

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LatarBelakang

Salah satu sumber daya organisasi yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuannya adalah sumber daya manusia (Astutik, 2016). Pengelolaan, perencanaan dan pengorganisasian di lingkungan perusahaan memerlukan Sumber Daya Manusia untuk menjalankan prosesnya. Sumber Daya Manusia atau Karyawan adalah aset perusahaan yang penting untuk di perhatikan perusahaan sekaligus harus di jaga sebaik mungkin. Melihat kondisi diatas manajemen sumber daya manusia sangat dibutuhkan perusahaan untuk mengatur dan mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan kondisi, tugas dan keadaan sumber daya manusia atau karyawan di dalam sebuah perusahaan. Bintoro dan Daryanto (2017:15) menyatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Herman Sofyandi dalam Supomo dan Nurhayati (2018:6) Manajemen sumber daya manusia yaitu Suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen mulai dari *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* dalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi

promosi, demosi, transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrialisasi, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Tingkat efektifitas manajemen sumber daya manusia dipandang turut mempengaruhi kinerja suatu organisasi, sebesar atau sekecil apa pun organisasi tersebut. Sumber daya manusia dipandang semakin besar peranannya bagi kesuksesan suatu organisasi maka banyak organisasi kini menyadari bahwa unsur-unsur manusia dalam organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing. Tanpa manajemen sumber daya manusia yang handal, pengelolaan, penggunaan, dan pemanfaatan sumber-sumber lainnya menjadi tidak berdaya guna dan berhasil guna.

Menyadari betapa pentingnya peranan tenaga manusia dalam organisasi dan agar dapat dimanfaatkan seefektif mungkin diperlukan cara-cara untuk menggerakkan agar manusia mau bekerja dan menggunakan *skill* atau keahlian secara maksimal agar kinerja para karyawan meningkat. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).

Rendahnya kinerja karyawan di era yang semakin kompetitif ini masih menjadi masalah utama di dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Syamsul, *et al* (2016). Kinerja karyawan antara lain sangat ditentukan oleh mutu SDM karyawan (Rinawati dan Ingsih, 2013).

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusia yang terdapat di dalam perusahaan tersebut (Nurchayani dan Adnyani, 2016).

Penempatan karyawan yang tidak sesuai dengan kemampuannya yang dimilikinya juga menjadi masalah di dalam perusahaan ini, melihat sering tertundanya tugas yang menjadi pekerjaan untuk karyawan.

Melihat situasi pandemic yang belum berhenti, membuat pendapatan untuk perusahaan semakin berkurang, perusahaan harus melakukan pengurangan gaji bagi karyawan agar bisa menutupi biaya operasional perusahaan. Sehingga karyawan tidak termotivasi untuk bekerja karena pengurangan gaji dan tidak mendapatkan insentif.

Menurunnya kinerja karyawan villa *outpost¤t* restaurant ubud bali di masa pandemi ini dikarenakan banyaknya karyawan yang di berhentikan secara paksa karena terjadinya penurunan yang cukup drastis pada pendapatan sedangkan tingginya beban kerja yang melebihi kemampuan dimana waktu yang tersedia dan sistem pendukung terbatas, dimana imbalan yang diberikan pun kurang memadai atau tidak sesuai dengan beban kerja yang diberikan.

Kinerja karyawan merupakan bangunan penting dari suatu organisasi dan faktor-faktor untuk membuat kinerja yang tinggi dan harus dianalisa oleh organisasi. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh *The Boston Consulting Grup* (BCG) melihat negara Indonesia memiliki kinerja yang tergolong rendah dan kurang tenaga kerja yang berkualitas. Rendahnya kinerja dan kurangnya tenaga kerja yang berkualitas membuat Indonesia

tidak siap menghadapi pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi (www.swa.co.id. Akses: 16:25 WIB. Selasa, 18 Oktober 2016). Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusia yang terdapat di dalam perusahaan tersebut (Nurchayani dan Adnyani, 2016).

Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah penempatan karyawan Menurut Sastrohadiwirjo (2003:162) penempatan karyawan adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala risiko yang mungkin terjadi. Penempatan sumber daya manusia adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus dalam seleksi untuk dilaksanakan secara *continue* dan wewenang serta tanggung jawab yang melekat sebesar porsi dan komposisi yang ditetapkan serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko yang mungkin terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab tersebut (Ardana, 2012:82). Penempatan merupakan kegiatan untuk menempatkan orang-orang yang telah lulus seleksi pada jabatan-jabatan tertentu sesuai dengan uraian pekerjaan dan klasifikasi pekerjaannya. Penempatan ini sangat penting karena aktivitas-aktivitas perusahaan baru dapat dilakukan jika semua jabatan ada pejabatnya (Raffi, 2015:7). Berdasarkan beberapa pendapat mengenai penempatan karyawan dapat disimpulkan bahwa penempatan kerja adalah penugasan kepada setiap karyawan lama maupun karyawan baru yang dinyatakan lulus dan menempatkan karyawan tersebut pada posisi

yang tepat sesuai dengan kemampuan, keahlian dan keterampilan yang dimiliki karyawan guna untuk mencapai kinerja yang baik untuk profitabilitas perusahaan. Penempatan pada dasarnya mencakup promosi, transfer, dan demosi. Karyawan lama pun perlu direkrut secara internal, dipilih dan juga menjalani program pengenalan sebelum mereka ditempatkan pada posisi baru dan melakukan pekerjaan baru.

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja, Motivasi berasal dari kata motif (*Motive*) atau *motivation* yang berarti gerakan atau sesuatu yang bergerak. Sesuatu yang menggerakkan terjadinya tindakan atau niat (Hikmat, 2011:271) Motivasi adalah dorongan atau rangsangan yang diberikan kepada seseorang agar memiliki kemauan untuk bertindak. Dorongan itu dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya meningkatkan upah kerjanya, *reward* dan imbalan berupa bonus tertentu, aturan-aturan dan sanksi yang ketat bagi pelanggar aturan. Lunenburg (2011) menyatakan bahwa motivasi adalah kekuatan yang berasal dari dalam dan luar diri seseorang. Kekuatan ini yang menstimulir, mengarahkan perilaku seseorang untuk melakukan suatu tindakan tertentu, demi proses pencapaian prestasi. Motivasi dapat mengacu karyawan bekerja keras sehingga mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja mereka sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Ada 3 sumber motivasi yaitu, 1) kemungkinan untuk berkembang, 2) jenis pekerjaan, dan 3) apakah mereka merasa bangga menjadi bagian perusahaan tempat mereka bekerja. Disamping itu terdapat beberapa aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan yaitu sebagai berikut: rasa

aman dalam bekerja, gaji yang adil dan kompetitif, lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas prestasi kerja, dan perlakuan yang adil dari manajemen (Lunerburg, 2011:89).

Research gap dalam penelitian ini yaitu masih diketahui adanya inkonsistensi dari hasil penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Tanjung dan Manalu (2019) yang menyimpulkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan Luhur (2014) yang menyimpulkan bahwa Motivasi Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dapat terjadi karena adanya faktor ekstern dan intern dari perusahaan yang mempengaruhi Motivasi Kerja Karyawan. Hasil yang berbeda dikemukakan oleh Karmita *et al* (2015) bahwa Motivasi Kerja, Penempatan Karyawan dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa penelitian-penelitian yang dilakukan selama ini ditemukan adanya banyak perbedaan hasil baik dari segi penelitian maaupun dari segi variabel yang di gunakan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka adapun perumusan masalah yang dapat diidentifikasi dalam penelitian ini adalah:

- 1) Apakah Penempatan Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
- 2) Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
- 3) Apakah Penempatan Karyawan dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah :

- 1) Untuk mengetahui pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerjaterhadap Kinerja Karyawan.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh Penempatan Karyawan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan?

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah :

- a. Bagi Mahasiswa

Dengan penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk mengaplikasikan teori yang telah diperoleh dibangku kuliah dengan

kenyataan dilapangan dan dapat dipergunakan sebagaimana mestinya, khususnya dibidang Sumber Daya Manusia.

b. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan saran dan bahan pertimbangan kepada manajemen *Villa Outpost& Current Restaurant Ubud Bali* dalam meningkatkan kinerja karyawan.

c. Bagi Lembaga Pendidikan

Hasil dari penelitian ini untuk mengevaluasi kemampuan para mahasiswa dalam menganalisis kasus serta memecahkan masalah secara ilmiah dalam rangka menerapkan ilmu yang diperoleh serta sebagai bahan referensi bagi penelitian lebih lanjut.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori *Goal-Setting*

Teori penetapan tujuan atau *Goal Setting Theory* awalnya dikemukakan oleh Locke (1968), yang menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas. Teori ini menjelaskan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh dua buah *cognition* yaitu *content* (values) dan *intentions* (tujuan). Orang telah menentukan goal atas perilakunya di masa depan dan goal tersebut akan mempengaruhi perilaku yang sesungguhnya terjadi. Perilakunya akan diatur oleh ide (pemikiran) dan niatnya sehingga akan mempengaruhi tindakan dan konsekuensi kinerjanya. Dengan penentuan sasaran (goal) yang spesifik, seseorang akan mampu membandingkan apa yang telah dilakukan dengan sasaran (goal) yang spesifik. Hal ini akan menimbulkan sebuah motivasi tersendiri bagi individu untuk berusaha menjadi lebih baik lagi (Wardhana, 2015). Latham, *et al* (2008) menyatakan bahwa *goal-setting* berpengaruh pada kinerja pegawai dalam organisasi publik. Salah satu bentuk nyata dari penerapan goal-setting ini adalah anggaran. Sebuah anggaran tidak hanya mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan, tetapi juga mengandung sasaran yang spesifik yang ingin dicapai organisasi. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang paling banyak diteliti adalah teori jalur sasaran (*Path-goal theory*).

Dasar dari teori ini adalah bahwa tugas seorang pemimpin adalah membantu anggotanya dalam memberi informasi, dukungan, dan sumber daya lain yang penting dalam mencapai tujuan mereka (Robbins, 2011:418). Teori ini menjelaskan bahwa suatu perilaku pemimpin dapat diterima oleh bawahan pada tingkatan yang ditinjau oleh mereka sebagai sumber kepuasan saat itu atau masa datang. Berdasarkan penelitian-penelitian yang dilakukan, temuan utama dari *goal-setting theory* adalah bahwa orang yang diberi tujuan yang spesifik, sulit tetapi dapat dicapai, memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan orang-orang yang menerima tujuan sama sekali. Pada saat yang sama, seseorang juga harus memiliki kemampuan yang cukup, menerima tujuan yang ditetapkan dan menerima umpan balik yang berkaitan dengan kinerja.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2014:02) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya – sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Handoko, 2012:11). Sedangkan menurut Nawawi (2012:39) manajemen adalah pencapaian tujuan (organisasi) yang sudah ditentukan sebelumnya dengan mempergunakan bantuan orang lain.

Dari pendapat para ahli tersebut dapat dikatakan manajemen adalah ilmu seni mengatur proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan sumber daya secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan.

2.1.3 Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu aspek yang amat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi ataupun industri. SDM juga kunci yang memastikan kemajuan industri. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai pelopor, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi (Basariyadi, 2018). Pengelolaan sumber daya manusia yang memperlakukan manusia sesuai dengan norma-norma yang berlaku akan memberikan rasa keadilan kepada karyawan, dengan demikian akan memberikan motivasi yang kuat kepada karyawan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan. Dalam hal ini sebagian besar dunia perbankan sudah mampu memberikan rasa keadilan dan kemakmuran kepada karyawan dan juga sudah di atas rata-rata produktivitas kegiatan usaha lainnya (Danupranata, 2013:57).

Manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2014:10) adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan karyawan agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Menurut Bohlander dan Snell (2010:4) merupakan suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang

mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dan bekerja. Dari definisi tersebut tujuan utama dari MSDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi dapat mencapai tujuan organisasi melalui karyawan atau perusahaan. Orang yang bekerja untuk organisasi merupakan sumber utama kapabilitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuannya. Manajemen juga merupakan hal terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi yaitu dengan mendidik sumber daya manusia agar terampil, cakap, disiplin, tekun, kreatif, idealis, mau bekerja keras, kuat fisik/mental, setia kepada cita-cita dan tujuan organisasi, yang menghasilkan keberhasilan dan kemajuan organisasi.

2.1.4 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia menurut (Hasibuan 2012:21) yaitu:

1. Perencanaan (Planning)

Fungsi perencanaan meliputi penyusunan rancangan terkait kebutuhan SDM seperti halnya penetapan jumlah yang diperlukan dalam pelaksanaan program kerja supaya dapat mencapai visi, misi, dan tujuan yang sudah ditetapkan. Selain itu, perencanaan ini juga diperlukan dalam rangka antisipasi sekaligus penentuan strategi tepat agar target terwujud.

2. Pengorganisasian (Organization)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk badan organisasi.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang berupa kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu mencapai tujuan organisasi.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan mulai bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

6. Pengembangan (*Development*)

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

7. Kompensasi (*Compensation*)

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

8. Pengintegrasian (*Intergration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan manajemen yang bertujuan untuk rekonsiliasi kepentingan-kepentingan karyawan dalam suatu organisasi. Telah di sadari bersama bahwa dalam pelaksanaan

kegiatan organisasi sering terjadi benturan kepentingan di antara karyawan atau antara karyawan dengan manajer. Untuk itulah pentingnya fungsi integrasi ini agar diperoleh kesepakatan kembali dalam pelaksanaan kegiatan organisasi.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kemampuan-kemampuan atau keahlian (*skill*) dari sumber daya manusia yang telah dimiliki oleh suatu organisasi perlu dipelihara (*maintenance*). Karena kemampuan tersebut adalah merupakan asset yang penting bagi terlaksananya tugas dan tujuan organisasi. Fungsi pemeliharaan ini termasuk juga jaminan kesehatan dan keselamatan kerja karyawan.

10. Kedisiplinan (*Discipline*)

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

11. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seseorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Organisasi harus bertanggung jawab dalam memutuskan hubungan kerja ini sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku, dan menjamin warga masyarakat yang dikembalikan itu berada dalam keadaan yang sebaik mungkin.

2.2 Kinerja Karyawan

2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Moeheriono (2014:95) kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kemudian menurut Asep dalam jurnal Riyanti (2015:8) kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode (Fahmi, 2016:127).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai karyawan dalam suatu perusahaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab dalam suatu periode tertentu. Kinerja yang baik akan berdampak baik terhadap perusahaan, sebaliknya kinerja buruk akan berdampak negatif terhadap perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dapat dikatakan kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kebijakan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Salah satu diantaranya adalah melalui penilaian kinerja (Lestari, 2018:31).

2.2.2 Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang dilakukan secara periodik untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu. Penilaian kinerja juga merupakan suatu pedoman yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja para karyawan secara rutin dan teratur. Sehingga dapat memberikan manfaat bagi pemberian kompensasi dan pengembangan karier karyawan (Kasmir, 2016:184). Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Penilaian kinerja dalam manajemen SDM memegang peranan yang penting dalam menunjang keberhasilan organisasi. Menurut Mangkunegara (2000:67) penilaian kinerja merupakan hasil kerja karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapainya dalam melaksanakan tugas yang dibebankan perusahaan kepadanya.

Beberapa pengertian di atas, penilaian bisa dikatakan sangat dibutuhkan untuk mengetahui seberapa besar tugas yang dibebankan kepada setiap karyawan dapat dicapai sesuai target yang telah ditetapkan perusahaan. Oleh karena itu peran manajemen SDM yang baik sangat dibutuhkan. Kinerja tidak selalu dapat diukur dari baik atau tidaknya penyelesaian tugas yang diberikan, tetapi juga dapat diukur dari disiplin kerja, ketepatan waktu, maupun etos kerja.

2.2.3 Tujuan penilaian kinerja

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM perusahaan. Secara lebih spesifik tujuan penilaian kinerja menurut

Mangkunegara (2000) yaitu meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja, mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dalam meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diemban sekarang. Merumuskan kembali target kedepan sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Menurut Kasmir (2016:196) bagi perusahaan penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan antara lain yaitu:

1. Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan, dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka manajemen perusahaan akan mengetahui dimana kelemahan karyawan dan sistem yang digunakan
2. Keputusan penempatan, bagi karyawan yang telah dinilai kerjanya ternyata kurang mampu untuk menempati posisinya sekarang, maka perlu dipindahkan ke unit atau bagian lainnya. Sebaliknya bagi karyawan yang kerjanya baik harus diperhatikan kerjanya tidak menurun dan dapat dikembangkan ke bagian lainnya.
3. Perencanaan dan pengembangan karier, artinya mereka yang mengalami peningkatan kinerja maka akan dilakukan promosi jabatan atau kepangkatan sesuai dengan peraturan perusahaan.

4. Kebutuhan latihan dan pengembangan, artinya bagi karyawan yang memiliki kemampuan atau keahlian yang kurang, perlu diberikan pelatihan, agar mampu meningkatkan kinerjanya
5. Penyesuaian kompensasi, artinya hasil penilaian kinerja digunakan untuk kepentingan penyesuaian kompensasi adalah bagi mereka yang kinerjanya meningkat maka akan ada penyesuaian kompensasi.
6. Inventory kompetensi karyawan, dengan dilakukan penilaian kinerja terhadap seluruh karyawan untuk beberapa periode, maka perusahaan memiliki simpanan data karyawan. Data-data ini merupakan informasi mengenai kompetensi, skill, bakat, potensi seluruh karyawan.
7. Kesempatan kerja Adil, artinya bagi mereka yang memiliki kinerja yang baik, akan memperoleh balas jasa atau jerih payah meningkatkan kinerjanya.
8. Komunikasi efektif antara atasan bawahan, artinya setiap karyawan memiliki cara-cara komunikasi tersendiri. Oleh karena itu, tugas atasan untuk mencari tahu komunikasi macam apa yang dibutuhkan untuk tiap-tiap bawahannya.
9. Budaya kerja, artinya dengan adanya penilaian kinerja maka akan terciptanya budaya yang menghargai kualitas kerja.
10. Menerapkan sanksi, penilaian kinerja juga merupakan sarana untuk memberikan hukuman atas kinerja karyawan yang menurun.

2.2.4 Indikator Penilaian Kinerja

Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau kelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya. Menurut Isnawati (2017) untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa indikator yakni: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas dan kemandirian karyawan. Kualitas (mutu) merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Dalam praktiknya kualitas suatu pekerjaan dapat dilihat dalam nilai tertentu.

Kuantitas (jumlah) merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan, biasanya untuk pekerjaan tertentu sudah ditentukan kuantitas yang dicapai. Pencapaian kuantitas yang diharapkan adalah jumlah yang sesuai dengan target atau melebihi dari target yang telah ditetapkan. Waktu (ketepatan waktu) merupakan di mana kegiatan dapat diselesaikan dengan batas waktu yang telah ditentukan. Efektifitas merupakan unsur pokok untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan didalam setiap perusahaan. Kemandirian merupakan 62 tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan tugas kerjanya.

2.3 Penempatan Karyawan

2.3.1 Pengertian Penempatan Karyawan

Menurut Sastrohadiwirjo (2003:162) penempatan karyawan adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala risiko yang mungkin terjadi. Penempatan sumber daya manusia adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus dalam seleksi untuk dilaksanakan secara *continue* dan wewenang serta tanggung jawab yang melekat sebesar porsi dan komposisi yang ditetapkan serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko yang mungkin terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab tersebut (Ardana, 2012:82). Penempatan merupakan kegiatan untuk menempatkan orang-orang yang telah lulus seleksi pada jabatan-jabatan tertentu sesuai dengan uraian pekerjaan dan klasifikasi pekerjaannya. Penempatan ini sangat penting karena aktivitas-aktivitas perusahaan baru dapat dilakukan jika semua jabatan ada pejabatnya (Raffi, 2015:7).

Berdasarkan beberapa pendapat mengenai penempatan karyawan dapat disimpulkan bahwa penempatan kerja adalah penugasan kepada setiap karyawan lama maupun karyawan baru yang dinyatakan lulus dan menempatkan karyawan tersebut pada posisi yang tepat sesuai dengan kemampuan, keahlian dan keterampilan yang dimiliki karyawan guna untuk mencapai kinerja yang baik untuk profitabilitas perusahaan. Penempatan pada dasarnya mencakup promosi, transfer, dan demosi.

Karyawan lama pun perlu direkrut secara internal, dipilih dan juga menjalani program pengenalan sebelum mereka ditempatkan pada posisi baru dan melakukan pekerjaan baru. Promosi ialah apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggungjawabnya lebih besar, tingkatan dalam jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Promosi juga dikatakan sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang atas prestasi kerjanya yang baik dan sesuai dengan harapan perusahaan sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi untuk menduduki posisi jabatan yang lebih baik di perusahaan. Transfer atau alih tugas dapat mengambil salah satu dari dua bentuk. Bentuk pertama adalah penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan statusnya yang lama. Bentuk kedua adalah alih tempat, hal ini berarti seseorang pekerja melakukan pekerjaan yang sama atau sejenis, penghasilan tidak berubah dan tanggung jawabnya relatif sama. Demosi berarti bahwa seseorang mengalami penurunan pangkat atau jabatan dan penghasilan serta tanggung jawabnya yang semakin kecil (Siagian, 2006:169).

2.3.2 Tujuan Penempatan Karyawan

Salah satu tujuan perusahaan dalam menempatkan karyawannya secara tepat adalah agar karyawan tersebut berhasil dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Maka perlu menempatkan karyawan sebagai unsur pelaksanaan pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahlian yang dimiliki karyawan

(Sastrohadiwiryo, 2002:38). Tujuan penempatan karyawan adalah untuk menempatkan orang yang tepat dan jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, sehingga sumber daya manusia yang ada menjadi produktif. Penempatan yang tepat merupakan cara untuk mengoptimalkan kemampuan, keterampilan menuju prestasi kerja bagi karyawan itu sendiri (Raffi, 2015:7). Pelaksanaan penempatan kerja yang tepat akan tercipta, jika kemampuan bekerja dari karyawan sudah sesuai dengan standar yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan yang dipercayanya kepadanya. Tujuan dari penempatan karyawan yang tepat pada jabatan yang tepat untuk bersemangat bekerja, berdisiplin tinggi, dan bersikap loyal serta mampu mencapai target yang diharapkan dalam menunjang tujuan perusahaan maka fungsi penempatan mutlak dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

2.3.3 Faktor-Faktor Penempatan Karyawan dan Kriteria Yang Harus Dipenuhi

Menurut Sastrohadiwiryo (2003:162) faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan karyawan antara lain:

1. Faktor tingkat pendidikan Tingkat pendidikan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi jenjang pendidikan karyawan tersebut semakin tinggi pula kualitas yang dimiliki. Jika kualitas karyawan baik akan berdampak baik pula terhadap perusahaan.

2. Faktor pengalaman Pengalaman bekerja pada pekerjaan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya perlu mendapatkan pertimbangan dalam rangka penempatan karyawan tersebut.
3. Faktor kesehatan fisik dan mental Penempatan karyawan pada tugas dan pekerjaan tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental karyawan yang bersangkutan, yang bertujuan untuk menghindari kerugian perusahaan.
4. Faktor status perkawinan Faktor ini juga merupakan hal penting untuk diperhatikan, selain untuk kepentingan ketenagakerjaan juga sebagai bahan pertimbangan dalam penempatan karyawan.
5. Faktor usia Faktor usia pada diri karyawan yang lulus dalam seleksi perlu mendapatkan pertimbangan. Hal tersebut dimaksudkan untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Menurut Tohardi dalam Aulia (2018:15) Penempatan karyawan harus ada kriteria-kriteria yang harus dipenuhi diantaranya: *job specification*, *job description*, *skill* dan *environment*. *Job specification* (spesifikasi pekerjaan) memuat ringkasan pekerjaan yang jelas dan kualitas definitif yang dibutuhkan dari pemangku jabatan. *Jobdescription* (Uraian Pekerjaan), uraian pekerjaan akan memberikan ketegasan dan standar tugas yang harus dicapai oleh seseorang pejabat yang akan menjabat jabatan tersebut. *Skill* (kemampuan), meliputi kemampuan, keterampilan, pendidikan, dan pengetahuan yang dimiliki seorang pekerja. *Environment*, terdiri dari lingkungan tempat bekerja, seperti kenyamanan

tempat bekerja, hubungan dengan rekan kerja, maupun hubungan dengan atasan.

2.3.4 Prosedur Penempatan Karyawan

Setiap kegiatan diperlukan tahapan yang harus dilalui dalam pelaksanaannya. Tahapan tersebut merupakan urutan yang dilaksanakan tahap demi tahap tanpa meninggalkan prinsip dan asas yang berlaku. Prosedur penempatan karyawan yang diambil merupakan pengambilan keputusan yang dilakukan manajer tenaga kerja, baik yang telah diambil berdasarkan pertimbangan rasional maupun ilmiah. Pertimbangan rasional dalam pengambilan keputusan untuk menempatkan karyawan yang didasarkan atas fakta keterangan, dan data yang dianggap representatif. Maksudnya pengambilan keputusan dalam penempatan kerja tersebut atas dasar hasil seleksi yang telah dilakukan manajer. Pertimbangan obyektif ilmiah merupakan keputusan yang didasarkan atas keterangan tentang diri karyawan, baik atas dasar referensi dari seseorang maupun dasar hasil seleksi karyawan yang pelaksanaannya tanpa mengabaikan metode-metode ilmiah (Mangkuprawira, 2004).

Prosedur-prosedur penempatan yaitu pihak manejer merekrut karyawan yang dibutuhkan perusahaan, dengan spesifikasi yang telah ditentukan. Tahap selanjutnya melaksanakan proses seleksi kepada seluruh calon karyawan yang melamar guna mendapatkan karyawan yang memiliki kualifikasi sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Tahap selanjutnya manajer perusahaan menempatkan para calon karyawan yang

terpilih pada posisi yang tepat sesuai hasil seleksi dan kemampuan yang dimiliki.

2.3.5 Indikator Penempatan Karyawan

Menurut Raffi (2015:7) penempatan karyawan terdiri dari beberapa indikator yaitu :

- 1) Pengetahuan Kerja, pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kerja agar dapat melakukan Tingkat Pendidikan, minimum yang disyaratkan yaitu menyangkut :
 - a) Pendidikan yang seharusnya, artinya pendidikan yang harus dijalankan syarat.
 - b) Pendidikan alternatif, yaitu pendidikan lain apabila terpaksa, dengan tambahan latihan tertentu dapat mengisi syarat pendidikan yang seharusnya.
 - 2) Kerja dengan wajar.
 - 3) Keterampilan kerja, kecakapan/keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek.
 - 4) Pengalaman Kerja, ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang untuk melakukan pekerjaan tertentu.
- Menurut Saputra (2017) indikator penempatan karyawan terdiri dari prestasi akademis, pengalaman, kesehatan fisik dan mental, dan usia.

2.4 Motivasi Kerja

2.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan kegairahan atau kepuasan kerja karyawan yang akhirnya meningkatkan produktivitas organisasi. Motivasi juga merupakan daya dorong seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan instansi mencapai tujuannya. Dengan pengertian bahwa tercapainya tujuan instansi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota instansi yang bersangkutan. Motivasi kerja, Motivasi asalanya dari kata motif (*Motive*) atau motivation yang berarti gerakan atau sesuatu yang bergerak. Sesuatu yang menggerakkan terjadinya tindakan atau niat (Hikmat, 2011:271) Motivasi adalah dorongan atau rangsangan yang diberikan kepada seseorang agar memiliki kemauan untuk bertindak. Dorongan itu dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya meningkatkan upah kerjanya, reward dan imbalan berupa bonus tertentu, aturan-aturan dan sanksi yang ketat bagi pelanggar aturan. Lunenburg (2011) menyatakan bahwa motivasi adalah kekuatan yang berasal dari dalam dan luar diri seseorang. Kekuatan ini yang menstimulir, mengarahkan perilaku seseorang untuk melakukan suatu tindakan tertentu, demi proses pencapaian prestasi. Motivasi dapat mengacu karyawan bekerja keras sehingga mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja mereka sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Ada 3 sumber motivasi yaitu, 1) kemungkinan untuk berkembang, 2) jenis pekerjaan, dan 3) apakah mereka merasa bangga menjadi bagian perusahaan tempat

mereka bekerja. Disamping itu terdapat beberapa aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan yaitu sebagai berikut: rasa aman dalam bekerja, gaji yang adil dan kompetitif, lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas prestasi kerja, dan perlakuan yang adil dari manajemen (Lunerburg, 2011:89).

2.4.2 Fungsi Motivasi Kerja

Motivasi mendorong timbulnya kelakuan dan mempengaruhi serta merubah kelakuan. Fungsi motivasi menurut Hasibuan (2014:145) adalah:

- 1) Mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan. Tanpa motivasi tidak akan timbul sesuatu tindakan atau perbuatan.
- 2) Motivasi berfungsi sebagai pengaruh artinya mengarahkan perbuatan untuk mencapai tujuan yang di inginkan.
- 3) Motivasi berfungsi sebagai penggerak. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya suatu pekerjaan.

2.4.3 Tujuan Motivasi

Seorang karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan harus memiliki motivasi sehingga dapat memberikan dorongan agar seorang karyawan dapat bekerja dengan giat dan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Malayu S.P Hasibuan (2014:146) :

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 3) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan

- 6) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- 7) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 8) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
- 9) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- 10) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

2.4.4 Jenis-jenis Motivasi Kerja

Motivasi dibagi menjadi dua bagian, seperti yang dikemukakan oleh Melayu S.P Hasibuan (2014:150) sebagai berikut:

1. Motivasi Positif Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.
2. Motivasi Negatif Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

2.4.5 Metode-Metode Motivasi

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki metode-metode untuk memotivasi karyawannya. Menurut Melayu S.P Hasibuan (2013:100) metode-metode motivasi adalah sebagai berikut:

1. Metode Langsung (*Direct Motivation*) Motivasi (*material dan non material*) yang diberikan secara langsung kepada setiap karyawan

untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti memberikan pujian penghargaan, bonus, piagam, dan lain sebagainya.

2. Metode Tidak Langsung (*Indirect Motivation*) Motivasi yang diberikan hanya berupa fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah/kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan, sehingga produktivitas kerja meningkat.

2.4.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Sutrisno (2013:116) ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi, yaitu:

1) Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

- a) Keinginan untuk dapat hidup. Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup dimuka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja. Misalnya, untuk mempertahankan hidup manusia mau mengerjakan apa saja asal hasilnya dapat memenuhi kebutuhan untuk makan. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk makan. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

- (1) Memperoleh kompensasi yang memadai

- (2) Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai
- (3) Kondisi kerja yang aman dan nyaman
- b) Keinginan untuk dapat memiliki. Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja. Contohnya, keinginan untuk dapat memiliki sepeda motor dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.
- c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan. Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui. Dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau menengluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia haus bekerja keras. Jadi, harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan sendiri. Sebab status untuk diakui sebagai orang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja, dan sebagainya.
- d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan. Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:
1. Adanya penghargaan terhadap prestasi
 2. Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
 3. Pimpinan yang adil dan bijaksana
 4. Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat

- e) Keinginan untuk berkuasa. Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadangkadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara yang tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga. Apalagi keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala.
2. Faktor Ekstern Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern antara lain:
- A. Kondisi lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut. Lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan, jelas akan memotivasi karyawan dalam melakukan pekerjaan lebih baik. Namun lingkungan kerja yang buruk, dan lain sebagainya akan menimbulkan menurunnya kreativitas. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan yang mempunyai kreativitas tinggi akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan.

- B. Kompensasi yang memadai. Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik. Adapun kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras, dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang. Dari sinilah terlihat bahwa besar kecilnya kompensasi sangat mempengaruhi motivasi kerja karyawan.
- C. Supervisi yang baik. Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan agar dapat melakukan kerja dengan baik tanpa melakukan kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Bila supervisi yang dekat dengan karyawan maka suasana kerja akan bergairah dan bersemangat. Akan tetapi, apabila karyawan mempunyai seorang supervisor yang angkuh dan mau benar sendiri, tidak mau mendengarkan keluhan para karyawan dan menciptakan suasana kerja yang tidak nyaman sehingga dapat menurunkan semangat kerja. Dengan demikian, peranan supervisor amat mempengaruhi motivasi kerja para karyawan.
- D. Adanya jaminan pekerjaan. Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk

perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan tersebut. Mereka bekerja bukan untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap sampai tua nanti. Hal ini dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karir untuk masa depan, baik jaminan adanya promosi jabatan, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri. Sebaiknya, orang-orang akan meninggalkan perusahaan bila jaminan karir ini kurang jelas.

E. Status dan tanggung jawab. Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan. Seseorang dengan menduduki jabatan akan merasa dirinya dipercayai, diberi tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar untuk melakukan kegiatan-kegiatannya. Jadi status dan kedudukan ini merupakan stimulus atau dorongan untuk memenuhi kebutuhan *sense of achievement* dalam tugas sehari-hari.

F. Peraturan yang fleksibel Faktor lain yang diketahui dapat mempengaruhi motivasi adalah didasarkan pada hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi. Bidang-bidang seperti kelayakan dari kebijakan manajemen, keadilan dari tindakan disipliner, cara yang digunakan untuk memutuskan hubungan kerja dan peluang kerja semua akan mempengaruhi retensi karyawan,

apabila karyawan merasakan bahwa kebijakan itu diterapkan secara tidak konsisten, mereka akan cenderung untuk mempunyai motivasi kerja yang rendah. Lebih jauh disebutkan bahwa suatu motivasi sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja dalam organisasi yang terdiri dari faktor pimpinan dengan bawahan.

2.4.7 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Mc.Clelland (dalam Prabu, 2011:115) sesuai dengan karakteristik fokus dalam penelitian ini, mengukur potensi pegawai melalui lingkungan kerja secara efektif agar terwujudnya produktivitas organisasi yang berkualitas tinggi dan tercapainya tujuan utama organisasi. Motivasi terdiri dari tiga dorongan kebutuhan, yaitu:

1. Kebutuhan akan prestasi (*Needs of Achievement*), diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu:
 - a. Kebutuhan untuk mengembangkan kreativitas.
 - b. Kebutuhan untuk menggerakkan kemampuan.
 - c. Kebutuhan untuk bekerja secara efektif dan efisien.
2. Kebutuhan untuk menjalin hubungan personal (*Needs of Affiliation*), diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu:
 - a. Kebutuhan untuk diterima.
 - b. Kebutuhan untuk menjalin hubungan baik antar pegawai.
 - c. Kebutuhan untuk ikut serta dan bekerja sama.
3. Kebutuhan untuk berkuasa dan berpengaruh pada orang lain (*Needs of Power*), diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu:

- a. Kebutuhan untuk memberikan pengaruh dan aturan dalam lingkungan kerja.
- b. Kebutuhan untuk mengembangkan kekuasaan dan tanggung jawab.
- c. Kebutuhan untuk memimpin dan bersaing.

2.5 Penelitian Sebelumnya

Luhur (2014) meneliti tentang “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Biro Pengawasan Dan Pemeriksaan Pt Bank Panin Tbk”. Variabel Independen dari penelitian ini adalah Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja. Variabel Dependen dari penelitian ini adalah Kinerja Karyawan. Hasil dari penelitian ini yaitu Kepemimpinan berpengaruh signifikan negatif terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Panin Tbk, Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Panin Tbk, sedangkan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Panin Tbk.

Karmita *et al*, (2015) meneliti tentang “ Pengaruh Motivasi Kerja Dan Penempatan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Analisis Kredit Pt. Bpd Bali Cabang Utama Denpasar)”. Variabel Independen yang diteliti diantaranya Motivasi Kerja dan Penempatan Karyawan. Variabel Dependen dalam penelitian ini yaitu Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Hasil dari penelitian ini yaitu Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja,

Penempatan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, Penempatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank BPD Bali Cabang Utama Denpasar.

Aminu (2016) meneliti tentang “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perum Bulog Sub Divre Ponorogo”. Variabel Independen dari penelitian ini adalah Motivasi Kerja. Variabel Dependen dari penelitian ini adalah Kinerja Karyawan. Hasil dari penelitian ini adalah Motivasi Kerja memiliki pengaruh yang positif serta signifikan pada Kinerja Karyawan Perum Bulg Sub Divre Ponorogo.

Wulandari dan Winarningsih (2016) meneliti tentang “Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, Dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan”. Variabel Independen dalam penelitian ini yaitu Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Karyawan. Variabel Dependen dalam penelitian ini yaitu Kinerja Karyawan. Hasil dari penelitian ini yaitu Rekrutmen berpengaruh positif pada kinerja karyawan, Seleksi berpengaruh positif pada kinerja karyawan, Penempatan karyawan berpengaruh positif pada kinerja karyawan.

Suwito (2016) meneliti tentang “Pengaruh Penempatan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pdam Kabupaten Tuban”. Variabel Independen dalam penelitian ini adalah Penempatan Karyawan dan Motivasi. Variabel Dependen dari penelitian ini yaitu Kinerja Karyawan. Hasil dari penelitian ini adalah Secara parsial

penempatan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, Secara parsial motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, Secara serempak (simultan) penempatan dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lantara (2018) meneliti tentang “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Pt. Indonesia Tourism Development Corporation (Itdc)”. Variabel Independen dari penelitian ini adalah Motivasi kerja. Variabel Dependen dari penelitian ini yaitu Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja. Hasil dari penelitian ini yaitu Motivasi Kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, Kepuasan Kerja secara langsung berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

Tanjung dan Manalu (2019) meneliti tentang “Pengaruh Disiplin Kerja, Kemampuan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Zurich Topas Life Batam”. Variabel Independen dari penelitian ini adalah Disiplin Kerja, Kemampuan Kerja, dan Motivasi Kerja. Variabel Dependen dari penelitian ini adalah Kinerja Karyawan. Hasil dari penelitian ini yaitu Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Zurich Topas Life, Kemampuan Kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Zurich Topas Life, dan Motivasi Kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan Zurich Topas Life, serta Disiplin

Kerja, Kemampuan Kerja, dan Motivasi Kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Zurich Topas Life.

Suryani (2019) meneliti tentang “Pengaruh Proses Rekrutmen, Penempatan Karyawan Dan Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bni Syariah Kantor Cabang Banda Aceh”. Variabel Independen dari penelitian ini adalah Rekrutmen, Penempatan Karyawan dan Pemberian Kompensasi. Variabel Dependen dari penelitian ini yaitu Kinerja Karyawan. Hasil dari penelitian ini adalah Variabel proses rekrutmen dalam penelitian ini dengan uji t membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BNI Syariah KC Banda Aceh, Variabel penempatan karyawan dalam penelitian ini dengan uji t menunjukkan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BNI Syariah KC Banda Aceh, Variabel pemberian kompensasi dalam penelitian ini melalui uji t menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BNI Syariah KC Banda Aceh, Variabel proses rekrutmen, penempatan karyawan dan pemberian kompensasi secara simultan atau bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BNI Syariah KC Banda Aceh.

Apriyani dan Iriyanto (2020) meneliti tentang “Pengaruh Kompensasi, Penempatan Karyawan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Art Industries Boyolali”. Variabel Independen dari penelitian ini adalah Kompensasi, Penempatan Karyawan, dan Lingkungan Kerja. Variabel Dependen dari penelitian ini

adalah Kepuasan Kerja Karyawan. Hasil dari penelitian ini yaitu Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Berdasarkan hasil analisi Uji t test terdapat pengaruh positif dan signifikan, Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Berdasarkan hasil analisi Uji t test terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan, Pengaruh Penempatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Berdasarkan hasil analisi Uji t test terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan.