang lebih baik, karyawan dapat bekerja lebih produktif dan mencapai hasil yang lebih baik.

(5) Mencapai tujuan organisasi:

Pelatihan yang efektif dapat membantu organisasi mencapai tujuan strategisnya, karena karyawan yang lebih kompeten dapat berkontribusi lebih besar terhadap keberhasilan perusahaan.

Sedangkan Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia (Kemnaker), secara resmi menyatakan tujuan pelatihan sebagai berikut:

“pelatihan kerja adalah kegiatan yang bertujuan untuk memberikan, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan tertentu”.

Berdasarkan ketiga pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pelatihan karyawan ditujukan untuk memberikan, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan tertentu.

3.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan

Sebagai kegiatan yang memiliki tujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan, maka dalam pelaksanaannya terdapat banyak faktor yang harus mendapat perhatian. Perhatian terhadap faktor yang mempengaruhi pelatihan penting untuk memastikan keberhasilan program pelatihan dan pengembangan karyawan. Faktor-faktor ini, seperti kebutuhan pelatihan, karakteristik peserta, dan metode pelatihan, jika tidak diperhatikan, dapat menyebabkan program tidak efektif dan tidak mencapai tujuan yang diinginkan. Hal ini selaras dengan

pendapat Riniwati (2016) sebagai berikut: “faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan meliputi kebutuhan dan dorongan (motivasi), dukungan manajemen puncak, komitmen SDM, perkembangan teknologi, kompleksitas organisasi, daya belajar, dan kinerja fungsi manajemen SDM lainnya”

Terkait dengan kaktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan Djajadi (2020) berpendapat sebagai berikut:

“Pelatihan sebagai program atau kegiatan pelatihan mencakup dukungan manajemen puncak, komitmen SDM, perkembangan teknologi, kompleksitas organisasi, gaya belajar, dan kinerja fungsi SDM lainnya. Selain itu, faktor-faktor seperti instruktur, peserta, materi, metode, tujuan, dan lingkungan pelatihan juga penting:.

Selanjutnya Dessler (2016) berpendapat sebagai berikut:

“dalam melakukan pelatihan ada beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan, dan lingkungan yang menunjang”.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perhatian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja karyawan. Pelatihan yang efektif adalah investasi yang berharga bagi perusahaan, karena dapat meningkatkan produktivitas, kualitas, dan citra Perusahaan

3.4. Jenis-Jenis Pelatihan

Pelaksanaan pelatihan karyawan dalam satu organisasi pada hakekatnya dapat dikelompokkan berbagaimjenis berdasarkan tujuan pelatihan tersebut. Menurut Mangkunegara (2017), jenis pelatihan dapat diklasifikasikan berdasarkan beberapa aspek, seperti tujuan, materi, dan metode yang digunakan. Secara umum, jenis pelatihan bisa dibedakan menjadi pelatihan untuk meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi, peningkatan produktivitas kerja, peningkatan kualitas kerja, serta pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan teknis.

Sedangkan Dessler (2016) berpendapat sebagai berikut:

“menekankan pentingnya pelatihan teknis dan pengembangan soft skills dalam Human Resource Management (HRM). Pelatihan teknis fokus pada peningkatan kemampuan karyawan dalam melakukan tugas-tugas tertentu. Sementara itu, pengembangan soft skills meliputi pelatihan komunikasi, kepemimpinan, dan manajemen waktu. Selain itu, Dessler juga menyoroti pentingnya model ADDIE (Analysis-Design-Develop-Implement-Evaluate) dalam proses pelatihan”.

Sehubungan dengan pelatihan karyawan, Hasibuan (2019) berpendapat:

“jenis pelatihan dapat dikategorikan menjadi pelatihan internal, pelatihan eksternal, dan pelatihan gabungan internal dan eksternal. Pelatihan internal dilakukan oleh pelatih yang berasal dari dalam perusahaan, sedangkan pelatihan eksternal melibatkan pihak luar perusahaan. Pelatihan gabungan menggabungkan pelatih internal dan eksterna”.

Lebih lanjut terkait dengan jenis dan bentuk pelatihan Anoraga (2019) berpendapat:

“bentuk pelatihan dapat dikategorikan menjadi beberapa jenis, antara lain pelatihan keahlian (skill training), pelatihan ulang (retraining), pelatihan lintas fungsional (cross functional training), pelatihan tim (team training), pelatihan bahasa (language training), dan pelatihan teknologi (technology training). Selain itu, juga ada pelatihan di tempat kerja (on the job training), pelatihan onboarding, pelatihan kepatuhan (compliance training), pelatihan pengetahuan produk (product knowledge training), pelatihan kepemimpinan (leadership training), pelatihan teknis (technical training), pelatihan e-learning, dan pelatihan keterampilan lunak (soft skill training)”.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelatihan karyawan dapat dikelompokkan berdasarkan aspek tujuan, materi, dan metode yang digunakan dalam pelatihan tersebut.

3.5. Dimensi dan Indikator Pelatihan

Dimensi variabel penelitian adalah cara untuk membedakan dan mengukur sifat atau karakteristik dari suatu konsep yang diteliti. Dimensi membantu mengoperasionalkan konsep menjadi variabel yang dapat diukur dan dianalisis. Dimensi variabel berfungsi untuk menentukan bentuk dan ukuran variabel, serta memberikan nama atau label pada dimensi tersebut. Dimensi memungkinkan variabel untuk memiliki struktur yang kompleks dan dapat dioperasikan dalam berbagai konteks. Dengan demikian dimensi variabel dapat diartikan sebagai kumpulan dari beberapa karakteristik yang membentuk suatu variabel.

Dimensi variabel pelatihan kerja didasarkan pada tujuan pelatihan yang dikemukakan Dessler (2018) sebagai berikut:

- (1) Mengembangkan keterampilan:

- Pelatihan memungkinkan karyawan untuk meningkatkan kemampuan praktis dalam menjalankan tugas mereka, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan efektif.
- (2) Mengembangkan pengetahuan:
Pelatihan memberikan karyawan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan mereka, sehingga mereka dapat bekerja secara lebih rasional dan memahami proses kerja dengan lebih baik.
 - (3) Mengembangkan sikap:
Pelatihan dapat membantu karyawan membentuk perilaku yang sesuai dengan harapan perusahaan dan budaya organisasi.
 - (4) Meningkatkan produktivitas:
Dengan pengetahuan dan keterampilan yang lebih baik, karyawan dapat bekerja lebih produktif dan mencapai hasil yang lebih baik.
 - (5) Mencapai tujuan organisasi:
Pelatihan yang efektif dapat membantu organisasi mencapai tujuan strategisnya, karena karyawan yang lebih kompeten dapat berkontribusi lebih besar terhadap keberhasilan perusahaan.

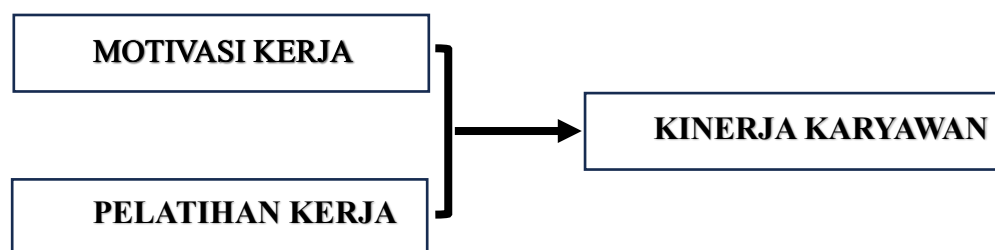
B. Kerangka Pikir

Motivasi dan pelatihan adalah dua faktor penting yang saling terkait dalam meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi yang kuat dapat memicu semangat kerja yang tinggi pada karyawan, sehingga mereka lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan perusahaan. Dengan memberikan motivasi yang tepat dan pelatihan yang relevan, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih produktif dan memiliki kinerja yang lebih baik karena mereka memiliki keinginan untuk mencapai hasil kerja yang memuaskan. Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pelatihan yang tepat dapat

meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan, sehingga mereka dapat melakukan tugas dengan lebih efektif dan efisien.

Selain motivasi, dengan pelatihan, karyawan dapat mengembangkan kompetensi yang relevan dengan pekerjaan mereka, yang dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas. Pelatihan juga dapat memberikan motivasi kepada karyawan, karena mereka merasa lebih kompeten dan mampu menghadapi tantangan pekerjaan. Dengan demikian menunjukkan bahwa motivasi dan pelatihan secara signifikan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan bersemangat, sementara pelatihan meningkatkan kemampuan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas dengan lebih efektif. Paradigma kerangka pikir tersebut dapat disederhanakan dengan gambar 1.

Gambar 1. Paradigma kerangka pikir



C. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pikir, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

- 1) motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Global Komputer Pringsewu tahun 2024.
- 2) pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Global Komputer Pringsewu tahun 2024.
- 3) motivasi kerja dan pelatihan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan Global Komputer Pringsewu tahun 2024.