

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS**

#### **2.1. Kajian Pustaka**

##### **2.1.1. Penilaian Kinerja**

###### **2.1.1.1. Pengertian Penilaian Kinerja**

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu menjadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan / instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Dasar penilaian kinerja menurut Hasibuan (2007:93) adalah sebagai berikut :

*“Dasar penilaian kinerja adalah uraian pekerjaan dari setiap individu karyawan karena dalam uraian pekerjaan inilah ditetapkan tugas dan tanggung jawab yang akan dilakukan oleh setiap karyawan”*

Adapun definisi penilaian kinerja menurut Sofyandi (2008:122) adalah :

*“Penilaian kinerja adalah proses organisasi dalam mengevaluasi pelaksanaan kerja karyawan. Dalam penilaian dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi”.*

Kesimpulan dari definisi di atas, penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan dan program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada didalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, menurut penilaian

tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

#### **2.1.1.2 Standar Penilaian Kinerja**

Standar penilaian kinerja menurut Hasibuan (2007:93) yaitu :

##### **1. Standar dalam bentuk fisik**

Sasaran yang dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya. Standar ini dibagi menjadi atas :

- a. Standar dalam bentuk fisik yang terbagi atas standar kualitas, standar kuantitas , dan standar waktu. Misalnya kilogram, meter, baik, buruk, jam, hari, bulan, dan sebagainya.
- b. Standar dalam bentuk uang yang terbagi atas standar biaya, standar penghasilan, dan investasi.

##### **2. Standar tidak dalam bentuk fisik**

Sasaran yang tidak dapat ditetapkan alat ukur karyawan terhadap perusahaan. Misalnya standar perilaku, kesetiaan, partisipasi, dan dedikasi. Dengan pengaturan standar untuk berbagai keperluan maka timbulah apa yang disebut “standarisasi” yaitu penentuan dan penggunaan berbagai ukuran, tipe, gaya tertentu dan sebagainya berdasarkan suatu komposisi standar sebagai alat ukur hasil yang dicapai dan perilaku yang dilakukan baik didalam maupun diluar pekerjaan karyawan.

#### **2.1.1.3. Tujuan Penilaian Kinerja**

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar menegakkan perilaku yang diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktu serta penghargaan, baik bersifat interistik maupun ekstrinsik.

Rivai (2008:313) mengatakan bahwa pada dasarnya dari sisi praktiknya yang lazim dilakukan di setiap perusahaan tujuan penilaian kinerja dapat dibedakan menjadi dua yaitu :

1. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa lalu

Praktiknya masih banyak perusahaan yang menerapkan penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lampau. Hal ini disebabkan kurangnya pengertian tentang manfaat penilaian kinerja sebagai saran untuk mengetahui potensi karyawan. Tujuan penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu ini adalah sebagai berikut:

- a. Mengendalikan perilaku karyawan cara memberikan ganjaran, hukuman, dan ancaman.
  - b. Mengambil keputusan mengenai kenaikan gaji.
  - c. Menempatkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan tertentu.
2. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa depan apabila dirancang secara tepat sistem penilaian ini dapat :
- a. Membantu tiap karyawan untuk semakin banyak mengerti tentang perannya dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya.
  - b. Merupakan cara dalam membantu tiap karyawan mengerti kekuatan-kekuatan sendiri yang dikaitkan dengan peran dan fungsi dalam perusahaan.
  - c. Menambah adanya kebersamaan antar masing-masing karyawan dengan penyelia sehingga tiap karyawan memiliki motivasi kerja dan merasa senang bekerja dan sekaligus mau memberikan kontribusi sebanyak-banyaknya pada perusahaan.
  - d. Merupakan cara untuk memberikan peluang bagi karyawan untuk mawas diri dan evaluasi diri serta menetapkan sasaran pribadi sehingga terjadi pengembangan yang direncanakan dan dimonitor sendiri.
  - e. Membantu mempersiapkan karyawan untuk memegang pekerjaan pada jenjang yang lebih tinggi dengan cara terus-menerus meningkatkan perilaku dan kualitas bagi posisi-posisi yang tingkatnya lebih tinggi.

- f. Membantu dalam berbagai keputusan SDM dengan memberikan data tiap karyawan secara berkala (Pemutusan hubungan kerja, menetapkan kompensasi pekerjaan, insentif uang, penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan, promosi/kanaikan jabatan, dan training atau latihan).

#### **2.1.1.4. Kegunaan Penilaian Kinerja**

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua kinerja karyawan, yaitu : (1). Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang, dan (2). Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membina karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antarmanajer yang bersangkutan dengan karyawannya. Rivai (2008:311), mengatakan bahwa kegunaan penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui pengembangan, yang meliputi : (a). identifikasi kebutuhan, (b). umpan balik kinerja, (c). menentukan transfer dan penugasan, dan (d). identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
2. Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi : (a). keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, (b). pengakuan kinerja karyawan, (c). pemutusan hubungan kerja, dan (d) mengidentifikasi yang buruk.
3. Keperluan perubahan, yang meliputi : (a). perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, (c) evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, (d). informasi untuk identifikasi tujuan, (e). evaluasi terhadap sistem SDM, dan (f). penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
4. Dokumentasi, yang meliputi : (a). Kriteria untuk validasi penelitian, (b). dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM, dan (c). membantu untuk memenuhi persyaratan umum.

### 2.1.1.5. Aspek-Aspek Yang Dinilai Dalam Penilaian Kinerja

Sedarmayanti (2008:268) mengemukakan bahwa dalam melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan/prestasi kerja, yang dapat dibedakan dalam aspek penilaian. Aspek penilaian adalah hal yang pada dasarnya merupakan sifat atau ciri yang dapat menunjukkan pelaksanaan suatu pekerjaan tertentu dapat berjalan dengan lancar dan berhasil dengan baik. Ciri pelaksanaan pekerjaan yang berhasil digunakan kembali untuk menilai setiap pelaksanaan pekerjaan yang bersangkutan secara rutin. Terdapat 7 aspek untuk mengukur penilaian kinerja yaitu (Sedarmayanti ;2008;268) :

1. Prestasi Kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan oleh karyawan tersebut mengenai uraian pekerjaannya.

2. Tanggungjawab

Kejadian karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksananya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakannya, perilaku serta hasil kerja dari bawahannya.

3. Ketaatan yaitu karyawan mentaati segala peraturan yang ditetapkan oleh sebuah perusahaan atau organisasi.

4. Kejujuran Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya, memenuhi perjanjian baik untuk dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.

5. Kerjasama

Kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lain, sehingga hasil pekerjaan akan lebih baik.

6. Prakarsa (inisiatif)

Kemampuan berfikir yang rasional dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisa, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapat kesimpulan dan membuat keputusan.

## 7. Kepemimpinan

Kemampuan untuk memimpin, mempengaruhi, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

### 2.1.1.6. Program Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja harus dikaitkan dengan usaha pencapaian kinerja yang diharapkan, maka sebelumnya harus ditentukan tujuan-tujuan setiap pekerjaan, kemudian menentukan standar/dimensi-dimensi kinerja serta ukurannya, diikuti dengan penentuan metode penilaian, pelaksanaan, dan evaluasi.

Rivai (2008;342), mengatakan bahwa ada banyak hal yang perlu diperhatikan dalam program penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

#### 1. Tujuan penilaian

Tujuan penilaian harus ditetapkan sebab hal ini akan menjadi acuan dari program penilaian.

#### 2. Instrumen penilaian. Hal ini penting yang berhubungan dengan instrumen-instrumen di antaranya :

- a. Teknik yang digunakan apakah *rating scale*, *checklist*, penilaian sendiri atau MBO (*management by objective*) harus disesuaikan dengan tujuan penelitian.
- b. Kualitas instrumen yang dicirikan : kesahihan, dapat dipercaya, dan kepraktisan.

#### 3. Standar penilaian

Standar penilaian harus ditetapkan dahulu, untuk acuan penskoran dan mengurangi ketidakpuasan orang yang dinilai karena merasa tidak diperlakukan tidak adil hanya karena standar nilai yang tidak jelas.

#### 4. Siapa yang menilai

Penilai bisa atasan langsung, diri sendiri, dan sesama karyawan dan atasan (bersama-sama), psikolog dan sebagainya, disesuaikan dengan metode dan tujuan penilaian.

5. Siapa yang dinilai

Yang dinilai adalah karyawan dan dinilai menurut pekerjaan masing-masing.

6. Kapan harus dinilai

Jadwal yang paling banyak digunakan adalah setengah tahun.

7. Pelatihan bagi penilai

Hal ini dimaksudkan agar penilai dapat terhindar dari kesalahan-kesalahan, seperti kecenderungan terlalu keras, terlalu murah, serupa dengan saya, gender, agama, kesukuan, almamater.

8. Umpan Balik

Bagi karyawan hendaknya menjadikan hasil penilaian untuk memperbaiki kinerja mereka. Sedangkan bagi perusahaan hasil penilaian berfungsi sebagai pengendali dalam proses pengambilan keputusan.

#### **2.1.1.7. Penilai Kinerja Karyawan**

Suwatno (2007:81), mengatakan bahwa syarat-syarat penilai adalah sebagai berikut :

1. Penilai harus jujur, adil, objektif, berpengetahuan yang mendalam tentang unsur-unsur yang akan dinilai supaya penilaiannya sesuai dengan fakta yang ada.
2. Penilaian didasarkan atas benar atau salah, bukan atas suka atau tidak suka.
3. Penilai mengetahui secara jelas uraian pekerjaan setiap karyawan yang akan dinilainya.
4. Penilai harus mempunyai kewenangan (*authority*) formal supaya dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
5. Penilai harus beragama supaya penilaiannya jujur dan adil.
6. Penilai harus memiliki tingkat intelegensi yang tinggi.
7. Penilai harus mempunyai pengetahuan yang luas dan mampu berfikir analitis.

Pihak-Pihak yang melakukan penilaian kinerja karyawan dapat dibedakan kedalam 2 (dua) kelompok, yaitu (Suwatno ;2007:82) :

1. Penilai informal

Penilai informal adalah penilaian yang melakukan penilaian mengenai kualitas kerja dan pelayanan yang diberikan oleh masing-masing karyawan baik atau buruk, penilai ini adalah masyarakat, konsumen atau rekanan yang diharapkan dengan bersikap objektif.

2. Penilai formal

Penilai formal adalah seseorang atau komite yang mempunyai wewenang formal menilai bawahannya didalam maupun diluar pekerjaan dan berhak menetapkan kebijaksanaan selanjutnya terhadap setiap karyawan. Dalam penilai formal ini dibedakan atas penilai individual dan penilai kolektif. Penilai individual adalah seorang atasan langsung yang secara individual menilai perilaku dan kinerja karyawan yang menjadi bawahannya apakah baik, sedang atau kurang. Hasil penilaian kemudian diajukan kepada atasan langsung penilai untuk disahkan atau ditandatangani. Penilai kolektif adalah suatu tim atau kolektif secara bersama-sama melakukan penilaian kinerja karyawan dan menetapkan kebijaksanaan selanjutnya terhadap karyawan tersebut.

#### **2.1.1.8. Penilaian Kinerja Yang Efektif**

Triton (2007:97) mengatakan bahwa penilaian kinerja akan efektif apabila dalam penilaian kinerja benar-benar memperhatikan dan memprioritaskan dua hal berikut sebagai persyaratan, yaitu :

1. Kriteria pengukuran kinerja memenuhi objektivitas. Untuk memenuhi persyaratan ini, maka ada tiga kualifikasi penting bagi pengembangan kriteria pengukuran kinerja yang objektif, yaitu meliputi :
  - a. Relevansi. Relevansi berarti harus ada kesesuaian antara kriteria dengan tujuan-tujuan penilaian kinerja.
  - b. Reliabilitas. Reliabilitas berarti harus terpenuhinya konsistensi atas kriteria yang dijadikan ukuran kinerja.dalam hal ini cara melakukan pengukuran



- dan pihak yang melakukan penilaian kinerja turut mempengaruhi reliabilitas pengukuran.
- c. Diskriminasi. Diskriminasi berarti pengukuran dan penilaian kinerja harus mampu menunjukkan perbedaan-perbedaan kinerja hasil pengukuran.
2. proses penilaian kinerja mempertahankan nilai objektivitas. Proses penilaian kinerja sangat penting diperhatikan. Objektivitas dalam proses penilaian berarti tidak adanya pilih kasih, pengistimewaan, atau bahkan kecurangan dalam proses penilaian kinerja terhadap karyawan tertentu.

#### **2.1.1.9. Metode Penilaian Kinerja**

Rivai (2008:325) mengatakan bahwa metode atau teknik penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Penilaian yang berorientasi pada masa lalu :

Dengan mengevaluasi prestasi kinerja dimasa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik penilaian ini meliputi :

- a. Skala Peringkat

Skala peringkat merupakan metode yang paling tua dan paling banyak digunakan dalam penilaian prestasi, dimana para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai dengan yang paling tinggi.

- b. Daftar Pertanyaan

Penilaian berdasarkan metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu. Penilai tinggal memilih kata atau pernyataan yang menggambarkan karakteristik dari hasil kerja karyawan. Selain itu, sebagai penilai biasanya atasan langsung.

c. Metode Catatan Prestasi

Metode ini memberikan informasi secara khusus mengenai kinerja karyawan yang digunakan untuk menghasilkan laporan tahunan tentang kontribusi seorang karyawan dalam satu tahun. Kemudian laporan tersebut diserahkan kepada atasan untuk memberikan saran-saran tentang hasil kerjanya untuk masa yang akan datang.

d. Skala Peringkat Dikaitkan Dengan Tingkah Laku

Metode ini merupakan suatu cara penialain prestasi kerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu dimasa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.

e. Pendekatan Evaluasi Komparatif

Metode ini menggunakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis.

2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi mkaryawan dilibatkan dalam proses penilaian. Teknik-teknik penilaian ini meliputi:

a. Penilaian Diri Sendiri

Penilaian diri sendiri adalah penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan-kekuatan dan kelemahannya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.

b. Manajemen Berdasarkan Sasaran

*Management By Objective* (MBO) berarti Manajemen Berdasarkan Sasaran, artinya adalah suatu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.

c. Penilaian Secara Psikologis

Penilaian Secara Psikologis adalah proses penuilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan

dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi, dan lain-lain yang bersifat psikologis.

d. Pusat Penilaian

pusat penilaian adalah penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggungjawab yang lebih besar.

#### **2.1.1.10. Hambatan Penilaian Kinerja**

Penilaian yang dilakukan dengan baik sesuai fungsinya akan sangat menguntungkan organisasi, yaitu akan dapat meningkatkan kinerja. Akan tetapi, dalam proses melakukan penilaian kinerja yang baik terdapat beberapa penyebab kesalahan dalam penilaian kinerja sebagai berikut (Sedarmayanti, 2009;274) :

1. Kesalahan penilai

Proses penilaian tentu saja dilakukan oleh manusia yang tidak pernah luput dari kesalahan-kesalahan, yang dapat diakibatkan keterbatasan manusia dalam melihat sesuatu. Kesalahan yang harus diperhatikan:

a. Efek halo.

Terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengumuman kinerja.

b. Kesalahan kecenderungan terpusat.

Disebabkan oleh penilai yang menghindari penilaian sangat baik atau sangat buruk. Penilaian kinerja cenderung dibuat rata-rata.

c. Bisa terlalu lemah dan bisa terlalu keras.

Bisa terlalu lemah disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi. Bisa terlalu keras adalah penilai cenderung terlalu kental dalam evaluasi. Kedua kesalahan ini pada umumnya terjadi bila standar kinerja tidak jelas.

d. Prasangka pribadi.

Faktor yang membentuk prasangka pribadi (seperti faktor senioritas, suku, agama, kesamaan kelompok dan status sosial) dapat mengubah penilaian.

e. Pengaruh kesan terakhir.

Penilaian dipengaruhi oleh kegiatan yang paling akhir. Kegiatan terakhir baik/buruk cenderung lebih diingat oleh penilai.

2. Ketidaksiapan penilai

Penilai mungkin tidak disiapkan untuk melakukan penilaian. Ini dapat mengakibatkan:

- a. Penilai kurang percaya diri karena penilai tidak memahami elemen-elemen sistem penilaian,
- b. Keterbatasan pengetahuan mengenai pekerjaan dan juga pegawai yang sedang dinilai,
- c. Kurangnya waktu yang tersedia untuk melakukan penilaian karena kesibukan para penilai dalam pekerjaan sehari-hari.

3. Formulir penilaian yang tidak baik

Metode-metode penilaian biasanya menggunakan formulir penilaian, dan sering kali formulir penilaian tersebut:

- a. Tidak jelas,
- b. Tidak mencakup aspek utama dari kinerja,
- c. Terlalu rumit.

Bilamana dipertanyakan kenapa kecenderungan kesalahan ini terjadi, tampaknya ini disebabkan penilai adalah manusia yang memiliki keterbatasan untuk mendapatkan informasi yang lengkap mengenai seseorang, sehingga manusia tersebut cenderung menilai apa yang terlihat menonjol oleh dia, disamping obyek yang dinilai adalah manusia yang memang memiliki banyak aspek tersembunyi. Sehingga salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mengurangi kesalahan adalah sebelum memutuskan, penilai meminta masukan dari berbagai pihak termasuk dari orang yang sedang dinilai dan menyadari sedalam-dalamnya kemungkinan-kemungkinan terjadinya kesalahan diatas.

### 2.1.2. Pengertian Motivasi

Motivasi kerja dapat memberikan energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur, serta meningkatkan kebersamaan. Masing-masing pihak bekerja menurut aturan dan ukuran yang ditetapkan dengan saling menghormati, saling membutuhkan, saling mengerti, dan menghargai hak dan kewajiban masing-masing dalam keseluruhan proses kerja, sehingga tenaga kerja secara produktif dapat berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan.

Rivai (2008:455) mengatakan bahwa pengertian motivasi kerja adalah sebagai berikut :

*“Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu”.*

Hasibuan (2007:233) mengatakan :

*”Motivasi merupakan suatu cara bagaimana mendorong gairah kerja bawahan agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan”*

Dari kedua pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan adalah dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya dalam mencapai tujuan yang mereka inginkan. Pencapaian tujuan tersebut dapat berupa uang, keselamatan, penghargaan, dan lain-lain. Dengan demikian, kekayaan, rasa aman (keselamatan), status, dan segala macam tujuan lain hanya merupakan hiasan semata-mata untuk mencapai tujuan akhir setiap orang, yaitu menjadi dirinya sendiri.

Motivasi mempersoalkan tentang dorongan atau gairah kerja maka seorang manajer diharapkan mampu membangkitkan motivasi kerja bawahannya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Menurut Hasibuan (2007:216) seorang manajer diharuskan memberikan motivasi kepada karyawannya karena:

- a. Manajer membagi-bagikan pekerjaannya kepada para bawahan untuk dikerjakan dengan baik.

- b. Bawahan mampu untuk mengerjakan pekerjaannya tetapi ia malas atau kurang bergairah mengerjakannya.
- c. Dapat memelihara dan atau meningkatkan kegairahan kerja bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
- d. Dapat memberikan penghargaan dan kepuasan kerja kepada bawahannya.

Motivasi ini hanya diberikan kepada orang-orang yang mampu untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Bagi orang-orang yang tak mampu mengerjakan pekerjaan tersebut tidak perlu dimotivasi karena percuma. Motivasi ini sangat sulit, karena manajer sulit untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan yang diperlukan bawahan dari hasil pekerjaannya itu.

#### **2.1.2.1. Tujuan Pemberian Motivasi**

Hasibuan (2007:221) mengemukakan beberapa tujuan pemberian motivasi adalah untuk:

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- f. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- h. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan
- i. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas - tugasnya
- k. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Motivasi diperlukan dalam suatu organisasi karena dapat mendorong kinerja pegawai. Tujuan ini dapat dicapai jika manajer suatu organisasi memahami dengan tepat jenis-jenis motivasi dalam rangka mendorong pegawai untuk bekerja dan memberikan insentif terhadap hasil pekerjaannya. Disisi lain pegawai dapat

menghindarkan diri untuk berperilaku pada jenis motivasi negatif yang menyebabkan terhambatnya tujuan organisasi.

#### **2.1.2.2. Metode Motivasi**

pemberian motivasi ada 2 jenis metode yang dapat digunakan oleh seorang manajer yaitu (Hasibuan ;2007:222) :

- a. Metode langsung adalah motivasi yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya.
- b. Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat dalam melakukan pekerjaannya. Pengetahuan yang memadai tentang metode motivasi akan memberikan informasi yang tepat bagaimana dan kepada siapa motivasi itu harus diberikan, sebab karakteristik individu yang bekerja dalam suatu organisasi sangat beragam. Dengan kata lain, pemberian motivasi kepada pegawai harus tetap mengutamakan karakteristik yang dimiliki oleh para pegawai yang bersangkutan.

#### **2.1.2.3. Jenis-jenis Motivasi**

Terdapat jenis - jenis motivasi menurut Hasibuan (2007:222) terbagi atas dua yaitu:

- a. Motivasi Positif artinya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini, semangat kerja bawahan akan meningkat karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
- b. Motivasi negatif artinya manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasinya rendah). Dengan motivasi yang negatif ini semangat kerja bawahan dalam waktu pendek

akan meningkat karena mereka takut dihukum, namun untuk jangka panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam praktek kedua jenis motivasi diatas sering digunakan oleh manajer suatu perusahaan. Penggunaanya harus tepat dan seimbang, supaya dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Motivasi positif efektif untuk jangka panjang, sedangkan motivasi negatif untuk jangka pendek saja. Tetapi manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

#### 2.1.2.4. Pola Motivasi

Mc Clelland dalam Hasibuan (2007:220) mengemukakan pola motivasi sebagai berikut:

- a. *Achievement Motivation* adalah suatu keinginan untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan dan pertumbuhan.
- b. *Affiliation Motivation* adalah dorongan untuk melakukan hubungan-hubungan dengan orang lain.
- c. *Competence Motivation* adalah dorongan untuk bresprestasi baik dengan melakukan pekerjaan yang bermutu tinggi.
- d. *Power Motivation* adalah dorongan untuk dapat mengendalikan suatu keadaan dan adanya kecenderungan mengambil resiko dalam menghancurkan rintangan-rintangan yang terjadi.

Pola motivasi sebagaimana yang dikemukakan dalam implementasinya tentu saja tergantung kepada individu berdasarkan kebutuhan dan keinginan yang ingin dicapai. Sangat boleh jadi seseorang individu secara komplementer memakai lebih dari satu pola motivasi dalam rangka pemuasan kebutuhan dan keinginannya. Pemahaman terhadap pola motivasi mana yang paling dimungkinkan untuk menggerakkan dan mengerahkan segala potensi yang ada dalam diri seseorang untuk pemuasan kebutuhan dan keinginannya, akan membantu seseorang individu untuk lebih efektif menggunakan potensinya dalam pencapaian tujuan yang diinginkan.



#### **2.1.2.5. Aspek-Aspek Yang Mempengaruhi Motivasi**

Adapun aspek-aspek mengenai motivasi kerja menurut, adalah sebagai berikut (Rivai;2008:456) :

1. Rasa aman dalam bekerja.  
Rasa aman karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Sehingga tidak ada kendala yang berarti yang dapat mengganggu kenyamanan karyawan dalam bekerja.
2. Mendapatkan gaji yang adil.  
Mendapatkan imbalan yang sesuai dengan tingkat pendidikan karyawan dan kesesuaian gaji standar kerja dengan beban tugas yang diberikan.
3. Lingkungan kerja yang menyenangkan.  
Lingkungan kerja yang sesuai dengan keinginan karyawan untuk melaksanakan kerja atau tugas dengan baik sehingga karyawan bekerja dengan lingkungan yang menyenangkan.
4. Penghargaan atas prestasi kerja.  
Penghargaan atas prestasi yang dilakukan oleh karyawan kepada perusahaan, sehingga membuat karyawan merasa dihargai.

Dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, pekerjaan yang menarik dan menantang, kelompok dan rekan-rekan kerja yang menyenangkan, kejelasan akan standar keberhasilan, output yang diharapkan, serta bangga terhadap pekerjaan dan perusahaan dapat menjadi faktor pemicu kerja karyawan. Keempat aspek diatas digunakan penulis dalam melakukan penelitian sebagai indikator dari motivasi kerja karyawan (variabel Y).

#### **2.1.2.6. Teori-Teori Motivasi**

Rivai (2008:458) mengatakan bahwa terdapat beberapa teori motivasi adalah sebagai berikut :

##### **a. Hierarki Kebutuhan**

Menurut Maslow bahwa pada setiap diri manusia itu terdiri atas lima kebutuhan yaitu: kebutuhan secara fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan

aktualisasi diri. Kebutuhan fisiologis meliputi: kebutuhan fisiologis, kebutuhan makan, minum dan perlindungan fisik, seksual, sebagai kebutuhan terendah. Rasa aman meliputi: kebutuhan rasa aman, kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya pertentangan dan lingkungan hidup. Kepemilikan sosial meliputi: kebutuhan merasa memiliki, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai. Penghargaan diri meliputi: kebutuhan akan harga diri, kebutuhan dihormati dan dihargai orang lain. Aktualisasi diri meliputi: kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian terhadap sesuatu.



**Gambar 2.1 Hirarki Kebutuhan menurut Maslow**

(Sumber : Rivai ;2008:458)

Hierarki Kebutuhan Maslow :

Semakin ke atas kebutuhan seseorang semakin sedikit jumlah atau kuantitas manusia yang memiliki kriteria kebutuhannya.

b. Teori Kebutuhan McClelland's

*Mc Clelland theory* of needs memfokuskan kepada tiga hal, yaitu:

- Kebutuhan untuk berafiliasi: hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja.

- Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan: kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan.
- Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja: kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana didalam tugasnya masing-masing.

c. Teori X dan Y

McGregor mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia, negatif dengan tanda label x dan positif dengan tanda label y. Teori X (negatif) merumuskan asumsi-asumsi sebagai berikut :

- Karyawan sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan dia akan menghindari atau bermalas-malasan dalam bekerja.
- Semenjak karyawan tidak suka atau tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus diatur dan dikontrol bahkan mungkin ditakuti untuk menerima sanksi hukum jika tidak bekerja dengan sungguh-sungguh.

Sedangkan Teori Y (positif) memiliki asumsi-asumsi sebagai berikut :

- Manusia akan melatih tujuan pribadi dan pengontrolan diri sendiri jika mereka melakukan komitmen.
- Kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif.

d. *ERG Theory (Existence, Relatedness, Growth Theory)*

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer, yang sebetulnya tidak jauh berbeda dengan teori dari Abraham Maslow. Teori ini mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan manusia, yaitu:

- *Existence* berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan keberadaan seseorang dalam hidupnya. Dikaitkan dengan penggolongan dari Maslow, ini berkaitan dengan kebutuhan fisik dan keamanan.
- *Relatedness* berhubungan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Dikaitkan dengan penggolongan kebutuhan dari Maslow, ini meliputi kebutuhan social dan pengakuan.
- *Growth* berhubungan dengan kebutuhan pengembangan diri, yang identik dengan kebutuhan self-actualization yang dikemukakan oleh Maslow.

### **2.1.3. Hubungan Penilaian Kinerja Dengan Motivasi Kerja Pegawai**

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu dan dilakukan secara berkala. Penilaian kinerja digunakan perusahaan untuk menilai kinerja karyawannya atau mengevaluasi hasil pekerjaan karyawan. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan benar akan bermanfaat bagi karyawan, manajer departemen SDM, dan pada akhirnya bagi perusahaan sendiri.

Apabila penilaian kinerja dilakukan dengan benar, para karyawan, pimpinan, dan perusahaan akan diuntungkan dengan adanya kepastian bahwa upaya-upaya individu memberikan kontribusi kepada perusahaan. Selain itu, penilaian kinerja juga adalah mekanisme yang baik untuk mengendalikan karyawan. Perlu diketahui bahwa sebagai karyawan, mereka menginginkan adanya kesempatan promosi, memperoleh kenaikan gaji, juga menginginkan terciptanya lingkungan kerja yang baik, menginginkan ditempatkan pada posisi yang cocok, memberikan kepuasan dalam bekerja, dan lain-lain.

Sebagai karyawan, umpan balik sangat diperlukan untuk mengetahui bagaimana kinerjanya. Apakah kinerjanya sudah baik, cukup, atau kurang. Perlunya penilaian kinerja bagi karyawan adalah agar setelah karyawan dinilai kinerjanya, karyawan segera memperbaiki diri. Umpan balik dari penilaian kinerja inilah yang dapat membuat karyawan termotivasi dalam bekerja.

Adapun motivasi kerja adalah bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi karyawan, agar mau bekerja secara produktif dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi kerja karena motivasi yang menyebabkan dan mendukung perilaku karyawan supaya mau bekerja giat dan bersemangat untuk mencapai hasil yang optimal.

Sedarmayanti (2008:264) mengatakan bahwa hubungan penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan adalah sebagai berikut :

*” Tujuan Penilaian Kinerja adalah secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat mengacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/karyawannya, sehingga dapat lebih memotivasi karyawan”.*

Perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Kemampuan dan kecakapan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan jika mereka tidak mau bekerja dengan giat. Dengan demikian, dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat hubungan antara penilaian kinerja dengan motivasi kerja.

## **2.2. Kerangka Pemikiran**

Upaya pencapaian tujuan perusahaan peran serta pegawai sangat penting untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja pegawai dapat dilakukan dengan memberikan dorongan, motivasi dan rangsangan dari pihak perusahaan.

Perusahaan yang senantiasa ingin memperoleh keuntungan maksimal harus dapat memotivasi pegawainya untuk bekerja sesuai dengan potensi yang dimiliki pegawai tersebut. Dengan demikian diharapkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik. Salah satu faktor yang dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan potensinya adalah dengan pendidikan dan pelatihan ataupun juga gaji serta upah yang sesuai dengan pekerjaan mereka. Dengan adanya motivasi yang baik terhadap pegawai maka kinerja pegawai akan terdorong dan menghasilkan suatu produktivitas yang tinggi.

Sedarmayanti (2008:261) mengatakan bahwa Pengertian Penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

*“Sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang”.*

Aspek-Aspek yang dinilai menurut Sedarmayanti (2008:269) adalah: prestasi Kerja, Tanggung Jawab, Ketaatan, Kejujuran, Kerjasama, Prakarsa (inisiatif), Kepemimpinan.

Rivai (2008:309) mengatakan bahwa Pengertian Penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

*“Penilaian kinerja adalah mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran.”*

Penilaian kinerja terhadap karyawan perlu dilakukan dan dilaksanakan di dalam suatu perusahaan atau instansi sehingga dapat memberikan suatu motivasi kerja kepada karyawannya itu sendiri untuk melaksanakan tugas pekerjaannya dengan sebaik mungkin.

Rivai (2008:455) mengatakan bahwa pengertian motivasi kerja adalah sebagai berikut :

*“Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu”.*

Sedangkan menurut Terry yang dikutip oleh Sedarmayanti (2008:233), bahwa:

*“Motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsangnya melakukan tindakan”.*

Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Terdapat beberapa aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai, yakni rasa aman dalam bekerja, mendapatkan gaji yang adil, lingkungan kerja yang menyenangkan, dan penghargaan atas prestasi kerja .

Sedarmayanti (2008:264) mengatakan bahwa hubungan penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan adalah sebagai berikut :

*” Tujuan Penilaian Kinerja adalah secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat mengacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/karyawannya, sehingga dapat lebih memotivasi karyawan”.*

Samsudin (2007:165) mengatakan bahwa hubungan penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan adalah sebagai berikut :

*“Tujuan penilaian kinerja (prestasi kerja) adalah motivasi, yaitu menciptakan pengalaman belajar yang memotivasi staf untuk mengembangkan diri dan meningkatkan prestasi kerja mereka”.*

Rivai (2008:312) mengatakan bahwa hubungan penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan adalah sebagai berikut :

*”Salah satu tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan motivasi kerja”.*

Secara teoritis penilaian kinerja mempunyai hubungan yang positif terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai. Hubungan teoritis kedua variabel diatas merupakan kerangka berfikir yang dijadikan alasan berfikir ilmiah.

### **2.3. Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka penulis menarik hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Pelaksanaan penilaian kinerja pada Pos Indonesia Divisi Pelayanan SDM telah dilaksanakan dengan baik.
2. Motivasi kerja karyawan Pos Indonesia Divisi Pelayanan SDM adalah tinggi.
3. Terdapat hubungan antara penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan pada Pos Indonesia Divisi Pelayanan SDM.