

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Kaswan (2012: 6) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia dengan pengertian, sebagai berikut:

MSDM merupakan bagian dari manajemen yang meliputi antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan lain-lain. MSDM menangani SDM, yaitu orang yang siap, bersedia dan mampu memberi kontribusi terhadap tujuan *stakeholders*. MSDM memperhatikan kesejahteraan manusia dalam organisasi agar dapat bekerja sama secara efektif dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. MSDM merupakan sistem yang mempunyai beberapa fungsi, kebijakan, aktivitas, atau praktik diantaranya *recruitment, selection, development, compensation, retention, evaluation, promotion*, dan lain-lain.

Sedangkan Edy Sutrisno (2012: 6) lebih spesifik mengatakan bahwa, “MSDM merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.”

Dari beberapa definisi-definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu kegiatan atau sistem manajemen yang mengadakan dan mengelola sumber daya manusia yang siap, bersedia, dan mampu memberikan kontribusi yang baik agar dapat bekerjasama secara efektif untuk mencapai tujuan baik secara individu ataupun organisasi.

2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Cushway dalam Edy Sutrisno (2012: 7-8) mengemukakan tujuan dari manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut:

- Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
- Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- Membantu dalam pengembangan keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuan.
- Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Setiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam manajemen sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan dari SDM umumnya bervariasi dan bergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu sistem yang merupakan bagian dari proses kegiatan yang paling sentral, karena merupakan suatu rangkaian untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, agar kegiatan manajemen sumber daya manusia ini dapat berjalan dengan lancar, maka dapat memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

Menurut Edy Sutrisno (2012: 9-11) mendefinisikan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut :

1. Perencanaan

Kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

3. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan, pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Pengendalian

Merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengembangan

Merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

6. Kompensasi

Merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

7. Pengintegrasian

Merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

8. Pemeliharaan

Merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.

9. Kedisiplinan

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

10. Pemberhentian

Merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi.

Dari definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah menerapkan dan mengelola sumber daya manusia secara tepat untuk organisasi/perusahaan agar dapat berjalan efektif, guna mencapai tujuan yang telah dibuat, serta dapat dikembangkan dan dipelihara agar fungsi organisasi dapat berjalan seimbang dan efisien.

2.1.4 Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Kualitas sumber daya manusia tidak lepas dari kerja karyawan yang professional, sehingga diharapkan agar kualitas sumber daya manusia yang tinggi muncul pada kaum professional yang memiliki keahlian yang digunakan untuk menilai dan membentuk citra diri mereka. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh manajemen sumber daya manusia yang semakin berkualitas. Ini adalah tantangan bagi manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi keragaman sumber daya manusia yang semakin meningkat.

Menurut Kaswan (2012: 8) lebih spesifik mengatakan bahwa, “Tantangan-tantangan merupakan kekuatan yang mempengaruhi individu, komunitas, bisnis, dan masyarakat. Kekuatan-kekuatan itu mengisyaratkan bahwa sejumlah tindakan harus dilakukan organisasi untuk menangani ketidakpastian dan turbulensi yang ada dilingkungan.”

Sedangkan, menurut Edy Sutrisno (2012: 11) lebih spesifik mengatakan bahwa, “Kesulitan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia dimasa depan tentu tidak akan sama lagi dengan kondisi masa lampau. Kesulitannya adalah bagaimana menciptakan organisasi yang semakin beragam dan menuntut pengelolaan yang semakin efisien, efektif, dan produktif.”

Dari beberapa definisi-definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tantangan atau kesulitan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia harus dapat dikelola dengan baik dan efektif. Dengan banyaknya keragaman sumber daya manusia saat ini, maka manajemen sumber daya manusia harus dapat menciptakan komunikasi yang efektif, mengembangkan dan memberikan pelatihan kepada karyawan, dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan efisien, dan juga

menyediakan umpan balik pada kinerja karyawan yang berdasarkan pada hasil yang telah dibuat.

2.2. Motivasi

2.2.1 Pengertian Motivasi

Pengertian motivasi menurut Edy Sutrisno (2012: 109) lebih spesifik mengatakan bahwa, “Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.”

Menurut Robbins dan Judge (2011: 238) lebih spesifik mengatakan bahwa, “*Motivation is the processes that account for an individual's intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal.*” Artinya menyatakan bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas individu, arah, dan ketekunan usaha terhadap pencapaian tujuan.

Menurut Wibowo (2012: 379) lebih spesifik mengatakan bahwa, “Motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan.”

Dari beberapa definisi-definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong dan mengarahkan individu untuk melakukan aktivitas tertentu dengan ketekunan usaha dalam mencapai tujuan.

2.2.2 Teori-Teori Motivasi

Dalam setiap organisasi pastinya ingin mencapai tujuan yang sudah dibuat, dan untuk mencapai tujuan tersebut, peranan manusia yang terlibat didalamnya sangat penting. Maka haruslah memahami motivasi manusia yang bekerja didalam

organisasi tersebut agar dapat menggerakkan manusia tersebut sesuai dengan yang dikehendaki. Karena motivasi yang akan menentukan perilaku orang-orang dalam bekerja. Menurut Edy Sutrisno (2012: 121-144) teori motivasi terdiri dari dua aspek, yaitu:

1. Teori Kepuasan (*Content Theory*)

Teori ini menekankan kepada pendekatan atas factor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu menyebabkannya bertindak dan berperilaku secara tertentu. Jadi, dalam teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Kebutuhan dan pendorong adalah keinginan dalam memenuhi kepuasan material dan nonmaterial dari hasil bekerja. Hal ini digambarkan pada gambar 2.1 berikut ini:



Gambar 2.1 Model Motivasi dari *Content Theory*

Sumber: Edy Sutrisno (2012: 121)

Teori kepuasan (*Content Theory*) yang dikenal antara lain :

- Teori F.W.Taylor dengan teori motivasi konvensional

Teori ini memfokuskan pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhan menyebabkan orang mau bekerja keras. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus mau berusaha memberikan imbalan berupa bentuk materi, agar bawahannya bersedia diperintah untuk melakukan pekerjaan yang telah ditentukan.

- Teori Abraham H. Maslow dengan teori hierarki
 - a. Kebutuhan fisiologis (*physiological*), yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Seperti : makan, minum, pakaian, dan lain-lain. Upaya untuk bertahan hidup.
 - b. Kebutuhan rasa aman (*safety*), yaitu kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan. Keamanan dan perlindungan/keselamatan dari bahaya fisik dan emosional.
 - c. Kebutuhan hubungan sosial (*affiliation*), yaitu kebutuhan untuk hidup bersama dengan orang lain. Seperti: kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan.
 - d. Kebutuhan pengakuan (*esteem*), kebutuhan akan adanya penghargaan diri dan penghargaan prestise (posisi) diri dari lingkungannya. Kebutuhan pengakuan meliputi : faktor internal (otonomi, dan prestasi) dan faktor eksternal (pengakuan, dan perhatian)
 - e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization*), merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi, karena biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena atas kesadaran dan keinginan diri sendiri.



Gambar 2.2 Teori Hierarki Maslow

Sumber: Robbins dan Judge (2011: 239)

- David McClelland dengan teori motivasi prestasi
 - a. *Need for achievement*, yaitu kebutuhan untuk mencapai sukses yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang.
 - b. *Need for affiliation*, yaitu kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.
 - c. *Need for power*, yaitu kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memperdulikan perasaan orang lain.
- Frederick Herzberg dengan teori model dan faktor
 - a. Factor pemeliharaan (*maintenance factor*), yang disebut juga *hygiene factor*, merupakan faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi:

gaji, kondisi kerja fisik, kepastian kerja, supervisi yang menyenangkan, dan macam-macam tunjangan lainnya.

- b. Faktor motivasi (*motivation factor*), merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang yang bersangkutan, mencakup: kepuasan kerja, prestasi yang diraih, peluang untuk maju, pengakuan orang lain, kemungkinan pengembangan karier, dan tanggung jawab.
- Clayton P. Alderfer dengan teori ERG
 - a. *Existence* (keberadaan), merupakan kebutuhan seseorang untuk dapat dipenuhi dan terpeliharanya keberadaan yang bersangkutan sebagai seorang manusia di tengah-tengah masyarakat atau perusahaan, yang meliputi: kebutuhan psikologis (rasa lapar, rasa haus) dan kebutuhan rasa aman.
 - b. *Relatedness* (kekerabatan), merupakan keterkaitan antara seseorang dengan lingkungan sosial sekitarnya. Teori ini mencakup semua kebutuhan yang melibatkan hubungan seseorang dengan orang lain, seperti: kegiatan saling menerima, pemberian pengertian, dan sebagainya yang merupakan proses kekerabatan.
 - c. *Growth* (pertumbuhan), merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi diri seseorang, seperti: pertumbuhan kreativitas dan pribadi.
 - Douglas McGregor dengan teori X dan Y
 - a. Teori X atau teori konvensional yang didasarkan pada pola pikir konvensional dan menyorot sosok negatif perilaku manusia, yang

menganggap manusia itu: malas dan tidak suka bekerja, kurang bisa bekerja keras, menghindar dari tanggung jawab, mementingkan diri sendiri, tidak mau peduli dengan orang lain, dan juga kurang suka menerima perubahan.

- b. Teori Y atau teori potensial , merupakan suatu revolusi pola pikir dalam memandang manusia secara optimis. Teori Y memandang manusia itu pada dasarnya: rajin, aktif, mau mencapai prestasi bila kondisi konduktif, dapat produktif bila diberi motivasi, selalu ingin perubahan, dan dapat berkembang bila diberi kesempatan yang lebih besar.

2. Teori Motivasi Proses (*Process Theory*)

Teori motivasi proses pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu dapat bekerja giat sesuai dengan keinginan manajer, atau dengan kata lain teori-teori proses memusatkan perhatiannya pada bagaimana motivasi terjadi. Teori ini merupakan sebab-akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil telah diperolehnya. Ada tiga teori motivasi proses (*Process Theory*) yang dikenal yaitu:

- Teori harapan (*expectancy theory*)

Teori ini menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang bekerja giat dalam melaksanakan pekerjaannya bergantung pada timbal balik antara apa yang diinginkan dengan kebutuhan dari hasil pekerjaan itu. Teori ini mengandung 3 variabel, yaitu:

- a. Daya tarik, yaitu sampai sejauh mana seseorang merasa pentingnya hasil yang diperoleh dalam menyelesaikan tugasnya.

- b. Hubungan antara prestasi kerja dengan imbalan, yaitu tingkat keyakinan seseorang tentang hubungan antara tingkat prestasi kerja dengan pencapaian hasil tertentu.
 - c. Hubungan antara usaha dengan prestasi kerja, yaitu persepsi seseorang tentang kemungkinan bahwa usaha tertentu akan menjurus kepada prestasi.
- Teori keadilan (*equity theory*)
Teori ini menekankan bahwa ego manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku yang relative sama. Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang.
 - Teori pengukuhan (*reinforcement theory*)
Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat perilaku dengan pemberian kompensasi. Jadi, teori ini menyatakan bahwa keberhasilan dalam mencapai tujuan dan imbalannya berlaku sebagai faktor pendorong yang positif dan perilaku yang berhasil.

2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Edy Sutrisno (2012: 116-120) ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan faktor ekstern yang berasal dari karyawan, yakni :

1. Faktor Intern, dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang, yang meliputi :

- Keinginan untuk dapat hidup, merupakan kebutuhan setiap manusia untuk bertahan hidup yang meliputi : mendapat kompensasi, memiliki pekerjaan tetap, dan suasana kerja yang aman dan nyaman.
 - Keinginan untuk dapat memiliki, dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini sering terjadi dalam kehidupan sehari-hari yang apabila memiliki keinginan yang keras maka dapat mendorong orang untuk mau bekerja.
 - Keinginan untuk memperoleh penghargaan, yang disebabkan adanya keinginan untuk dihormati, dihargai, dan diterima oleh orang lain.
 - Keinginan untuk memperoleh pengakuan, yang meliputi : penghargaan terhadap prestasi, hubungan kerja yang harmonis, pimpinan yang adil, dan dihargai masyarakat.
 - Keinginan untuk berkuasa, dapat mendorong seseorang untuk bekerja. Hal ini dapat memungkinkan seseorang menjadi pemimpin atau penguasa dalam organisasi.
2. Faktor Ekstern, bisa dapat melemahkan motivasi kerja seseorang, yang meliputi :
- Kondisi lingkungan kerja
Meliputi keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar lingkungan kerja karyawan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.
 - Kompensasi yang memadai
Merupakan alat motivasi yang paling ampuh untuk mendorong para karyawan dapat bekerja dengan baik.

- **Supervisi yang baik**

Fungsi supervisi adalah memberikan pengarahan, dan membimbing dalam bekerja. Dengan hubungan yang baik antara supervisi dan para karyawan, maka akan dapat menghadapi segala masalah dengan baik.

- **Adanya jaminan pekerjaan**

Hal ini bisa membuat para karyawan akan mau bekerja keras untuk perusahaan. Para karyawan memiliki keinginan kalau jaminan karier yang jelas untuk masa depan mereka dapat dijamin oleh perusahaan.

- **Status dan tanggung jawab**

Merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan akan rasa sebuah pencapaian.

- **Peraturan yang fleksibel.**

Biasanya dalam suatu perusahaan memiliki sistem dan prosedur yang harus dipatuhi oleh para karyawan, yang bersifat untuk mengatur dan melindungi para karyawan. Semua peraturan yang berlaku diperusahaan harus dikomunikasikan sejelas-jelasnya kepada para karyawan.

2.3. Manajemen Kinerja

2.3.1 Pengertian Manajemen Kinerja

Pengertian manajemen kinerja menurut Wibowo (2012: 9) lebih spesifik mengatakan bahwa, “Manajemen yang mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.”

Sedangkan, menurut Kaswan (2012: 185) mendefinisikan manajemen kinerja dengan pengertian yang berbeda, sebagai berikut :

Manajemen kinerja lebih dari sekedar penilaian tahunan dan wawancara. Manajemen kinerja menuntut kesediaan dan komitmen dan kerjasama antara karyawan dan pimpinan untuk memfokuskan pada perbaikan kinerja pada tataran individu atau tim setiap hari. Manajemen kinerja memadukan penetapan sasaran organisasi, tim dan individu, umpan balik, pembinaan, penghargaan, dan perkembangan individu. Manajemen kinerja memfokuskan pada proses perbaikan kinerja secara terus menerus, dari pada sekedar menekankan penilaian kinerja tahunan. Manajemen kinerja bertujuan untuk mencapai peningkatan keefektifan organisasi, hasil kerja individu dan tim yang lebih baik, serta tingkat keterampilan, kompetensi, komitmen dan motivasi yang lebih baik.

Dari beberapa definisi-definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen kinerja adalah proses perbaikan kinerja secara terus menerus dalam mengelola sumber daya manusia yang dituntut untuk bersedia, berkomitmen, dan dapat bekerjasama dalam menciptakan hubungan dan komunikasi yang efektif dan berkelanjutan untuk mencapai visi dan tujuan bersama, serta peningkatan keefektifan organisasi.

2.3.2 Tujuan dan Manfaat Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja sebagai proses perbaikan kinerja secara terus-menerus dalam mengelola sumber daya manusia yang dituntut untuk bersedia, berkomitmen dan dapat bekerjasama dalam menciptakan hubungan dan komunikasi yang efektif dan berkelanjutan untuk mencapai visi dan tujuan bersama, serta peningkatan keefektifan organisasi. Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan.

Menurut Noe, DKK dalam Surya Dharma (2012: 19) mengemukakan tujuan dari manajemen kinerja, sebagai berikut:

- Tujuan stratejik, yaitu mengaitkan kegiatan pegawai dengan tujuan organisasi. Pelaksanaan strategi perlu mendefinisikan hasil yang akan dicapai, dan mengembangkan pengukuran serta umpan balik terhadap kinerja pegawai.
- Tujuan administratif, yaitu menggunakan informasi mengenai manajemen kinerja khususnya evaluasi kerja untuk kepentingan keputusan administratif, seperti: penggajian, promosi, pemberhentian pegawai.
- Tujuan pengembangan, yaitu bertujuan untuk mengembangkan kapasitas pegawai yang berhasil dibidang kerjanya. Sedangkan bagi karyawan yang tidak memiliki kinerja yang baik perlu mendapat pemberdayaan melalui training, penempatan yang lebih cocok, dan lain sebagainya.

Manajemen kinerja yang memiliki tujuan yang jelas dapat memperoleh hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu yang dengan memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka tujuan yang disepakati, standar, dan kebutuhan yang direncanakan. Maka manfaat yang dapat diperoleh manajemen kinerja, menurut Kaswan (2012: 186) adalah sebagai berikut:

- Perbaikan kinerja dalam rangka mencapai keefektivan organisasi, tim, dan individu.
- Pengembangan karyawan, dalam hal meningkatkan kompetensi dasar organisasi, dan kapabilitas individu serta tim.
- Pemuasan kebutuhan dan harapan dari semua organisasi-pemilik, manajemen, karyawan, dan pelanggan.

- Komunikasi dan keterlibatan yang bertujuan menciptakan suasana harmonis dimana suatu dialog yang berkelanjutan antara manajer dan anggota lain untuk menetapkan harapan dan berbagi informasi.
- Memastikan setiap pekerjaan karyawan berkontribusi bagi sasaran organisasi dan kelompok kerja.
- Dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Dari beberapa pengertian diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan dan manfaat manajemen kinerja dapat memacu peningkatan hasil kerja melalui penyelarasan tujuan, ukuran, dan berbagi informasi kinerja organisasi, tim, dan individu. Selain itu, dapat mengembangkan kapabilitas organisasi dan individu dengan cara kompetensi, menyampaikan umpan balik, dan dengan melaksanakan pelatihan dan pengembangan. Dan terutama, memungkinkan manajemen dalam mengenali masalah-masalah yang bila terjadi dapat diperbaiki lebih awal.

2.3.3 Model Organisasi Manajemen Kinerja

Menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2012: 28-32) mengemukakan siklus manajemen kinerja sebagai sekuen atau urutan melalui penjelasan, sebagai berikut:

- Misi organisasi dan tujuan strategis, merupakan titik awal proses manajemen kinerja, yang dijadikan sebagai rujukan bagi manajemen. Perumusan misi dan tujuan organisasi ditujukan untuk memastikan bahwa setiap kegiatan selanjutnya harus sejalan dengan tujuan tersebut dan diharapkan dapat memberikan kontribusi pada kinerja.

- Rencana dan tujuan bisnis dan departemen, merupakan penjabaran dari misi organisasi dan tujuan strategis dalam penjumlahan rencana dan tujuan departemen.
- Kesepakatan kinerja dan pengembangan atau sering disebut kontrak kerja, merupakan kesepakatan yang dicapai antara individu dengan managernya tentang sasaran dan akuntabilitasnya. Kontrak kerja merupakan dasar untuk mempertimbangkan rencana yang harus dibuat untuk memperbaiki kinerja dan menjadi dasar dalam penilaian terhadap kinerja karyawan.
- Rencana kinerja dan pengembangan, merupakan eksplorasi bersama tentang apa yang perlu dilakukan dan diketahui individu untuk memperbaiki kinerjanya dan mengembangkan keterampilannya. Dan bagi manajer dalam memberikan dukungan dan bimbingan yang diperlukan.
- Tindakan kerja dan pengembangan, merupakan tindakan manajemen kinerja dalam membantu individu untuk siap bertindak sehingga mereka dapat mencapai hasil seperti yang direncanakan. Apabila dibuthkan, dapat dilakukan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.
- Pemantauan dan umpan balik berkelanjutan, merupakan proses mengelola dan mengembangkan standar kinerja yang mencerminkan praktik yang baik secara normal tentang menetapkan arah, *monitoring* (pemantauan) dan mengukur kinerja, mengusahakan umpan balik, dan mengambil tindakan.

- Tinjauan resmi dan umpan balik, yaitu meninjau kembali segala sesuatu yang telah dilakukan sebelumnya, baik yang menyangkut kebijakan, strategi, perencanaan maupun pelaksanaan, kontribusi karyawan, pencapaian tujuan, aspirasi dan kendala dalam pekerjaan. Hasil dari tinjauan ini selanjutnya menjadi umpan balik bagi kontrak kinerja.
- Penilaian kinerja menyeluruh, yaitu hasil atau prestasi kerja yang dapat ditetapkan sebagai hasil kinerja organisasi, tim, maupun masing-masing karyawan. Penilaian kinerja dapat diketahui seberapa besar sasaran dan tujuan organisasi telah dicapai.

Dari pengertian diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa model organisasi manajemen kinerja merupakan proses atau siklus mengenai manajemen kinerja seharusnya dijalankan sebagai serangkaian urutan atau aktivitas yang dilakukan secara berurutan agar dapat mencapai hasil yang diharapkan.

2.3.4 Pengertian Kinerja

Menurut Rivai dan Basri dalam Kaswan (2012: 187) lebih spesifik mengatakan bahwa, “Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.”

Sedangkan menurut Wibowo (2012: 81) lebih spesifik mengatakan bahwa, “Kinerja merupakan proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja.”

Dari definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah proses atau hasil pekerjaan yang mempengaruhi seberapa banyak seorang karyawan memberikan kontribusi kepada organisasi.

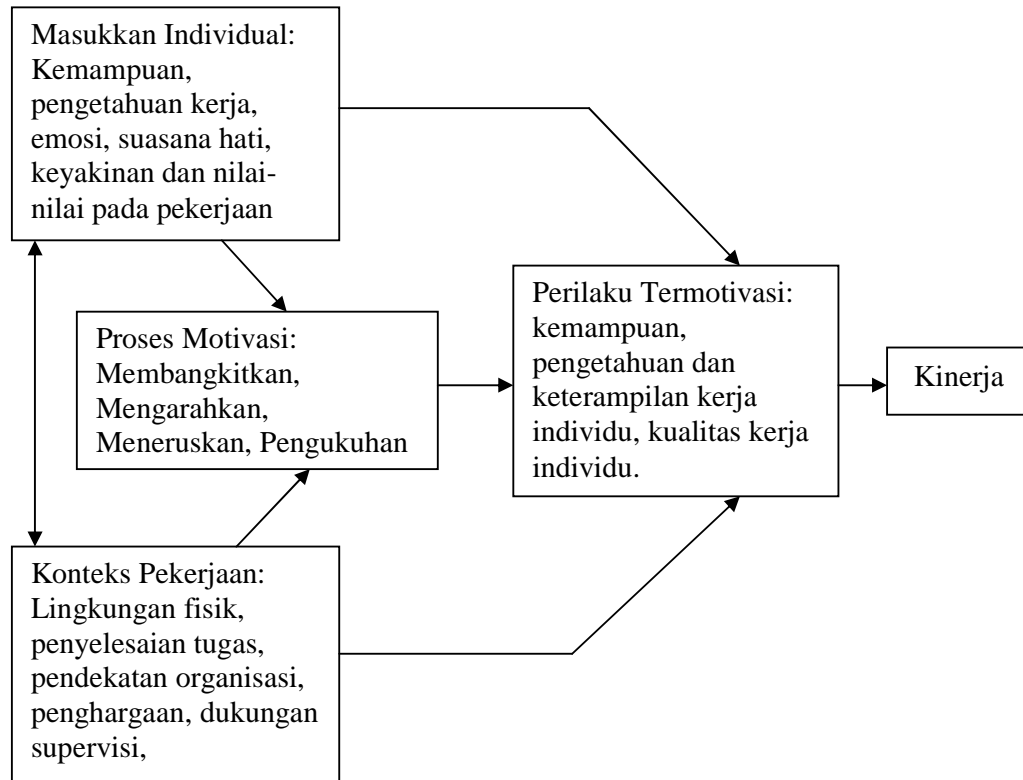
Menurut Bernardin dan Russell dalam Kaswan (2012: 187) mendefinisikan lima kriteria utama yang digunakan sebagai dasar menilai kinerja, sebagai berikut:

1. Kualitas: seberapa jauh/baik proses atau hasil menjalankan aktivitas mendekati kesempurnaan, ditinjau dari kesesuaian dengan cara ideal menjalankan suatu kegiatan atau memenuhi tujuan yang dikehendaki oleh suatu aktivitas.
2. Kuantitas: jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan.
3. Ketepatan waktu: seberapa jauh/baik sebuah aktivitas diselesaikan, atau hasil yang diproduksi, pada waktu yang paling awal yang dikehendaki dari sudut pandang koordinasi dengan output yang lain maupun memaksimum waktu yang ada untuk kegiatan-kegiatan lain.
4. Efektivitas biaya: seberapa jauh/baik sumber daya organisasi (bahan baku, dan teknologi) dimaksimumkan untuk memperoleh keuntungan tertinggi.
5. Kebutuhan untuk supervisi: seberapa jauh/baik seorang karyawan dapat melaksanakan fungsi kerja tanpa harus meminta bantuan pengawasan atau memerlukan intervensi pengawasan untuk mencegah hasil yang merugikan.
6. Dampak interpersonal: seberapa jauh/ baik karyawan meningkatkan itikad baik (*goodwill*), dan kerjasama antar sesama karyawan dan bawahan.

2.4. Hubungan antara Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2012: 389-390) lebih spesifik mengatakan bahwa, “Motivasi dapat mempengaruhi kinerja, walaupun bukan satu-

satunya faktor yang membentuk kinerja.” Hal ini dapat dilihat dari model hubungan antara motivasi dengan kinerja, yang digambarkan pada gambar 2.3 berikut ini:



Gambar 2.3 Model Hubungan Motivasi dengan Kinerja

Sumber: Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2012: 390)

Dari pengertian diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja dapat tergantung pada masukan individu, faktor konteks pekerjaan, proses motivasi, dan perilaku termotivasi yang tepat. Maka, pihak manajemen perusahaan dapat mengidentifikasi dan mengoreksi masalah kinerja yang ada di perusahaannya dengan memberikan motivasi yang kuat dan kepedulian agar dapat memperkuat hubungan interpersonal yang lebih baik di lingkungan kerja.

Terdapat beberapa jurnal yang menjelaskan hubungan antara motivasi terhadap kinerja karyawan, yaitu:

- Berdasarkan Imam Fauzi dalam jurnal *Management Analysis Journal* 1 (1) (2012: 6) “Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan” adalah motivasi mempengaruhi kinerja karyawan sehingga karyawan memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakan setiap pekerjaannya.
- Berdasarkan Choiriyah dan Taslim dalam Jurnal Orasi Bisnis Edisi ke-VIII, November (2012: 58) “Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan” adalah Motivasi cukup memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja seorang pegawai.
- Berdasarkan Kamery, Rob H dalam Jurnal *Proquest Document* (2013: 139-144) “*Employee Motivation As It Relates To Effectiveness, Efficiency, Productivity, And Performance*” adalah *employee motivation and performance are tied directly to the style of management that is applied and to principles of positive or negative reinforcement*. Yang artinya adalah motivasi dan kinerja karyawan terikat langsung dengan gaya manajemen yang diterapkan dan prinsip penguatan positif atau negatif.
- Berdasarkan Mathew, James; Ojeamiren, Moses A; Adeniji, Shade dalam jurnal *Academic Research International, Proquest Document* Vol. 3 Issue 1 (2012: 353-363) “*Personnel Motivation And Job performance In Some Selected Publishing Houses In Maiduguri, Borneo State, Nigeria*” adalah *motivating factors such as good pay, promotion, bonuses, job security and training opportunities have significant relationship to job performance. Motivation is the key to job performance*. Yang artinya

adalah faktor-faktor yang memotivasi seperti gaji yang baik, promosi, bonus, keamanan kerja dan kesempatan pelatihan memiliki hubungan yang signifikan terhadap prestasi kerja. Motivasi adalah kunci untuk kinerja.

- Berdasarkan Green, Thad dalam jurnal *HRMagazine Proquest Document* Vol 45 Issue 11 (2010: 155-158) “*Three Steps To Motivating Employees*” adalah *When high-performing employees have unresolved motivation issues, their performance either declines or they leave for another job.* Yang artinya Ketika karyawan berkinerja tinggi memiliki masalah motivasi yang tidak terselesaikan, maka kinerja mereka baik salah satunya menurun atau mereka meninggalkan pekerjaan demi pekerjaan yang lain.

•

2.5. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran

Sumber: Penulis, 2013

2.6. Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Ho : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan Ontel Café *Coffee Shop*.

Hi : Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan Ontel Café *Coffee Shop*.