

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Pengertian dan Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Banyak istilah yang digunakan untuk pengertian manajemen sumber daya manusia yaitu antara lain : manajemen sumber daya insani, manajemen personalia, manajemen keorganisasian, manajemen perburuhan, manajemen tenaga kerja, manajemen administrasi personalia (keorganisasian) dan hubungan industrial .

Sumber daya manusia adalah merupakan faktor produksi yang paling utama dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan karya, bakat, kreatifitas serta dorongan. Betapapun canggihnya aspek teknologi dan ekonomi tanpa manusia maka akan sulit kiranya tujuan – tujuan organisasi tersebut dapat dicapai.

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur masukan (*input*) yang bersama dengan unsur lainnya seperti bahan, modal, mesin dan teknologi diubah melalui proses manajemen menjadi keluaran (*output*) berupa barang dan jasa dalam usaha mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Oleh karena itu peranan manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengelola unsur manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan tenaga kerja yang pas dan memuaskan. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang menfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia, kerangka sumber daya manusia *intangibel asset* yang di kelompokkan menjadi tiga katagori yaitu :

1. sumber daya insani ( *human capital* )
2. sumber daya teknologi ( *technological capital* )
3. sumber daya organisasi ( *organizational capital* )

Ketiga *asset* tersebut tidak dapat di ukur secara terpisah menurut Wibisono (2012 : 239).

Fungsi manajemen sumber daya manusia utama yang tidak hanya terdiri atas pelatihan dan pengembangan namun juga aktifitas-aktifitas pengembangan karier individu ,pengembangan organisasi,serta manajemen dan penilaian kerja.

Kompensasi adalah suatu bentuk kontribusi dari organisasi sebagai timbal balik jasa atau imbalan ada tiga kompensasi

- a Kompensasi finansial langsung bayaran yang di terima langsung oleh seseorang dalam bentuk gaji,komisi,upah
- b Kompensasi finansial tidak langsung ;semua imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi langsung,cuti di bayar ,absen karena sakit,asuransi pengobatan.
- c Kompensasi non finansial kepuasan dari seseorang pekerja dimana orang tersebut bekerja.

Peranan dan kedudukan dalam mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu Menurut Flipppo ( 2012:123 ) dapat dikemukakan bahwa masing-masing fungsi tersebut selanjutnya mengandung penjelasan sebagai berikut :

Fungsi Manajerial terdiri dari:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan berarti program tenaga kerja yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan adanya perencanaan maka pencapaian tujuan akan lebih terprogram dengan baik.

## 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Apabila serangkaian tindakan telah ditentukan maka organisasi harus disusun untuk melaksanakannya. Organisasi adalah merupakan suatu alat untuk dapat mencapai tujuan tertentu. Dengan menyusun organisasi berarti merancang struktur berbagai hubungan pekerja, jabatan, personalia dan faktor-faktor fisik.

## 3. Pengarahan (*Directing*)

Fungsi yang dapat menghidupkan organisasi menjadi semakin penting yaitu adanya fungsi pengarahan, motivasi, pelaksanaan dan pemberian perintah. Fungsi ini mengusahakan agar karyawan dapat bekerjasama dengan efektif dan efisien.

## 4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah fungsi manajerial yang berhubungan dengan pengaturan kegiatan agar sesuai dengan rencana kerja, tenaga kerja yang sebelumnya telah dirumuskan berdasarkan rencana perusahaan .

Fungsi Operasional terdiri dari:

### a. **Pengadaan Tenaga Kerja (*Recruitment*)**

Fungsi operasional yang pertama dari manajemen sumber daya manusia adalah usaha memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari tenaga kerja yang diperlukan untuk mencapai sasaran organisasi. Fungsi ini meliputi penentuan

sumber daya manusia yang dibutuhkan dan perekrutannya, seleksi dan penempatan.

**b. Pengembangan (*Development*)**

Tenaga kerja yang sudah diolah harus dikembangkan lebih lanjut melalui usaha penelitian dan pengembangan. Pengembangan merupakan proses peningkatan pengetahuan dan keterampilan melalui pendidikan dan pelatihan.

**c. Kompensasi (*Compensation*)**

Fungsi ini dirumuskan sebagai balas jasa yang merupakan imbalan yang memadai dan layak kepada tenaga kerja sesuai dengan sumbangan produktifitas karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi.

**d. Integrasi (*Integration*)**

Integrasi merupakan usaha untuk menghasilkan suatu rekonsiliasi (kecocokan) yang layak atas kepentingan - kepentingan perorangan (Individu), masyarakat dan organisasi.

**e. Pemeliharaan (*Maintenance*)**

Fungsi ini mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Perhatian dititikberatkan pada pemeliharaan kondisi fisik karyawan (kesehatan dan keselamatan kerja) serta pemeliharaan sikap yang baik.

**f. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)**

Fungsi ini adalah pemutusan hubungan kerja seseorang dengan perusahaan. Pelepasan ini diatur oleh Undang-Undang No. 13 tahun 2013.

Peranan atau kedudukan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu tidak hanya

memperhatikan kepentingan perusahaan, tetapi juga memperhatikan kebutuhan karyawan dan organisasi dan tuntutan - tuntutan masyarakat luas. Peranan manajemen sumber daya manusia adalah mempertemukan tiga kekuatan utama tersebut yaitu:

### 1. Kepentingan Perusahaan

Perusahaan berkeinginan memperoleh karyawan terampil dan dapat bekerja efisien dan efektif. Manajemen sumber daya manusia harus dapat memelihara karyawan yang bermutu guna mencapai tujuan perusahaan.

### 2. Kebutuhan karyawan dan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia juga harus berusaha memenuhi kebutuhan fisik, psikologis dan egoistik karyawan . Harus diciptakan program-program yang dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan maupun karyawan sekaligus.

### 3. Tuntutan masyarakat luas

Masyarakat menginginkan agar pemerintah dan perusahaan mempunyai tanggung jawab sosial yang luas dalam mengembangkan dan melindungi sumber daya manusia dari perlakuan sewenang-wenang. Peraturan-peraturan ketenagakerjaan harus ditinjau kembali sesuai dengan perkembangan perekonomian dan masyarakat.

Dengan demikian menurut Flippo ( 1996 : 5 ) manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai berikut Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dari pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan.

Adapun maksud dari pemisahan sumber daya manusia dengan tujuan untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.

Pengertian sumber daya manusia menurut Rachmawati ( 2008 : 1.1 )

Pertama. Sumber daya manusia memengaruhi *efisiensi* dan *efektifitas* organisasi sumber daya manusia merancang dan memproduksi barang dan jasa, mengawasi kualitas, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya *finansial*, serta menentukan seluruh tujuan dan strategi organisasi.

Kedua. sumber daya manusia merupakan pengeluaran utama organisasi dalam menjalankan bisnis, bahwa sumber daya manusia harus di definisikan bukan dengan apa yang sumberdaya manusia lakukan, tetap apa yang sumber daya manusia hasilkan.

Oleh sebab itu setiap pimpinan akan selalu mengusahakan agar kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dapat dilakukan dengan cara yang efektif dan efisien. Untuk itu perlu diadakan perencanaan, pengorganisasian, koordinasi kerja dan pengawasan secara baik. Dengan kata lain hal-hal itu semua dilaksanakan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efisien dan efektif.

Di samping itu perlu dicari pula suatu cara untuk mempercepat pekerjaan mulai dari mengurangi kelelahan akibat bekerja. Cara-cara ini dikenal dengan "*time and motion study* atau penyelidikan waktu dan gerak" disini gerak-gerak dipelajari, dimana gerak yang tidak efisien dan melelahkan perlu dihilangkan dan diganti dengan gerak-gerak yang dapat dipercepat untuk mengurangi kelelahan.

Dengan cara tersebut diatas tentu belum menjamin bagi tenaga kerja akan bekerja sepenuh hati dengan kata lain cara tersebut belum dapat meningkatkan semangat dan gairah kerja karyawan-karyawannya. Untuk itu maka selain melakukan penelitian waktu dan gerak dicari cara lain yang dapat meningkatkan semangat dan kegairahan kerja bagi karyawan-karyawannya. Dengan jalan memotivasi para karyawan dapat diharapkan semangat dan kegairahan kerja dapat ditingkatkan untuk mendorong agar para karyawan bekerja lebih semangat dan lebih bergairah, maka cara-cara yang dilakukan adalah dengan jalan melaksanakan motivasi pada karyawan.

Menurut pendapat *Gary* ( 2009 : 121 ) bahwa :“ Motivasi merupakan hal yang sederhana karena orang-orang pada dasarnya termotivasi atau terdorong untuk berperilaku dalam cara tertentu yang dirasakan mengarah pada perolehan ganjaran”

Dari beberapa pendapat yang diajukan para ahli diatas, maka penulis berkesimpulan bahwa motivasi adalah suatu upaya dari organisasi dalam menggerakkan karyawannya untuk bekerja guna mencapai hasil atau produksi yang diharapkan bersama.

## **B. Perkembangan Teori Motivasi**

Banyak penelitian yang telah dilakukan tentang motivasi kerja yang telah mendorong lahirnya berbagai bentuk motivasi. Namun sangat disayangkan, antara satu teori dengan yang lainnya tidak terdapat suatu keselarasan dan keserasian

karena masing-masing hanya memperlihatkan segi-segi tertentu saja dari teori motivasi.

Diberikannya motivasi kepada karyawan atau seseorang tentu saja mempunyai tujuan antara lain: mendorong semangat dan girah karyawan, meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan, meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan, meningkatkan kesejahteraan karyawan, mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas dan pekerjaannya. Sunyoto ( 2012 : 17 ).

Menurut George dan Jones ( 2005:121 ) “motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai suatu dorongan secara psikologis kepada seorang yang menentukan arah dari perilaku (*direction of behavior*) seseorang dalam organisasi, tingkat usaha (*level of effort*), dan tingkat kegigihan atau ketahanan di dalam menghadapi suatu halangan atau masalah (*level of persistence*)”. Oleh karena itu, motivasi kerja dapat diartikan sebagai semangat kerja yang ada pada karyawan yang membuat karyawan tersebut dapat bekerja untuk mencapai tujuan tertentu. George , Jones, ( 2005 :121 )

Diberikannya motivasi kepada karyawan atau seseorang tentu saja mempunyai tujuan antara lain mendorong semangat dan girah karyawan, meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan,

meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan, meningkatkan kesejahteraan karyawan, mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas dan pekerjaannya. Sunyoto, (2012 : 17).

Menurut George dan Jones bahwa unsur motivasi kerja terbagi menjadi tiga bagian yaitu :

1. Arah perilaku (*direction of behavior*)
2. Tingkat usaha (*level of effort*)
3. Tingkat kegigihan (*level of persistence*)

Dari kutipan tersebut diatas dapat diartikan bahwa teori tentang kepuasan atau kebutuhan berpusat pada “apa” dari motivasi. Teori ini seseorang yang dapat menggerakkan, mengarahkan, melanjutkan dan memberhentikan perilaku seseorang.

Menurut Nurjanah ( 2010 : 15 ) berikut adalah beberapa tujuan motivasi:

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

Dari beberapa kutipan diatas mengenai kebutuhan manusia tersebut dapat disimpulkan bahwa:

1. Kebutuhan dasar psikologis karyawan harus dapat dipenuhi dengan upah yang cukup memberi makan, memberi tempat berteduh, dan membela diri mereka dan keluarganya secara memuaskan, dan lingkungan kerja yang aman.
2. Kebutuhan akan rasa aman membutuhkan keamanan kerja, bebas dari paksaan atau perlakuan sewenang-wenang dan peraturan yang ditetapkan secara jelas.
3. Kebutuhan untuk dimiliki atau dicintai, yang paling kuat dirasakan dalam hubungan dengan keluarga seseorang, juga dapat memuaskan dalam konteks sosial melalui persahabatan.
4. Maslow memberikan dua tipe kebutuhan akan penghargaan dan keinginan akan prestasi dan persaingan serta keinginan akan status dan pengakuan.
5. Menurut Maslow, apabila semua kebutuhan lainnya telah terpenuhi secara memadai karyawan akan termotivasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri. Mereka akan mencari makna dan perkembangan pribadi dalam pekerjaannya dan akan secara aktif akan mencari aktivitas baru.

Disamping itu Herzberg yang mengembangkan *two factor model of motivation* (model dua faktor dari motivasi). Herzberg menyimpulkan bahwa pendapat dua perangkat, dua faktor terpisah yang mempengaruhi motivasi. Faktor yang dapat menimbulkan ketidakpuasan dipacu sebagai *hygiene factors* (faktor iklim baik atau faktor pemeliharaan) dimana faktor ini diperlukan untuk mempertahankan tingkat kepuasan secukupnya dalam diri pegawai sedangkan

faktor lainnya adalah *motivational* faktor (faktor motivasi) atau *satisfier* (pemuas) yang terutama berfungsi untuk menimbulkan motivasi. Yang dimaksud *hygiene factors* (faktor iklim baik) mencakup *company policy and administration* (kebijaksanaan administrasi dan organisasi), *quality of supervision* (kualitas penyelesaian) *relation with supervisors* (hubungan penyeliaan), *per relation* (hubungan dengan rekan sejawat), *relation with subordinates* (hubungan dengan bawahan), *pay* (bayaran), *job security* (jaminan kerja) dan status (status). Sedangkan *motivational* factors (faktor motivasi) terdiri dari *achievement* (pencapaian atau prestasi), *recognition* (pengakuan), *advancement* (kemajuan), *work it self* (pekerjaan itu sendiri), *possibility of growth* (kemungkinan untuk berkembang) dan *responsibility* (tanggung jawab).

Herzberg ( 2012 : 171 ) mengemukakan cara terbaik untuk memotivasi seseorang adalah dengan dipenuhinya *motivational factors* ( faktor motivasi) daripada *hygiene factors* (faktor iklim baik atau panyehat) seringkali terus meningkat atau bertambah sehingga akibatnya sulit untuk memotivasi seseorang. Lain halnya dengan terpenuhinya *motivational factors* (faktor motivasi) seseorang yang pada dasarnya mereka akan memperoleh suatu kebahagiaan tersendiri atas keberhasilannya dalam penyelesaian suatu tugas yang selanjutnya mereka akan berusaha lebih baik lagi adalah menyelesaikan tugas lainnya.

Berdasarkan hasil penelitian itu, Herzberg membagi motivasi kedalam dua bagian yaitu *intrinsic factors* (faktor yang bersifat instrinsik) dan *extrinsic factors* (motivasi yang bersifat ekstrinsik) adalah imbalan dari dalam diri yang dirasakan

seseorang pada saat melakukan pekerjaan, yang tidak menimbulkan kepuasan pada saat dilakukannya pekerjaan. Menurut teori ini hygiene factors ( faktor iklim baik) datang dari luar seperti kondisi kerja, gaji dan supervisi yang lebih baik sebenarnya bukanlah yang sungguh-sungguh mendorong pegawai karyawan untuk bekerja karena paling peranannya hanya sekedar mengurangi keresahan karyawan tersebut. Sedangkan *motivational factors* (faktor-faktor motivasi), datang dari dalam diri seperti penghargaan penuh yang diolah dari pelaksanaan kerja yang baik, tanggung jawab serta pekerjaan-pekerjaan yang menantang jauh lebih besar perannya untuk mendorong timbulnya motivasi dan dapat meningkatkan produktivitas kerja. Oleh karena itu, menurut Herzberg cara terbaik untuk memotivasi seseorang karyawan adalah dengan memasukan unsur tantangan dan kesempatan untuk mencapai keberhasilan kedalam pekerjaan mereka.

Dan kutipan diatas dapat kita artikan bahwa seperti teori-teori proses menunjukkan cara-cara untuk mengarahkan agar seseorang lebih giat dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut teori ini kebutuhan hanyalah suatu unsur dalam memutuskan bagaimana ia harus berperilaku dasar teori proses dari motivasi adalah gagasan mengenai *expectancy theory* ( teori pengharapan) yang mengatakan bahwa perilaku yang tidak memperoleh imbalan atau penghargaan tidak akan terjadi atau terulang lagi, memang pada hakekatnya banyak orang yang bekerja pasti akan menuntut balas jasa mereka atas pekerjaannya kepada orang

yang telah merasakan hasil kerjanya. Tidak ada orang yang menuntut atas hasil kerjanya, setiap orang tentu akan menuntut.

Teori penghargaan ini mengandung dua anggapan penting yaitu:

1. Manusia senantiasa berubah kearah tercapainya apa yang diinginkannya atau menjadi tujuan utamanya, karena itu apakah orang tersebut akan bertindak atau tidak tergantung kepada keyakinannya apakah dengan tindakan itu mereka akan berhasil atau tidak dalam mencapai tujuan tersebut.
2. Dalam proses memilih tindakan apa yang akan diambil untuk mencapai tujuan itu manusia memang mempunyai kesukaan terhadap tindakan mana yang paling baik bagaimana berdasarkan pikiran hasil yang mungkin diperoleh dari tindakan yang diambilnya. Dengan kata lain berbagai macam program dapat mengakibatkan para karyawan memperkirakan kemampuannya yang lebih tinggi.

Bentuk proses motivasi yang lainnya berasal dari *Equity Theory* (teori keadilan) teori berdasarkan kepada suatu anggapan bahwa kebanyakan manusia sangat berpengaruh dengan situasi seperti penghasilan yang berimbang dibandingkan dengan penghasilan kelompok lain yang sederajat, sehingga seorang karyawan dapat saja membatasi hasil kerjanya setelah melihat bagaimana teman sebelahnya menghasilkan produk yang sama. Menurut teori ini yang menentukan kinerja seseorang adalah rasa adil atau tidaknya di lingkungan kerja karyawan tersebut. Tingkat keadilan tersebut dapat diukur dengan rasio antara kerja dan upah yang diterima seorang karyawan lain dalam lingkungan kerja yang sama atau sebanding

yang melakukan pekerjaan yang sama atau sederajat dengan karyawan lainnya tentu akan meminta upah yang sama besarnya atau sebanding dengan upah karyawan lainnya karena itu merupakan suatu keadilan.

Teori ini (*Equity Theory*) mengatakan bahwa jika tindakan seorang manajer oleh bawahan dipandang mendorong perilaku positif tertentu, bawahan yang bersangkutan akan cenderung mengulangi tindakan serupa. Misalnya seorang pekerja yang mendapat pujian karena melakukan tindakan tertentu akan cenderung mengulangi tindakan tersebut. Sebaliknya, jika seorang manajer menegur bawahannya karena melakukan sesuatu hal yang tidak seharusnya dilakukannya, bawahan tersebut akan cenderung untuk tidak mengulangi tindakan tersebut terlepas dari peristiwa — peristiwa kognitif yang bersumber dari dalam diri orang yang bersangkutan. Singkatnya motivasi seorang bawahan untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar dirinya seperti sikap pimpinan, pengaruh rekan sekerja dan sejenisnya, bukan karena faktor-faktor kognitif yang terdapat dalam diri orang yang bersangkutan sendiri. Dengan perkataan lain, dalam bentuknya yang murni teori ini mengabaikan perasaan, sikap harapan dan *variabel-variabel* kognitif lainnya. Pada hal faktor-faktor tersebut pasti berpengaruh pada perilaku seseorang yang pada gilirannya akan tercermin pada tinggi rendahnya motivasi intrinsiknya untuk berbuat atau tidak berbuat sesuatu.

PT. Citra Marga Nusaphala Persada Tbk divisi P dan P sebagaimana perusahaan – perusahaan lainnya, sangat memperhatikan pengelolaan sumber daya manusia. Hal ini berangkat dari suatu keyakinan bahwa faktor sumber daya manusia mempunyai peranan yang besar dalam tercapai atau tidaknya suatu tujuan, karena sumber daya manusia berfungsi sebagai faktor penggerak dari sumber daya lainnya yang ada dalam perusahaan.

Sistem pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan memberikan harapan tercapainya suasana kerja yang teratur sekaligus menyajikan akan tercapainya kinerja yang tinggi.

Secara umum ruang lingkup sumber daya manusia adalah mencakup bagaimana merencanakan kebutuhan para tenaga kerja, penempatan tenaga kerja, seleksi, latihan dan pengembangan, kompensasi dan pemeliharaan tenaga kerja.

Masalah yang dihadapi pimpinan di dalam perusahaan cukup sulit terutama bagaimana menentukan dengan tepat apa yang sesungguhnya merupakan kebutuhan-kebutuhannya. Meningkatkan motivasi dapat diketahui dengan memberikan gaji, kepangkatan, kesehatan dan kesejahteraan untuk memenuhi kebutuhan ekonominya akan tetapi pimpinan tidak mengetahui bahwa sesungguhnya kenaikan gaji tidak terlalu penting sedangkan keinginan utamanya adalah penghargaan atas prestasi kerja, pemindahan atau penempatan jabatan, pekerjaan tertentu yang menyenangkan baginya, maka karyawan akan berpikir bahwa dari situlah kariernya akan berkembang serta akan menikmati status dan kedudukan yang lebih menyenangkan serta memuaskan.

Seorang pemimpin akan sulit menghadapi masalah motivasi karena manusia yang menjadi anggota perusahaan adalah manusia yang bersifat dinamis, manusia selalu berubah keinginan, kemauan kebutuhan dan tuntutan hidup. Apabila suatu keinginan sudah terpenuhi maka akan menyusul keinginan lain demikian seterusnya tanpa henti-hentinya.

Dalam hal ini dikatakan bahwa keadaan manusia tidak seimbang hanya sementara saja pada saat kebutuhan dan keinginan yang mendesak dapat terpenuhi setelah itu timbul kembali keadaan tidak seimbang oleh karena itu seorang pemimpin harus dapat memotivasi karyawannya agar dapat meningkatkan prestasi kerja.

Pimpinan di PT. Citra Marga Nusaphala Persada Tbk mengharapkan karyawan dapat maju dan berprestasi seoptimal mungkin sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan yang tinggi. Dalam hal ini, pimpinan berusaha untuk memacu kreativitas yang dimiliki karyawan, sehingga para karyawan dapat menuangkan kemampuan yang dimiliki untuk menunjang prestasinya. Pelaksanaan motivasi dapat dilihat antara lain :

- a. Pemimpin Memberi Semangat dan Kegairahan Kerja Pada Karyawan
- b. Pimpinan Memberikan Gaji Yang Cukup
- c. Pimpinan Memperhatikan Kebutuhan Rohani Para Karyawan.
- d. Pimpinan Memperhatikan Tempat kerja
- e. Harga Diri Karyawan Diperhatikan
- f. Pimpinan Menempatkan Karyawan Pada Posisi Yang Tepat.

- g. Pimpinan Memberi Kesempatan Untuk Maju Pada Karyawan
- h. Pimpinan Memperhatikan Perasaan Aman Menghadapi Masa Depan Bagi Karyawan
- i. Pimpinan Memberi Insentif Yang Baik Sehingga Dapat Mempengaruhi Gairah Kerja dan Meningkatkan kinerja .

### C. Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja secara umum dapat dikatakan sebagai besarnya kontribusi atau hasil yang dicapai akan diberikan karyawan terhadap kemajuan dan perkembangan atau sasaran-sasaran organisasi atau perusahaan dimana ia bekerja.

Kinerja kerja karyawan dalam organisasi merupakan tanggung jawab utama seorang manajer, dimana manajer membantu para karyawannya agar berprestasi lebih baik. Salah satu cara yang realistis untuk melakukan hal ini adalah duduk bersama-sama karyawan secara berkala untuk mendiskusikan bagaimana prestasinya. Dengan melakukan diskusi seperti ini manajer baru lebih banyak bertanya dari pada memberi tahu. Sebagai contoh hal yang dapat dilakukan adalah bertanya kepada karyawan” bagaimana pendapat mereka tentang hasil kerja dari mereka, dan bagaimana agar mereka dapat berprestasi lebih baik atau apa yang dapat manajer atau pihak organisasi lakukan untuk membantu mereka berprestasi lebih baik”

Penilaian kinerja dilakukan untuk memberi tahu karyawan apa yang diharapkan manajemen untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian harus mengenali prestasi serta membuat rencana untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penilaian harus memungkinkan pekerjaan karyawan dapat diorganisasikan dengan baik serta memberikan kepuasan, pencapaian dan pemerayaan jabatan yang lebih besar.

Suatu penilaian kinerja yang mengkaji kepribadian karyawan kurang berguna untuk mengkaji produktivitas atau kontribusi yang telah diberikan karyawan untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Sasaran penilaian kinerja adalah untuk membuat pandangan tentang diri mereka (karyawan) sendiri seperti apa adanya. Karyawan yang dinilai harus mengenali kebutuhan untuk memperbaiki kinerja kerja dan memberikan komitmen terhadap suatu rencana perbaikan kinerja kerja. Harus ada kesepakatan bersama tentang rencana pengembangan untuk masa penilaian kinerja mendatang. Manajemen harus tetap mengawasi terhadap kemajuan karyawan sepanjang tahun pada saat rencana pengembangan tersebut dilaksanakan. Karyawan berada dalam posisi yang jauh lebih baik untuk menentukan kemajuan individu kearah tingkat kerja yang lebih tinggi bila karyawan terlibat dalam penulisan standar kinerja untuk kinerja yang akan datang serta menggunakan ukuran- ukuran yang telah saling disepakati dengan pihak manajemen organisasi.

Standar kinerja berfungsi sebagai tujuan-tujuan tertentu yang harus dicapai oleh karyawan dalam bekerja, dimana standar tersebut realistis, dapat diukur dan

dapat dicapai oleh jabatan pekerjaan karyawan tersebut. Standar kinerja dapat dibuat untuk setiap individu dengan berpedoman pada uraian jabatan, dimana setiap karyawan mengusulkan sasaran-sasaran sendiri kepada manajemen secara tertulis, bila keduanya menyepakati setiap sasaran, kemudian dapat dibuat pernyataan sasaran secara tertulis. Umumnya setiap jabatan memiliki 5 sampai 10 uraian tugas yang diungkapkan secara spesifik dan dapat diukur yang terdiri atas pernyataan sasaran bagaimana sasaran tersebut diukur, serta langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

Standar kinerja dianggap memuaskan bila pernyataannya, menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab karyawan, membuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil — hasil kinerjanya akan diukur.

#### **D. Faktor-Faktor lingkungan penilaian kerja**

Para pimpinan perusahaan sangat menyadari bahwa perbedaan kinerja pegawai antara seorang pegawai dengan pegawai yang lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun pegawai bekerja di tempat yang sama namun produktivitas mereka tidak sama. Secara garis besar perbedaan dalam kinerja pegawai ini disebabkan oleh dua faktor, yaitu individu dan faktor situasi kerja.

Menurut Mondy ( 2008:259 ). ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi Faktor-Faktor lingkungan penilaian kerja yaitu Mondy Proses penilaian kerja :

Sifat : 1.sikap

2.penampilan

3.inisiatif

Adalah dasar untuk beberapa evaluasi yang bersifat subjektif dan bisa jadi tidak berhubungan dengan pekerjaan atau sulit untuk di definisikan

Prilaku : 1.Gaya kepemimpinan

2.Kerja team , kerja sama

3.Orientasi pelayanan pelanggan

Ketika hasil tugas seseorang sulit di tentukan,organisasi bisa menentukan atau mengevaluasi prilaku kompetensi orang yang berhubungan dengan tugasnya.

Kompetensi:

Meliputi sekumpulan luas pengetahuan,keterampilan ,sifat, dan prilaku yang bersifat teknis.berkaitan antar keterampilan pribadi,atau orientasi bisnis.

Lain pula halnya dengan pendapat Robbins ( 2008 : 78 ) mereka mengemukakan tiga hal yang mempengaruhi kinerja pegawai / seseorang yaitu : motivasi, kemampuan dan persepsi peran, ketiganya saling berhubungan, Bila salah satu faktor penghambat kinerja individu / pegawai tinggi, maka kinerja pegawai ada kemungkinan rendah meskipun kedua faktor lain mendorong kinerja ( prestasi kerja) pegawai. Menurut Tiffin dan Mc. Cormick ( 2008 : 83 ) ada dua variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai atau perodukivitas kerja seseorang yaitu :

1. Variabel individual, meliputi sikap karaketristik, kepribadian, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin , pendidikan serta karakteristik individual lainnya.

2. Faktor sosial dan organisasi meliputi peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Sedangkan Robbin ( 2008:83 ) mengemukakan pendapatnya bahwa kinerja pegawai seseorang dipengaruhi oleh dua faktor yaitu

1. Faktor Kemampuan terdiri dari :

- a. Pengetahuan ( *Knowledge* )

Pendidikan, pengalaman, latihan dan minat pegawai.

- b. Keterampilan ( *Skill* )

Kecakapan dan kepribadian pegawai.

2. Faktor Motivasi terdiri dari :

- a. Kondisi Sosial

Organisasi formal, organisasi informal, kepemimpinan dan serikat kerja.

- b. Kebutuhan Individu

Fisiologi, sosial dan egoistik.

- c. Kondisi Fisik

Lingkungan kerja dari pegawai itu sendiri.

Prawirosentono ( 2008: 27 ), kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa

indikator yaitu:

- a) Efektifitas yaitu bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan.

- b) Tanggung jawab : Merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang.
- c) Disiplin : taat pada hukum dan aturan yang berlaku. Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja.
- d) Inisiatif : Berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan perusahaan. Sifat inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan perusahaan dan atasan yang baik. Dengan perkataan lain inisiatif karyawan merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

#### **E. Penilaian Kinerja Individu Pegawai**

Dalam usaha mencapai kinerja pegawai seperti yang telah dikemukakan di atas langkah selanjutnya diperlukan suatu penilaian terhadap kinerja ( prestasi kerja)

Menurut Kusdyah ( 2008 : 133 ) penilaian kinerja adalah proses pemberian umpan balik kepada karyawan yang sedang dinilai dalam upaya memberi masukan tentang aspek-aspek yang harus diperbaiki. beberapa pendekatan yang dapat di tempuh adalah:

1. *evaluation interview*

2. *tell and sell approach*

### *3. tell and listen method*

### *4. problem solving approach*

Tidak semua keinginan pegawai tersebut dapat dipenuhi oleh instansi / organisasi, kemungkinan hanya sebagian saja yang diterima oleh pegawai. Tergantung dari besar kecilnya kontribusi yang dapat diberikan pegawai kepada perusahaan. Biasanya para manajer instansi berusaha untuk memilih prosedur yang akan meminimalkan konflik yang ada pada pegawai. Pegawai dan instansi harus memberikan umpan balik yang relevan demi tercapainya tujuan perusahaan. Hal terpenting dalam perusahaan / organisasi adalah bahwa harus digunakan satu jenis alat atau prosedur pengukuran tertentu untuk mencatat data mengenai sejumlah kriteria, sehingga subyektivitas dalam kepuasan mengenai imbalan, pengembangan dan keputusan manajerial dapat dihilangkan sehingga instansi hanya menilai prestasi pegawai secara objektif.

Beberapa cara yang digunakan untuk mengukur kinerja individu pegawai adalah sebagai berikut :

#### 1. Mengukur berdasarkan skala grafis

Cara ini dilakukan dengan pemberian formulir kepada setiap pegawai, berisikan data sifat dan ciri kinerja pegawai yang akan dinilai dan didefinisikan sampai seberapa jauh tingkat ketelitian pegawai dalam satu bidang pekerjaan. Untuk menentukan kinerja pegawai, maka yang terbaik adalah dengan menemukan sedikitnya tingkat kegagalan dan meningkatkan jumlah produksi, maka pegawai tersebut dapat diberikan imbalan yang sesuai menurut ketentuan perusahaan.

## 2. Penggunaan Peringkat

Prosedur ini biasanya mencakup penilaian pegawai yang berhasil mengerjakan suatu tugas dan pegawai yang gagal dalam menyelesaikan tugas. Pegawai yang berhasil menyelesaikan tugas dengan baik, akan mendapat imbalan sesuai ketentuan instansi / perusahaan sedangkan pegawai yang mengalami kegagalan dapat diberikan sanksi-sanksi menurut aturan perusahaan.

3. Penilaian berdasarkan pembobotan, terdiri atas sejumlah kriteria yang diterapkan oleh instansi, dengan memberikan bagi setiap pegawai. Pegawai yang mempunyai nilai tertinggi adalah pegawai yang berhasil menurut kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan.

## 4. Evaluasi Pekerjaan

Pengukuran prestasi ini dilakukan dengan cara, pegawai yang dinilai diharuskan mengikuti ujian tertulis. Maksudnya adalah untuk mengetahui tingkat kemampuan pegawai baik terhadap pengetahuan di bidang pekerjaan maupun mengenai pengetahuan umum.

## 5. Output yang dihasilkan pegawai

Cara pengukuran ini yaitu dengan menilai jumlah produksi yang dihasilkan oleh pegawai baik produksi jasa maupun produksi barang. Aspek dari pengukuran prestasi pegawai ini adalah untuk mengetahui sampai sejauhmana masing-masing pegawai menunjukkan kualitas yang diperlukan bagi suatu perusahaan. Maksudnya membantu pegawai agar semakin banyak mengerti tentang peranannya dan mengetahui fungsi

perusahaan secara jelas. Dengan mekanisme seperti ini maka hubungan antara pegawai dan penilai akan bertambah baik, sehingga para pegawai dapat mengetahui harapan-harapan dari pimpinannya dan pimpinanpun dapat mengetahui kesulitan bawahannya serta berusaha mengatasinya.

Adapun tujuan dari pengukuran kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui keadaan keterampilan dan kemampuan setiap pegawai secara intern.
2. Untuk digunakan sebagai dasar perencanaan dibidang personalia dan hasil kerja.
3. Dapat digunakan sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai secara optimal.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat.

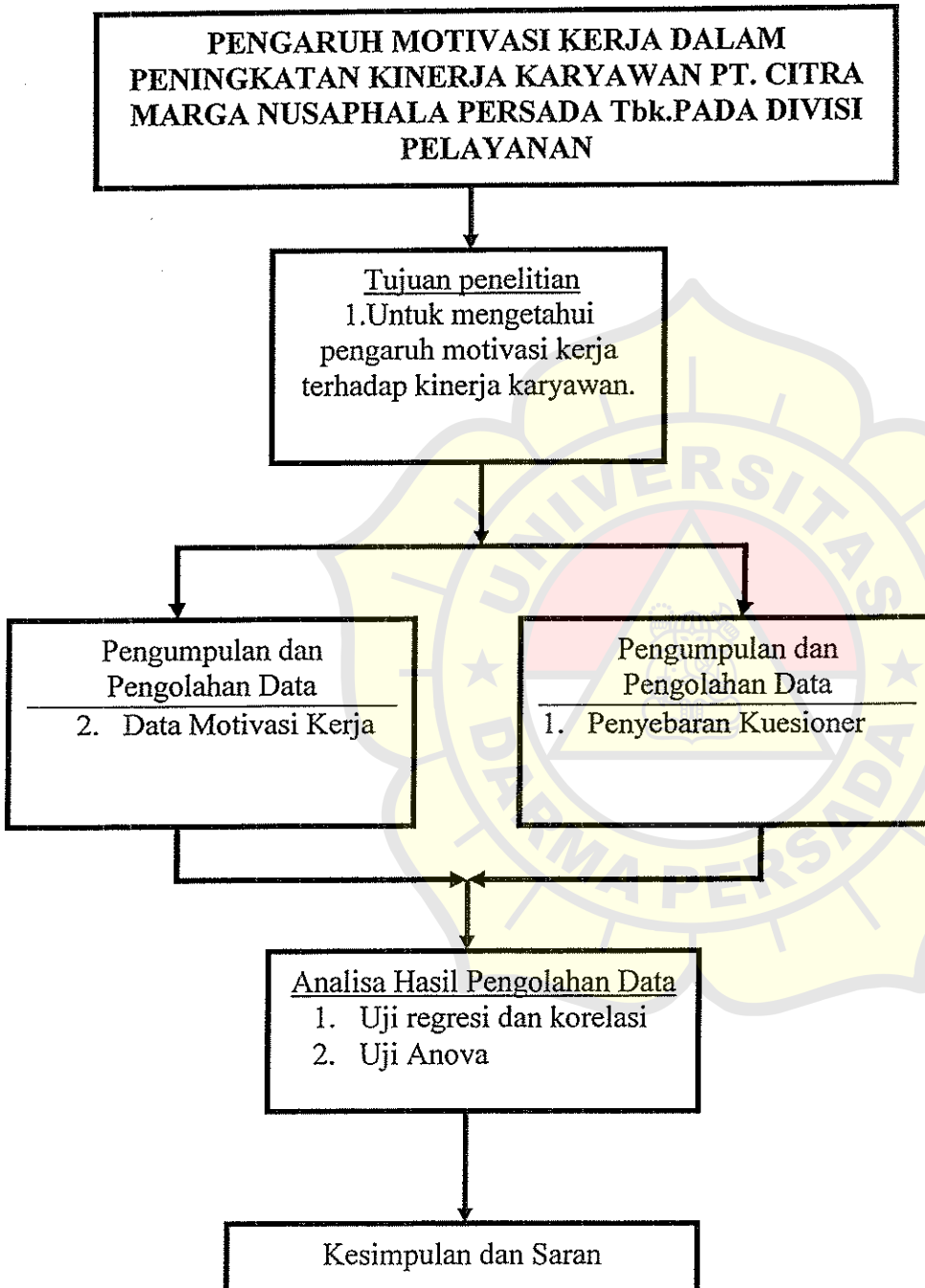
Sehubungan dengan penjelasan mengenai penilaian kinerja pegawai, penilaian ini dilakukan oleh atasan langsung dari pegawai yang bersangkutan. Indikator-indikator kesuksesan pegawai dalam melakukan pekerjaan tercermin pada ukuran-ukuran yang telah ditetapkan setelah dikonsultasikan staf pada bagian evaluasi pegawai.

## F. Kerangka Pemikiran

Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja maka dibuatlah suatu kerangka pemikiran. Motivasi kerja adalah sebagai variabel bebas (*variabel Independen*), sedangkan kinerja karyawan adalah variabel terikat (*variabel dependen*), maka hubungan antara variabel-variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini digambarkan dalam kerangka pemikiran sebagai berikut:



## KERANGKA PIKIR



Gambar 1. Kerangka pikir