

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Kinerja**

Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja diperusahaan tersebut (Simanjutak, 2009:1).

Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2005:9). Kinerja yang baik merupakan suatu langkah utama untuk menuju tercapainya suatu tujuan organisasi. Namun terkadang pula kinerja dipersepsikan sebagai prestasi kerja, karena pada prinsipnya memiliki kesamaan pengertian, sehingga beberapa ahli menyatukan kinerja dan prestasi kerja dalam satu pengertian. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang anggota organisasi adalah :

#### 1. Faktor kemampuan

secara psikologis kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya karyawan yang memiliki IQ rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka mereka akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

## 2. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental karyawan harus siap secara psikologis (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

### **2.1.1 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan factor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penelitian kinerja individu sangat bermanfaat bagi perkembangannya pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Evaluasi atau penilaian prestasi karyawan yang dikemukakan Leon C. Menggison dalam Mangkunegara (2010:10) adalah sebagai berikut: “penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pemimpin untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab.” Selanjutnya Andrew E. Sikula yang dikutip Mangkunegara (2009:10) mengemukakan bahwa “penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu (barang).

Sulistiyani dan Rosidah (2009:277-278) mengungkapkan bahwa manfaat dari penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

- a. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
- b. Perbaiki kinerja
- c. Kebutuhan latihan dan pengembangan
- d. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja
- e. Untuk kepentingan penilaian pegawai
- f. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

Informasi penilaian kinerja tersebut oleh pimpinan dapat dipakai untuk mengelola kinerja karyawannya, dan mengungkapkan kelemahan kinerja karyawan sehingga manajer dapat menentukan tujuan maupun peringkat target yang harus diperbaiki. Tersedianya informasi mengenai kinerja karyawan, sangat membantu pimpinan dalam mengambil langkah perbaikan program-program untuk karyawan yang telah dibuat, maupun program-program organisasi secara menyeluruh.

### **2.1.2 Tujuan dan Manfaat Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja menurut Ahmad S. Ruky dalam Mangkunegara (2010:19) mendefinisikan bahwa:”Manajemen kinerja adalah suatu proses komunikasi yang terus menerus, dilakukan dalam kerangka kerja sama antara seseorang karyawan dan atasannya langsung, yang melibatkan penetapan pengharapan dan pengertian tentang fungsi kerja karyawan yang paling dasar, bagaimana pekerjaan karyawan memberikan kontribusi pada sasaran organisasi, makna dalam arti konkrit untuk melakukan pekerjaan dengan baik, bagaimana prestasi kerja akan diukur, rintangan yang mengganggu kinerja dan cara untuk meminimalkan atau melenyapkan.”

Sanusi anuar, and Linda Septarina (2016) manajemen kinerja merupakan faktor-faktor strategis untuk mewujudkan prestasi kinerja karyawan pada perusahaan. Manajemen kinerja merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian terhadap pencapaian kinerja dan dikomunikasikan secara terus

menerus oleh pimpinan kepada karyawan, antara karyawan dengan atasannya langsung (Mangkunegara, 2005:19) Menurut Mangkunegara (2005:19) asumsi dalam manajemen kinerja untuk membangun harapan adalah sebagai berikut:

- a. Fungsi kerja esensial yang diharapkan dari para pegawai
- b. Seberapa besar melakukan pekerjaan pegawai bagi pencapaian tujuan organisasi
- c. Apa arti konkrit melakukan pekerjaan dengan baik.
- d. Bagaimana karyawan dan atasannya langsung bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan
- e. Bagaimana prestasi kerja akan diukur
- f. Mengenai berbagai hambatan kinerja dan menyingkirkannya.

Bagi pemimpin dan manajer, manfaat pelaksanaan manajemen kinerja adalah:

- a. Mengurangi keterlibatan dalam semua hal.
- b. Menghemat waktu, karena para pegawai dapat mengambil berbagai keputusan sendiri dengan memastikan bahwa mereka memiliki pengetahuan serta pemahaman yang diperlukan untuk mengambil keputusan yang benar.
- c. Adanya kesatuan pendapat dan mengurangi kesalah pahaman diantara pegawai tentang siapa yang mengerjakan dan siapa yang bertanggung jawab.
- d. Mengurangi frekuensi situasi dimana atasan tidak memiliki informasi pada saat dibutuhkan.
- e. Pegawai mampu memperbaiki kesalahannya dan mengidentifikasi sebab-sebab terjadinya kesalahan ataupun inefisiensi.

Adapun bagi para pegawai, tujuan pelaksanaan manajemen kinerja adalah:

- a. Membantu para pegawai untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut harus dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan.
- b. Memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.

- c. Mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai.
- d. Pegawai memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai pekerjaan dan tanggung jawab mereka (Mangkunegara, 2005;20).

Tinggi rendahnya kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yang menentukan didalam kinerja yaitu: (Hasibuan, 2005;150).

- a. Keterampilan atau pengalaman
- b. Orang yang mempunyai pendidikan yang rendah
- c. Pendidikan.
- d. Umur

### **2.1.3 Indikator Kinerja**

#### 1. Kedisiplinan karyawan

Kedisiplinan karyawan adalah suatu sikap tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dan perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis.

#### 2. Penyelesaian tugas

Penyelesaian tugas merupakan suatu tahap awal untuk menilai pekerjaan pada setiap karyawan.

#### 3. Kreatif

Kreatif adalah memiliki daya cipta mempunyai kemampuan untuk menciptakan, atau mampu menciptakan sesuatu yang baru, baik berupa gagasan maupun kenyataan yang relatif berbeda dengan apa yang telah ada sebelumnya.

#### 4. Kemampuan bekerja sama

Keinginan untuk bekerja sama dengan orang lain secara kooperatif dan menjadi bagian dari kelompok.

#### 5. Ketelitian dalam bekerja

Ketelitian teliti bisa diartikan sebagai kecermatan dan kehati-hatian dalam melakukan sesuatu. (Mangkunegara, 2011:19)

## 1. Model Manajemen Kinerja

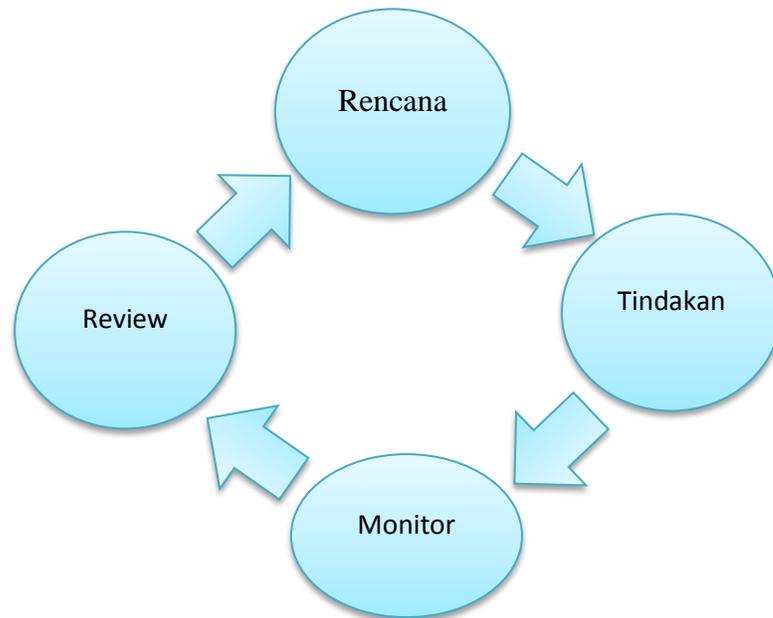
Beberapa pakar memperkenalkan dan mengembangkan model manajemen kinerja, antara lain Model Deming, Model Torrington dan Hall, dan Model Amstrong dan Baron.

### A. Model Deming

Model ini diambil dari nama Dr. William Edward Deming, seorang pakar manajemen kinerja yang memperkenalkan teori manajemen “*Total Quality Management*” yang didalam teori tersebut terdapat model manajemen kinerja Model Deming dimulai dari rencana (*plan*), melakukan tindakan pelaksanaan (*do*), memonitor jalannya dan hasil pelaksanaan (*monitor*) dan melakukan *review* atau peninjauan kembali atas jalannya pelaksanaan dan kemajuan pekerjaan yang telah dicapai (*review*) (Abdullah, 2014:14). Hasil *Monitoring* dan *review* bisa saja terjadi dua kemungkinan, yaitu (Abdullah, 2014:15):

- a. Kemajuan telah dicapai sesuai dengan yang direncanakan.
- b. Terjadi deviasi antara rencana dengan kemajuan yang dicapai.

Dalam hal kemungkinan kedua yang terjadi, maka perlu ada langkah-langkah penyesuaian terhadap rencana dan tujuan yang sudah ditetapkan. Demikian seterusnya model kinerja deming ini bekerja seperti sebuah siklus. beberapa ini merupakan gambar siklus Manajemen Kinerja Deming.

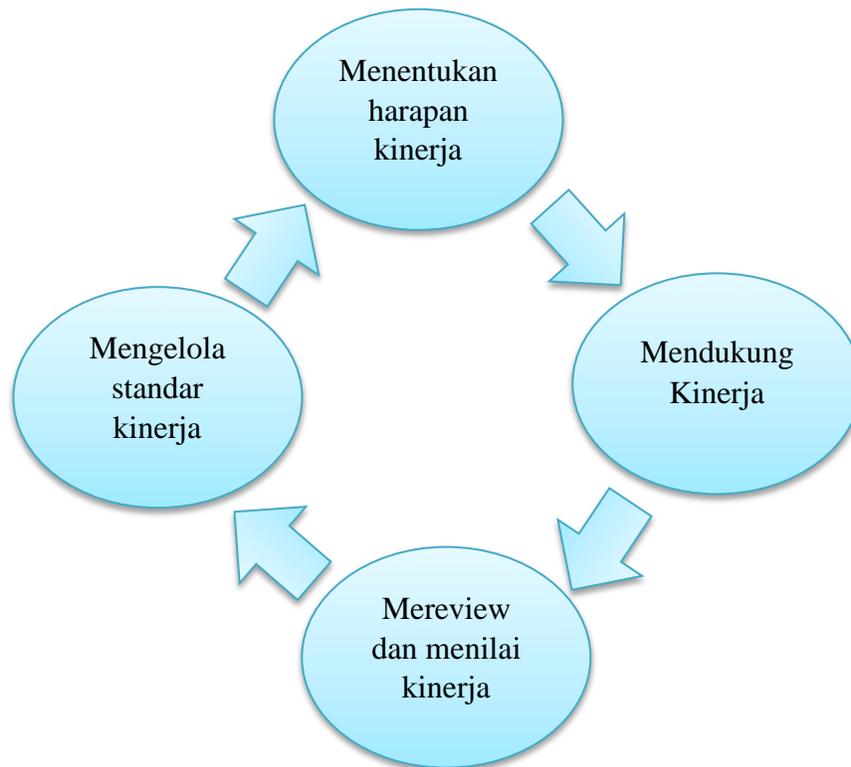


Gambar 1.1 Siklus Manajemen Kinerja Deming

*Sumber:* amstrong dan Baron, *Performance Management* (1998:57) dalam Abdullah (2014:14).

## **B. Model Torrington dan Hall**

*Torrington* dan *Hall* menggambarkan proses manajemen kinerja dengan merumuskan terlebih dahulu apa yang menjadi “harapan” yang diinginkan. Kemudian menentukan dukungan apa yang harus diberikan untuk mencapai tujuan itu. Setelah itu dilakukan peninjauan (*review*) kembali dan penilaian terhadap kinerja. Kemudian melakukan “pengelolaan” terhadap standar kinerja (Abdullah, 2014:15). Berikut ini merupakan siklus manajemen kinerja Model Torrington dan Hall.



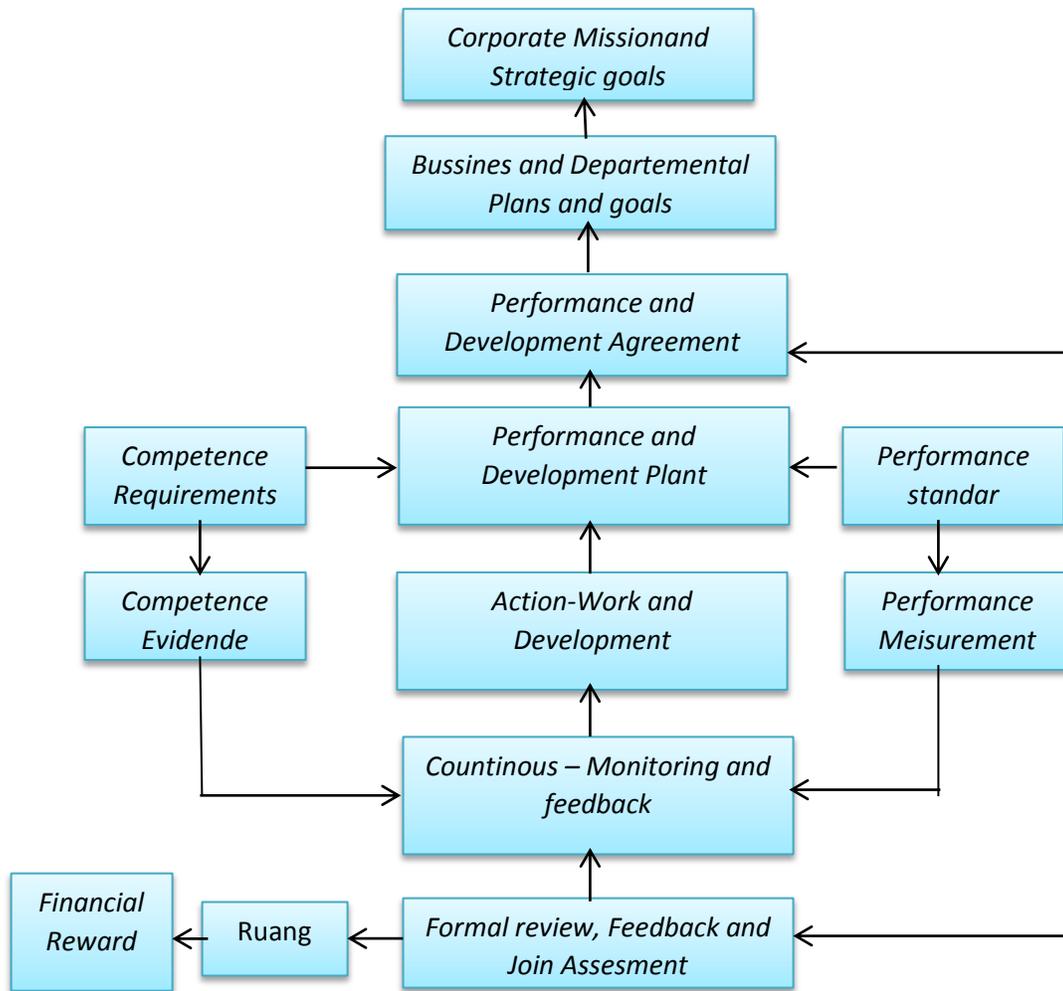
Gambar 1.2 Siklus Manajemen Kinerja Model Torrington dan Hall

Sumber: Amstrong dan Baron, *Performance Management* (1998:57) dalam Abdullah (2014:16).

### C. Model Costello

Model Costello juga digambarkan dalam bentuk siklus. Diawali dalam melakukan persiapan perencanaan kemudian dibuat rencana kinerja dan pengembangannya. Selanjutnya untuk meningkatkan kinerja SDM dilakukan *coaching* kepada karyawan (SDM). Setelah itu dilakukan pengukuran kemajuan kinerja karyawan. Selama proses berlangsung juga dilakukan peninjauan kembali terhadap kemajuan pekerjaan dan apabila diperlukan dapat dilakukan penyesuaian rencana (Abdullah, 2014:16). Model Costello ini dapat dilihat pada gambar berikut ini:





Gambar 1.5 Urutan Manajemen Kinerja Amstrong and Baron

Sumber: amstrong dan Baron, *Performance management (1998:56)* dalam Abdullah (2014:18).

## 2.2 Motivasi

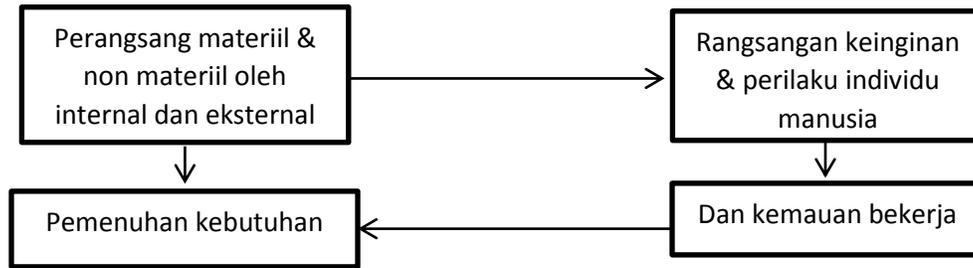
Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) karyawan dalam menghadapi situasi kerja diperusahaan (situation). Motivasi merupakan kondisi atau energy yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi karyawannya untuk mencapai kinerja maksimal (Mangkunegara, 2015, p:15). Istilah motivasi, dalam kehidupan sehari-hari memiliki pengertian yang beragam,

baik yang berhubungan dengan perilaku individu maupun perilaku organisasi. Namun, apabila pengertiannya motivasi merupakan unsur penting dalam diri manusia yang berperan mewujudkan keberhasilan dalam usaha atau pekerjaan manusia. Dasar pelaksanaan motivasi oleh seorang pimpinan adalah pengetahuan dan pengertian terhadap perilaku manusia yang dipimpinya sebagai faktor penentu keberhasilan organisasi.

Herzberg menyatakan bahwa seseorang cenderung akan termotivasi atau tidak didorong oleh dua jenis faktor yang terdapat dalam lingkungan pekerjaan. Kedua faktor tersebut adalah faktor yang mendorong kepada kepuasan dalam pekerjaan, serta faktor yang akan mendorong kepada ketidakpuasan dalam pekerjaan. (Sule,2010: 240) terkadang motivasi disamakan dengan motif. Motif adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.

Perbedaan pengertian keinginan (*want*) dan kebutuhan (*needs*) adalah keinginan (*want*) dari setiap orang berbeda karena dipengaruhi oleh selera, latar belakang dan lingkungan, sedangkan kebutuhan (*needs*) semua orang adalah sama. Misalnya, semua orang butuh makan (*needs*), tetapi jenis makanan yang diinginkannya (*want*) tidak selalu sama tergantung pada selera masing-masing individu. Hal inilah yang menyulitkan manajer untuk memberikan alat motivasi yang tepat bagi setiap individu bawahannya. Manajer dalam memotivasi karyawan hanya berdasarkan atas perkiraan-perkiraan saja dan berpedoman kepada kebutuhan-kebutuhan manusia saja.

Berikut ini gambar 2.1 yang menunjukkan konsep motivasi:



**Gambar 2.1: Konsep Motivasi (Hasibuan 2008:144)**

Keterangan:

1. Perangsang terbentuk materiil atau non material yang tercipta oleh internal (keinginan) maupun eksternal yang dilakukan oleh manajer.
2. Rangsangan yang menciptakan keinginan (*want*) dan mempengaruhi perilaku seseorang (individu).
3. Keinginan menjadi daya penggerak dan kemauan bekerja seseorang (individu).
4. Kemauan bekerja menghasilkan pemenuhan kebutuhan dan kepuasan seseorang.
5. Kebutuhan dan kepuasan mendorong menciptakan perangsang selanjutnya dan seterusnya, jadi merupakan siklus.

Berdasarkan uraian diatas dapat dikatakan bahwa motivasi itu adalah sesuatu kebutuhan yang mendorong seseorang untuk berbuat “sesuatu”. Kebutuhan dimaksud dicerminkan oleh *Physical needs, Safety and security needs, Social/belonging ness needs, Esteem needs, Self-actualization needs* Adanya kebutuhan ini menyebabkan orang bertingkah laku tertentu dalam usahanya mencapai suatu tujuan.

### 2.2.1 Jenis-Jenis Motivasi

Ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negative (**Hasibuan, 2010:150**).

#### a. Motivasi Positif (Insentif Positif)

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi yang standard.

Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

b. Motivasi Negatif (Insentif Negatif)

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standard mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik. Dalam prakteknya, kedua motivasi diatas sering digunakan oleh suatu perusahaan, penggunaannya harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, Yang jadi masalah ialah kapan motivasi positif atau motivasi negative dapat efektif merangsang gairah kerja karyawan. Motivasi positif efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negative untuk jangka pendek. Akan tetapi manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

### 2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Ardana dkk (2009:31-32) mengemukakan factor-faktor yang mempengaruhi motivasi antara lain:

- 3 Karakteristik individu yang terdiri dari:
  - a. Minat, Sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan dan situasi pekerjaan
  - b. Kebutuhan individual
  - c. Kemampuan atau kompetensi
  - d. Pengetahuan tentang pekerjaan
  - e. Emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai-nilai.
- 4 Faktor-faktor Pekerjaan
  1. Faktor lingkungan pekerjaan
    - a. Gaji dan benefit yang diterima
    - b. Kebijakan-kebijakan perusahaan
    - c. Supervise, hubungan antar manusia

d. Adanya perkembangan dan kemajuan dalam bekerja, dan kepuasan dari pekerja.

## 2. Faktor dalam pekerjaan

- a. Sifat pekerjaan, rancangan tugas/ pekerjaan
- b. Pemberian pengakuan terhadap prestasi
- c. Tingkat/ besarnya tanggung jawab yang diberikan
- d. Adanya perkembangan dan kemajuan dalam pekerjaan, dan kepuasan dari pekerjaan.

### 2.2.3 Tujuan Pemberian Motivasi

Adapun tujuan pemberian motivasi menurut Hasibuan (2006:221) antara lain adalah:

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja pegawai
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai
- c. Meningkatkan produktifitas kerja pegawai
- d. Mempertahankan loyalitas dan kesetabilan pegawai organisasi
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.

### 2.2.4 Metode Motivasi

Menurut Hasibuan (2010:149) ada dua metode motivasi yaitu sebagai berikut:

#### a. Metode Langsung (*Direct motivation*)

Motivasi langsung adalah (materil dan non materil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus dan bintang jaya.

#### b. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta penunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Motivasi tidak

langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat kerja karyawan sehingga produktif. Dengan adanya perhatian yang diberikan pemimpin kepada bawahan sudah ada nilai tersendiri bagi bawahan bahwa mereka sudah lebih diperhatikan dari dorongan untuk loyal kepada perusahaan. Oleh karena itulah seorang pemimpin terlebih dahulu harus dapat mengetahui apa yang menjadi dasar yang menyebabkan mereka bersedia bekerja dan memberikan motivasi sesuai dengan apa yang mereka butuhkan.

### **2.2.5 Indikator Motivasi**

#### **1. *Physical Needs* (Kebutuhan Fisik)**

*Physical Needs* (Kebutuhan Fisik) adalah suatu kebutuhan dasar yang harus dipenuhi sebelum kebutuhan lainnya, misalnya kebutuhan akan makan, minum, tempat tinggal, dan oksigen.

#### **2. *Safety and Security Needs* (Kebutuhan Keamanan dan Keselamatan)**

*Safety and Security Need* kebutuhan rasa aman yang dirasakan seperti kestabilan hidup, kesehatan fisik, ada perlindungan, serta merasakan kebebasan dan aman dari bermacam-macam ancaman seperti pembunuhan, dan wabah penyakit.

#### **3. *Social/belongingness Needs* (Kebutuhan Sosial/Rasa Memiliki)**

Manusia sebagai makhluk sosial akan cenderung membutuhkan orang lain, sebagai makhluk sosial manusia akan menjalin persahabatan, menikah, memiliki keturunan dan interaksi dengan keluarga. Lebih jauh manusia juga ingin merasa disayang dan menyayangi.

#### **4. *Esteem needs* (Kebutuhan Penghargaan)**

*Esteem needs* (Kebutuhan Penghargaan) merupakan status sosial, prestasi, penghormatan dari orang lain, ketenaran dan perhatian.

#### **5. *Self-actualization needs* (Kebutuhan Aktualisasi Diri)**

*Self-actualization needs* (Kebutuhan Aktualisasi Diri) merupakan dorongan keinginan yang timbul secara terus menerus. Dorongan ini akhirnya berubah menjadi potensi yang sangat dahsyat. (Maslow dalam Mangkunegara, 2010;64)

### 2.3 *Person-Job fit*

*Person-job fit* dapat dijelaskan dari dua dimensi yang berbeda, yang pertama adalah tambahan supplementary) dan pelengkap (complementary), sedangkan yang kedua adalah Demand-Ability (DA) dan Need-Supply (NS) (June & Mahmood, 2011). Supplementary-fit adalah suatu kondisi dimana karakteristik seseorang mirip dengan lingkungan organisasi atau dengan orang lain. Disisi lain, Complementary-fit terjadi ketika karakteristik individu mengisi kekosongan/ ruang organisasi sehingga melengkapi dan membuat organisasi lebih lengkap.

Sehubungan dengan dua dimensi yang telah disebutkan mengenai *person-job fit*, Cable dan Deru'e (2012) mengonsepan *person-job fit* dalam dua bentuk yang berbeda, yaitu need-supply (N-S) *fit* dan demand-ability (D-A) *fit*. NS *fit* menunjukkan sejauh mana keinginan karyawan dapat dipenuhi oleh apa yang ditawarkan oleh pekerja. Keinginan karyawan ini terdiri dari kebutuhan psikologis, nilai-nilai, tujuan, kepentingan dan preferensi, sedangkan hal-hal yang ditawarkan oleh pekerja meliputi gaji, tunjangan, pelatihan, pekerjaan yang menarik dan menantang, peluang promosi, pengakuan, kondisi kerja yang baik, dan keleluasaan pengambilan keputusan. DA *fit* menunjukkan sejauh mana tuntutan pekerjaan dapat dipenuhi oleh pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan. Tuntutan pekerjaan terdiri dari beban kerja, persyaratan kinerja dan kegiatan instrumental. Pemenuhan prasyarat mengacu pada bakat, pengalaman dan pendidikan karyawan. Edwards (2011) menyebutkan bahwa penelitian yang paling empiris tentang *person-job fit* telah difokuskan pada kesesuaian antara keinginan karyawan (karyawan terkait) dan permintaan (pekerjaan terkait). *person-job fit* merupakan kesesuaian antara karyawan dengan pekerjaan yang didapatkan, dengan melihat kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dan tuntutan pekerjaan yang dibebankan.

### 2.3.1 Konsep Kesesuaian Individu- Pekerjaan

Hasil penelitian Sims & Galen Kroeck (1994:939) menyebutkan bahwa: *“It is reality accepted that types of jobs, while this concept may appear obvious, the person-situation match in other aspects of the employment situation is perhaps equally important as the type of work performed”*. Dan sudah dapat diterima bahwa berbagai jenis individu yang berbeda memiliki kesesuaian pada berbagai jenis pekerjaan yang berbeda pula. Dengan demikian jelaslah bahwa kesesuaian antara manusia dengan jenis pekerjaan dalam berbagai aspek lain pada situasi pekerjaan mungkin sama pentingnya dengan jenis pekerjaan yang harus dilakukan.

Menurut teori kebutuhan McClelland, Ronald & Andrian (2010: 15) bahwa orientasi kerja tiap individu dipengaruhi oleh tiga kebutuhan hakiki, yaitu (kebutuhan akan afiliasi, kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan akan prestasi). Individu yang memiliki kebutuhan prestasi kuat cenderung untuk bereaksi positif terhadap lingkungan kerjanya dimana mereka bertanggung jawab untuk menyelesaikan tugas dan menerima informasi umpan balik atas kinerjanya. Individu semacam ini seringkali tertarik dengan lingkungan kerja yang dapat menghargai tindakan-tindakan inovatifnya. Individu yang memiliki kebutuhan kekuasaan tinggi dan kebutuhan afiliasi rendah dapat disebut sebagai individu yang berorientasi untuk mempengaruhi atau memimpin.

### 2.3.2 Model Kesesuaian Individu- Pekerjaan (*Person-Job Fit*)

Mondy and Noe (2015:183) bahwa kesesuaian karyawan dengan pekerjaan dan organisasi merupakan faktor penting dengan persyaratan yang lainnya dalam penerimaan karyawan disuatu organisasi, *“Person-organizational fit refers to management’s perception of the degree to which the prospective employee will fit in with the firm’s culture or value system”*. Sehingga akan diperoleh karyawan yang benar-benar memiliki kompetensi yang diinginkan organisasi, yaitu yang mampu

untuk berubah mengikuti perkembangan. Untuk mencapai kesesuaian ini diperlukan dua jenis kesesuaian yang harus dicapai yaitu

1. Kesesuaian antara pengetahuan, keahlian dan keterampilan individu dengan pekerjaan/tugas.
2. Kesesuaian antara kepribadian individu, misalnya kebutuhan-kebutuhannya, minatnya, dan nilai-nilai yang dianutnya dengan iklim perusahaan.

### **2.2.3 Faktor-Faktor Kesesuaian Individu-Pekerjaan**

Bowen, et. Al. (2011:37) menyatakan bahwa kesesuaian individu-pekerjaan (*person-job fit*) memperhitungkan jenis-jenis individu yang diperlukan dengan kualifikasi: kesesuaian *knowledge* (pengetahuan), *skill* (keterampilan), *abilities* (kemampuan), *social skills* (keterampilan social), *personal needs* (kebutuhan individu), *values* (nilai-nilai), *interest* (minat), *personality traits* (sikap individu). Mello (2002:247) yang menyatakan bahwa penting bagi perusahaan untuk melakukan penyesuaian individu-pekerjaan sehingga memperoleh kinerja individu yang optimal, dengan memperhatikan faktor-faktor:

#### **1. Pengetahuan Teknis, Keterampilan Khusus, dan Kemampuan Personal**

Pengetahuan seorang karyawan terhadap hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan yang dilakukan, keterampilan khusus yang diperlukan untuk menjalankan suatu pekerjaan, serta kemampuan karyawan untuk bekerja merupakan factor yang sangat penting untuk dimiliki oleh seorang karyawan. Sehingga akan melahirkan suatu unjuk kerja sesuai standard minimal yang ditetapkan perusahaan. Dengan demikian perusahaan akan memperoleh karyawan yang bekerja sesuai dengan keahliannya.

#### **2. Keterampilan Sosial**

Keterampilan social merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk berinteraksi dan menjalin hubungan yang baik dengan lingkungannya, agar ia dapat beradaptasi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan pekerjaannya. Keterampilan ini merupakan keterampilan untuk bekerjasama dalam suatu tim kerja,

bersedia mempelajari dan menerima berbagai hal yang baru, dan turut berpartisipasi secara aktif dalam upaya pengambilan keputusan, dan sebagainya.

### **3. Kebutuhan-kebutuhan Personal, Nilai-nilai dan minat atau keinginan**

Kebutuhan-kebutuhan personal menjadi faktor utama yang menyebabkan seseorang memutuskan untuk melamar pekerjaan. Kebutuhan-kebutuhan fisik, rasa aman, kebutuhan pengembangan diri, penghargaan dari orang lain, serta kebutuhan untuk menjalin hubungan dengan manusia lainnya. Identifikasi atas nilai-nilai yang dibawa seseorang dalam lingkungan pekerjaan juga diperlukan. Nilai-nilai tersebut, berupa nilai-nilai yang positif atau nilai yang negative, yang akan mempengaruhi perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Minat seseorang juga turut diperhitungkan apakah ia benar-benar berminat terhadap pekerjaan yang ia miliki, serta keinginan-keinginan seseorang dalam suatu pekerjaan. Seperti pencapaian jenjang karir yang memuaskan. Keamanan financial, adanya pengakuan sosial atas berbagai pencapaian yang telah ia dapatkan, serta keinginan-keinginan yang lain.

### **4. Sifat-sifat Personal**

Sifat-sifat atau karakter dari seorang karyawan dalam lingkungan kerja, seperti: kejujuran, keterbukaan, kemampuan untuk bekerjasama dan beradaptasi dengan orang lain, komitmen terhadap pekerjaan, serta stabilitas emosi, juga turut diperhitungkan oleh perusahaan, sehingga calon karyawan dapat menjadi seorang karyawan yang berkinerja tinggi. Kemampuan terdiri dari dua unsur, yaitu yang bias dipelajari dan yang alamiah. Pengetahuan dan keterampilan adalah unsur kemampuan yang bisa dipelajari, sedangkan yang alamiah orang menyebutnya dengan bakat (M. Nurdin, 2010:24). Jika orang hanya mengandalkan bakat saja tanpa mempelajari dan membiasakan kemampuannya, maka dia tidak akan berkembang. Sedangkan orang yang berhasil dalam pengembangan profesionalisme itu ditunjang oleh ketekunan dalam mempelajari dan mengasah kemampuannya. Oleh karena itu, potensi yang ada pada kita harus terus diasah. Kemampuan paling dasar yang diperlukan adalah kemampuan dalam mengantisipasi setiap perubahan yang terjadi. Oleh karena itu, seorang karyawan yang professional tentunya tidak ingin ketinggalan dalam

pencaturan global ini. Dengan demikian, karyawan harus mengantisipasi perubahan itu dengan banyak membaca supaya bertambah ilmu pengetahuannya.

Keterampilan (*skill*) merupakan salah satu unsur kemampuan yang dapat dipelajari pada unsur penerapannya. Suatu keterampilan merupakan keahlian yang bermanfaat untuk jangka panjang. Keterampilan merupakan *the requisite knowledge and ability*. Keterampilan yang dibutuhkan dalam pengembangan profesionalisme, tergantung pada jenis pekerjaan masing-masing.

*Person Job Fit* mencerminkan perilaku dan kepentingan yang diperlukan untuk berhasil dalam pekerjaan. Banyak yang jatuh kedalam perangkap memilih profesi atau pekerjaan yang buruk, dari pada mencoba untuk memahami diri sendiri sehingga kita dapat memilih suatu panggilan yang didasarkan pada kekuatan kami dan sejalan dengan kepentingan kita, kita memilih pekerjaan karena tekanan teman sebaya dan pengaruh sosial. Tujuan yang jelas membantu memfokuskan dan memotivasi karyawan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Faktor yang mempengaruhi *person job-fit*, diantaranya :

1. Faktor pendorong kreativitas individu
  - a. Pengalaman individu dengan kreatifitas
  - b. Perlakuan terhadap individu
  - c. Kemampuan kognitif dari individu
2. Tahap membangun kreativitas
  - a. Tahap persiapan (*preparation*)
  - b. Tahap inkubasi (*incubation*)
  - c. Tahap penemuan ide atau gagasan (*insight*)
  - d. Tahap pengujian (*verification*)

### 3. French and Raven

Memotivasi adalah suatu yang mendorong seseorang untuk menunjukkan perilaku tertentu. *Motivation is the set of forces that cause people to behave in certain ways.*

4. Faktor penentu kinerja (Griffin)
  - a. Motivasi (*Motivation*)
  - b. Kemampuan (*Ability*)
  - c. Lingkungan pekerja (*Work Environment*)

#### **2.2.4 Indikator *Person Job Fit***

1. Memahami dan menguasai bertugas  
Memahami dan menguasai fungsi teknis dalam bertugas adalah kewajiban karyawan dalam bekerja agar dapat mengetahui sejauh mana kemampuan dalam bekerja.
2. Kesesuaian tujuan (*goal congruence*)  
Kesesuaian tujuan (*goal congruence*) merupakan keselarasan antara tindakan-tindakan individu untuk meraih tujuan-tujuan pribadi guna membantu pencapaian tujuan organisasi.
3. Mampu berinteraksi  
Karyawan tidak hanya dituntut mampu bekerja keras, loyal dan berkomitmen pada perusahaan. Kemampuan interaksi sosial atau soft skill juga harus dimiliki dan dikembangkan oleh setiap karyawan.
4. Kesesuaian karakteristik  
Kesesuaian karakteristik merupakan kesesuaian yang ada didalam diri karyawan sesuai dengan kemampuan karyawan tersebut.
5. Kesesuaian pekerjaan  
Kesesuaian pekerjaan sangat penting bagi individu untuk dapat menjalin hubungan yang baik dengan lingkungan. Karena lingkungan bisa menjadi nilai-nilai yang bisa digunakan oleh seseorang untuk mencapai keberhasilan. (Allen dan Meyer, 1997 dalam Ozag dan Duguma, 2010).

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Penyusunan penelitian ini didukung dengan studi yang berkaitan diantaranya merupakan hasil studi penelitian terdahulu mengenai “model kinerja karyawan hotel nusantara: implikasi motivasi kerja dan kemampuan karyawan. Analisis penelitian terdahulu dipaparkan dalam tabel berikut :

**Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu**

<b>No</b> <b>1</b>	<b>Judul Penelitian</b>	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi di kecamatan Rengat Kabupaten Indragiri Hulu
	<b>Penulis</b>	Dessy Astarina, Universitas Riau 2011
	<b>Hasil</b>	Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh adanya Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi di kecamatan Rengat Kabupaten Indragiri Hulu
	<b>Perbedaan dengan penelitian ini</b>	Perbedaan dengan penelitian ini yaitu penelitian tersebut meneliti apakah ada pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi di kecamatan Rengat Kabupaten Indragiri Hulu tersebut. Sedangkan penelitian kali ini yang akan diteliti adalah model kinerja pada hotel nusantara: implikasi motivasi kerja dan person job fit karyawan
	<b>Kontribusi penelitian tersebut pada penelitian ini</b>	Membantu penulis mendapatkan informasi yang berkaitan dengan motivasi dan person job fit dan bagaimana variabel tersebut mempengaruhi kinerja karyawan. Sehingga penulis mendapatkan bahan referensi untuk melakukan penelitian ini.
<b>No.</b> <b>2</b>	<b>Judul Penelitian</b>	Pengaruh Kemampuan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Adhi Karya (Persero) Tbk

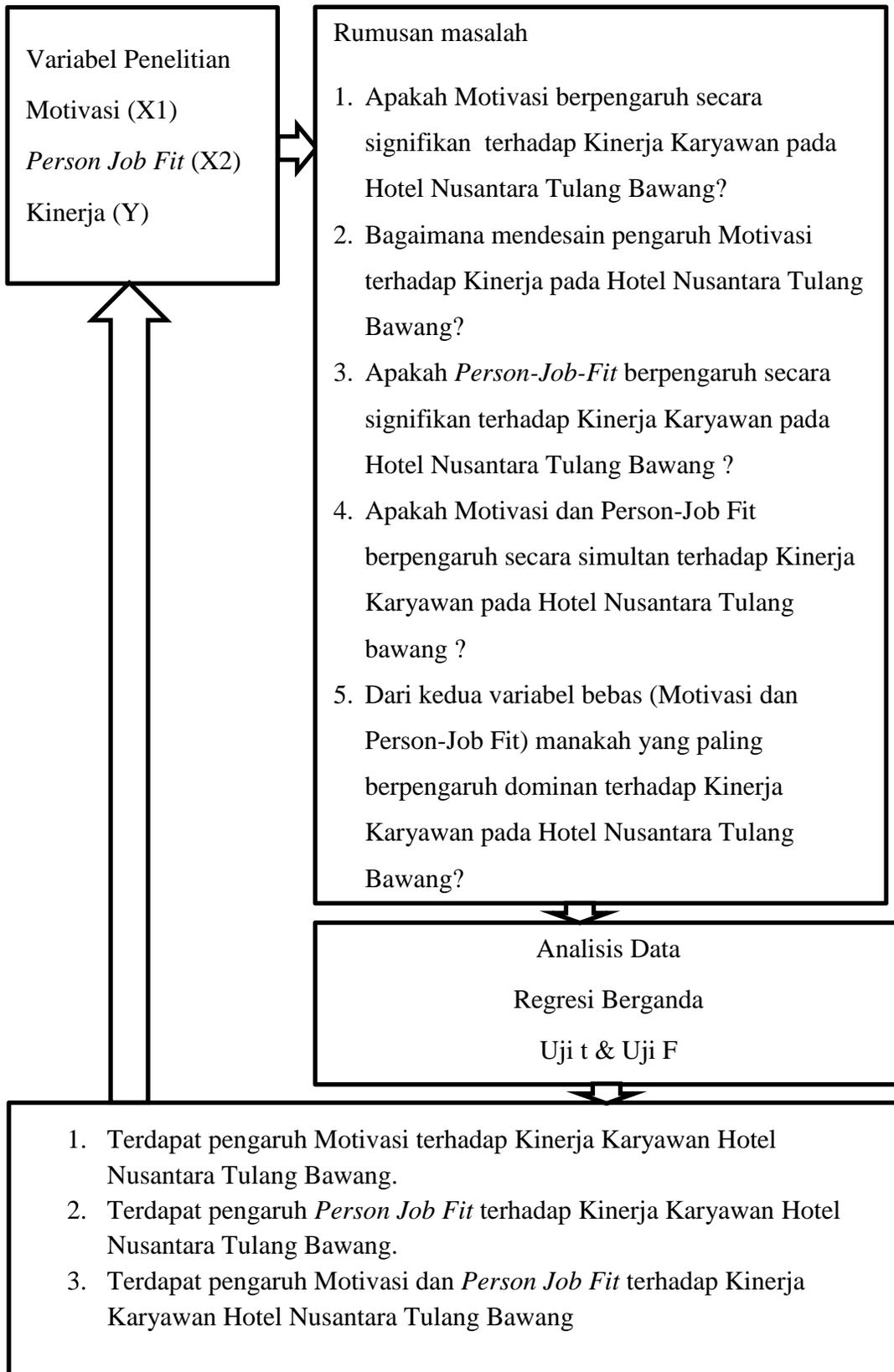
		Pekanbaru.
	<b>Penulis</b>	Sylviana, Universitas Riau 2012
	<b>Hasil</b>	Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh adanya Pengaruh Kemampuan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Adhi Karya (Persero) Tbk Pekanbaru.
	<b>Perbedaan dengan penelitian ini</b>	Perbedaan dengan penelitian ini yaitu penelitian tersebut meneliti apakah ada pengaruh Kemampuan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Adhi Karya (Persero) Tbk Pekanbaru.
	<b>Kontribusi penelitian tersebut pada penelitian ini</b>	Membantu penulis mendapatkan informasi yang berkaitan dengan motivasi dan person job fit dan bagaimana variabel tersebut mempengaruhi kinerja karyawan. Sehingga penulis mendapatkan bahan referensi untuk melakukan penelitian ini.
<b>No 3</b>	<b>Judul Penelitian</b>	Pengaruh <i>person-job fit</i> terhadap <i>involvement</i> dengan <i>intrinsic motivation</i> sebagai variable intervening pada karyawan kantor pusat PT Bank pembangunan daerah jawa timur TBK, Surabaya.
	<b>Penulis</b>	Dewi Ulan Dari (2016)
	<b>Hasil</b>	Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh adanya pengaruh <i>Person-job fit, involvement</i> terhadap <i>motivation</i> karyawan.
	<b>Perbedaan dengan penelitian ini</b>	Perbedaan dengan penelitian ini yaitu penelitian tersebut meneliti apakah ada pengaruh <i>person-job fit</i> terhadap <i>involvement</i> dengan <i>intrinsic motivation</i> sebagai variable intervening pada karyawan kantor pusat PT Bank pembangunan daerah jawa timur TBK, Surabaya.

	<b>Kontribusi penelitian tersebut pada penelitian ini</b>	Membantu penulis mendapatkan informasi yang berkaitan dengan motivasi dan person job fit dan bagaimana variabel tersebut mempengaruhi kinerja karyawan. Sehingga penulis mendapatkan bahan referensi untuk melakukan penelitian ini.
--	---	--

## 2.5 Kerangka Pemikiran

Kerangka pikir merupakan gambaran penelitian yang mencerminkan keterkaitan antara variabel yang diteliti dan merupakan tuntutan untuk memecahkan masalah penelitian serta merumuskan hipotesis dan merupakan tempat peneliti memberikan penjelasan tentang hal-hal yang berhubungan dengan variabel ataupun masalah yang ada dalam penelitian.

Gambar 2.2 Struktur Kerangka Pemikiran



## 2.6 Hipotesis

Sugiyono (2010) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Hipotesis dinyatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Adapun hubungan antar motivasi dan kemampuan kerja terhadap kinerja antara lain sebagai berikut:

H1 : terdapat pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Hotel Nusantara Tulang Bawang

H2 : Terdapat pengaruh *Person Job Fit* terhadap Kinerja Hotel Nusantara Tulang Bawang.

H3 : Terdapat pengaruh Motivasi dan *Person Job Fit* terhadap Kinerja Karyawan Hotel Nusantara Tulang Bawang.

### a. Hubungan antara Motivasi dengan Kinerja

Adanya motivasi yang tinggi dalam bekerja akan menghasilkan kinerja tinggi pula. Karyawan yang menyenangi pekerjaannya akan berusaha menyelesaikan pekerjaannya sebaik mungkin. Terpenuhinya kebutuhan karyawan akan membuat karyawan merasa *enjoy* dengan pekerjaannya. Karena mereka tidak akan dipusingkan lagi dengan masalah pribadinya. Terbinanya hubungan yang baik dengan rekan kerja menjadi motivator tersendiri dalam bekerja. Mereka akan merasa nyaman dan tidak canggung untuk berkomunikasi satu sama lain. Dengan demikian, karyawan hotel akan berusaha sebaik-baiknya untuk menyelesaikan apa yang menjadi pekerjaannya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Ada hubungan positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja. Artinya, pimpinan, manajer, dan karyawan yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mencapai kinerja tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah disebabkan karena motivasi kerjanya rendah .

**b. Hubungan antara *Person-Job Fit* dengan Kinerja**

Karyawan Hotel yang memiliki kemampuan yang tinggi, seperti kemampuan intelektual dan kemampuan fisik yang tinggi akan dapat mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan jabatannya dengan baik, tepat waktu dan menghasilkan kinerja yang memuaskan. Selain itu kemampuan dalam berinteraksi baik dengan teman sejawat maupun dengan pihak luar juga akan mendukung terhadap peralatan yang digunakan, pemahaman terhadap perubahan dan kemajuan teknologi serta adanya inovasi-inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan tentunya akan mendukung terselesaikannya pekerjaan sesuai dengan syarat-syarat yang ditentukan. Sehingga akan terlihat bahwa kemampuan karyawan yang rendah dapat menghambat kinerja organisasi yang pada akhirnya tujuan organisasi tidak dapat dicapai secara maksimal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara *Person-Job Fit* dengan Kinerja Karyawan. Sehingga tinggi kemampuan karyawan, kinerja karyawan pun akan semakin tinggi. Sebaliknya, semakin rendah kemampuan karyawan, maka semakin rendah pula tingkat kinerja yang dihasilkan.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan dilator belakang masalah serta berpegang pada landasan teori yang masih bersifat teoritis, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

- a. Diduga faktor Motivasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Nusantara Tulang Bawang
- b. Diduga faktor *Person-Job Fit* berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Nusantara Tulang Bawang
- c. Diduga faktor Motivasi dan *Person-Job Fit* berpengaruh signifikan secara simultan terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Nusantara Tulang Bawang
- d. Diduga faktor Motivasi merupakan faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Nusantara Tulang Bawang.