BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Penilaian Kinerja

2.1.1.1 Pengertian Penilaian Kinerja

Menurut Veithzal Rivai (2004:309) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai berikut:

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

Menurut Anwar P Mangkunegara (2002:69) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai berikut:

> "Penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian kinerja yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematik berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya."

Menurut Malayu S P Hasibuan (2006:87) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai berikut: Penilaian kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku kinerja karya serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.

Setelah karyawan diterima, ditempatkan, dan dipekerjakan maka tugas manajer selanjutnya adalah melakukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja pada karyawan mutlak harus dilakukan untuk mengetahui kinerja yang dapat dicapai setiap karyawan. Apakah kinerja yang dicapai setiap karyawan baik, sedang atau kurang.

Penilaian kinerja penting bagi setiap karyawan dan berguna bagi perusahaan untuk menetapkan tindakan kebijaksanaan selanjutnya. Didalam dunia usaha yang berkompetisi secara global, perusahaan memerlukan kinerja yang tinggi dari karyawannya. Pada saat bersamaan, karyawan memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa yang akan datang. Para pekerja juga ingin mendapatkan umpan balik bersifat positif atas berbagai hal yang telah mereka lakukan dengan baik, walaupun kenyataanya hasil penilaian kinerja tersebut masih lebih banyak berupa koreksi ataupun kritik.

2.1.1.2. Indikator Penilaian Kinerja

Menurut Veithzal Rivai (2004:324) faktor yang paling umum muncul dalam penilaian kinerja adalah pengetahuan tentang pekerjaannya, kepemimpinan, inisiatif, kualitas pekerjaan, kerja sama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, kecerdasan, pemecahan masalah, sikap, usaha. Dari aspek-aspek yang dinilai tersebut dapat dikelompokkan menjadi:

1) Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2) Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.

3) Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, dan lain-lain.

2.1.1.3. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Veithzal Rivai (2004:312) tujuan penilaian kinerja pada dasarnya meliputi:

1) Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan selama ini,
2) Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, insentif, dan lain-lain,
3) Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan,
4) Untuk menjaga tingkat kinerja,
5) Meningkatkan motivasi kerja,
6) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa,
7) Sebagai dasar untuk menentukan kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan yang berada didalam organisasi.

Menurut Marihot (2005:195) tujuan dari penilaian kinerja adalah:

a. Perbaikan kinerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui *feedback* yang diberikan oleh organisasi.
b. Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.

c. Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai keahliannya.
d. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.
e. Perencanaan karier, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karier bagi pegawai dan menyelaraskannya dengan kepentingan organisasi.

2.1.2. Motivasi

2.1.2.1. Pengertian Motivasi

Menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2002:93)** mengatakan bahwa motivasi adalah:

> ”Kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya”.

Menurut McCormick (Anwar, 2002:94) mendefinisikan motivasi sebagai berikut:

> ”Motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.”

Menurut Mathis (2001:89) mendefinisikan motivasi sebagai berikut: Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan.

Mengingat bahwa setiap individu dalam perusahaan berasal dari berbagai latar belakang yang berbeda-beda, maka sangat penting bagi perusahaan untuk melihat apa kebutuhan dan harapan karyawannya, apa bakat dan keterampilan yang dimiliki serta bagaimana rencana karyawan tersebut pada masa mendatang. Jika perusahaan dapat mengetahui hal-hal tersebut, maka akan lebih mudah untuk menempatkan karyawan pada posisi yang paling tepat, sehingga ia kan semakin termotivasi. Tentu saja usaha-usaha memahami kebutuhan karyawan tersebut harus disertai dengan penyusunan kebijakan perusahaan dan prosedur kerja yang efektif. Untuk melakukan hal itu tentu bukan hal ini tentu bukan hal yang mudah, tetapi memerlukan kerja keras dan komitmen yang sungguh-sungguh dari manajemen.

2.1.2.2. Indikator Motivasi

Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka.

Jadi faktor-faktor yang memotivasi seseorang dalam bekerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2002:93) sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisik yaitu Kebutuhan makan dan minum,perlindungan fisik,bernafas,seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula kebutuhan yang paling dasar.
2. Kebutuhan rasa aman yaitu kebutuhan perlindungan dari ancaman,bahaya,pertentangan,dan lingkungan hidup.
3. Kebutuhan sosial yaitu kebutuhan yang diterima dikelompok,berafiliasi,berinteraksi dan kebutuhan mencintai serta dicintai.
4. Kebutuhan pengakuan yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.

5. Kebutuhan aktualisasi diri yaitu kebutuhan menggunakan kemampuan skill dan potensi kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka, dan hal ini juga akan berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan.

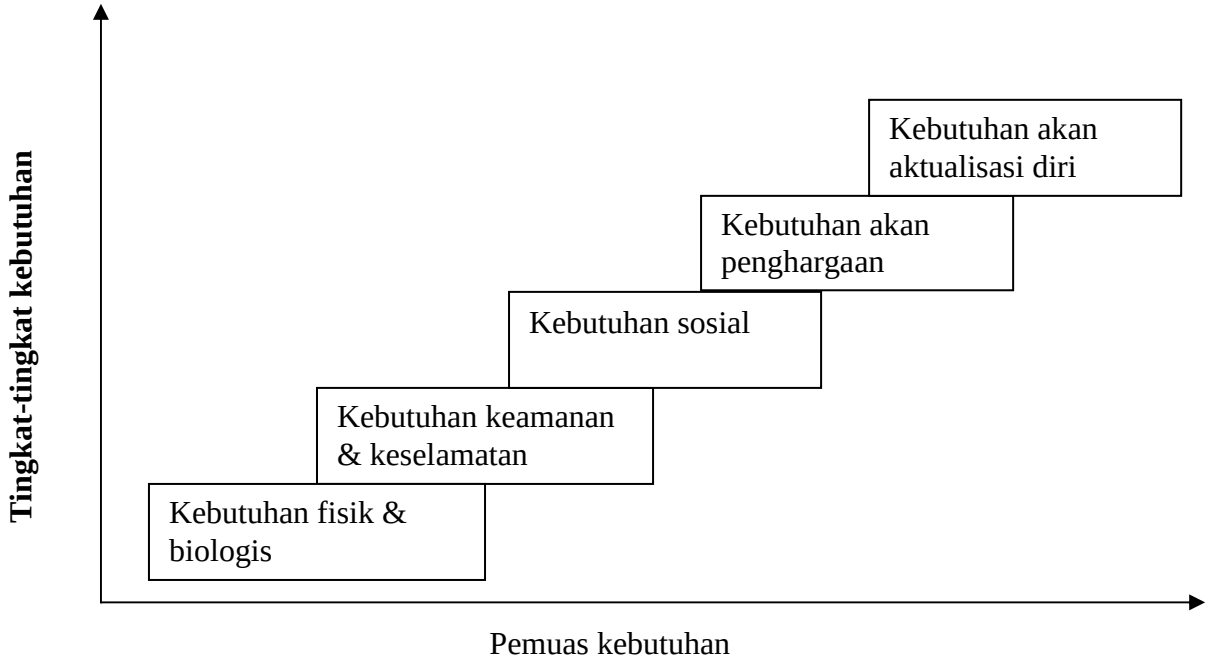
2.1.2.3 Teori Motivasi

Menurut Veithzal Rivai (2004:458) terdapat beberapa teori motivasi, diantaranya:

1) Hierarki Teori Kebutuhan *(Hierarchical of Needs Theory)*

Menurut Abraham 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
Hierarki Kebutuhan Maslow

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

2) Teori Kebutuhan McClelland's (McClelland's *Theory of Needs)*

McClelland theory of needs memfokuskan kepada tiga hal, yaitu:

a) Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan: kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan.

b) Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja: kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana didalam tugasnya masing-masing

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

2) Teori X dan Y

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

a) Karyawan sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan dia akan menghindari atau bermalas-malasan dalam bekerja.

b) 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.

Teori Y (positif) memiliki asumsi seperti:

a) Manusia akan melatih tujuan pribadi dan pengontrolan diri sendiri jika mereka melakukan komitmen.

b) Kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif.

4) ERG Theory

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

a) *Existence* berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan keberadaan seseorang dalam hidupnya. Dikaitkan dengan penggolongan dari Maslow, ini berkaitan dengan kebutuhan fisik dan keamanan.

b) *Relatedness* berhubungan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Dikaitkan dengan penggolongan kebutuhan dari Maslow, ini meliputi kebutuhan social dan pengakuan.

c) *Growth* berhubungan dengan kebutuhan pengembangan diri, yang identik dengan kebutuhan self-actualization yang dikemukakan oleh Maslow.

5) Teori Dua Faktor Hezberg

Frederick Herzberg (Hasibuan, 1990 : 177) mengemukakan teori motivasi berdasar teori dua faktor yaitu faktor higiene dan motivator. Dia membagi kebutuhan Maslow menjadi dua bagian yaitu kebutuhan tingkat rendah (fisik, rasa aman, dan sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (prestise dan aktualisasi diri) serta mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi individu adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya.

2.1.2.4 Tujuan Motivasi

Menurut Hasibuan (2006:146) mengatakan bahwa terdapat beberapa tujuan dari motivasi, yaitu:

1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

3) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
4) Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
5) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
6) Meningkatkan kedisiplinan karyawan.

2.1.3. Hubungan Penilaian Kinerja dengan Motivasi Kerja

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 HRD, 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.

Menurut Veithzal Rivai (2004:312) mengatakan bahwa salah satu tujuan penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan motivasi kerja. Malayu S P hasibuan (2006:89) mengatakan bahwa penilaian kinerja dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan motivasi kerja.

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

Penilaian kinerja Dalam suatu perusahaan, sangat penting untuk mengetahui apakah kinerja karyawan sudah baik atau belum. Dengan adanya penilaian kinerja,diharapkan karyawan termotivasi dalam bekerja. Bila karyawan sudah termotivasi maka tujuan perusahaan bisa tercapai.

Menurut veithzal Rivai (2004:309) mendefinisikan penilaian kerja sebagai berikut:

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

Faktor yang paling umum muncul dalam penilaian kinerja adalah pengetahuaan tentang pekerjaanya, kepemimpinan, inisiatif, kualitas pekerjaan, kerja sama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan,komunikasi,kecerdasan, pemecahan masalah, sikap, usaha. Dari aspek-aspek yang dinilai tersebut dapat dikelompokan menjadi:

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan,metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengamalan dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian di bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh,yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, dan lain-lain.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2002:93) mengatakan bahwa motivasi adalah:

”Kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya”.

Jadi faktor-faktor yang memotivasi seseorang dalam bekerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2002:93) sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisik yaitu Kebutuhan makan dan minum,perlindungan fisik,bernafas,seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula kebutuhan yang paling dasar.
2. Kebutuhan rasa aman yaitu kebutuhan perlindungan dari ancaman,bahaya,pertentangan,dan lingkungan hidup.
3. Kebutuhan sosial yaitu kebutuhan yang diterima dikelompok,berafiliasi,berinteraksi dan kebutuhan mencintai serta dicintai.
4. Kebutuhan pengakuan yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
5. Kebutuhan aktualisasi diri yaitu kebutuhan menggunakan kemampuan skill dan potensi kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka, dan hal ini juga akan berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Veithzal Rivai (2004:312) mengatakan bahwa salah satu tujuaan penilaian adalah meningkatkan motivasi kerja.sependapat dengan Malayu S P Hasibuan (2006:89) yang mengatakan bahwa penilaian kinerja dilakukan agar motivasi kerja karyawan meningkat.

Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian zarmidi (2006:1) yang menyatakan bahwa penilaian kinerja dibuat dengan tujuan meningkatkan motivasi kerja.

Berikut ini adalah tabel hasil penelitian terdahulu tentang analisis penilaian kinerja pengaruhnya terhadap motivasi karyawan yang dapat dijadikan perbandingan dengan usulan penelitian penulis.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

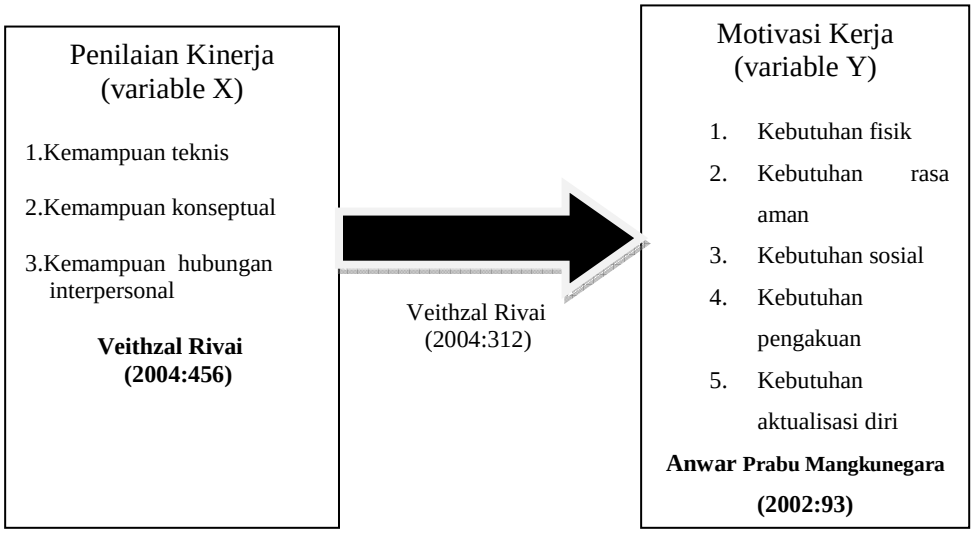
NO	PENELITI	TAHUN	JUDUL	KESIMPULAN
1.	LIA MULYASARI	2005	Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan Perwakilan Jawa Barat.	koefisien korelasi antara variabel X (penilaian kinerja) terhadap variabel Y (motivasi kerja pegawai) berada dalam kategori tinggi, yakni sebesar 0,76. sedangkan angka koefisien determinasinya 57,76% artinya motivasi kerja pegawai ditentukan oleh penilaian kinerja sebesar 57,76%, dengan demikian faktor lain yang mempengaruhi motivasi kerja sebesar 42,24% adalah faktor yang tidak diteliti oleh penulis.
2.	TEZAR AGUNG P	2009	Pengaruh Faktor-Faktor Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Wanita Pengusaha yang tergabung Dalam Ikatan Wanita Pengusaha Indonesia di kota Madiun.	Hasil analis diperoleh persamaan berikut Y =-0.714+0.616 X1 +0.349 X2 + 0.216 X3 Pada persamaan tersebut didapatkan dengan nilai F hitung sebesar 48,265, dengan nilai signifikan sebesar 0.000 dimana hal ini membuktikan kebenaran hipotesis pertama yaitu adanya pengaruh secara bersama-sama yang signifikan dari variabel bebas yang terdiri dari *needs for achievements* (kebutuhan prestasi),*needs for affliation* (kebutuhan afiliasi) dan *needs for power* (kebutuhan kekuasaan) terhadap variabel terikat yaitu prestasi kerja wanita Pengusaha yang tergabung dalam Ikatan wanita Pengusaha Indonesia di kota Madiun.

Penelitian Terdahulu

NO	PENELITI	TAHUN	JUDUL	KESIMPULAN
3.	GINANDJAR	2005	Pengaruh Penilaian Prestasi Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di CV ."BJT".	Dalam pengujian Hipotesis,untuk mengetahui apakah korelasi itu signifikan dengan membanding kan t hitung dan t tabel – dari hasil perhitungan yang didapatkan t hitung = 3,259 sedangkan t tabel = 2,048 dengan membandingkan antara t hitung dan t tabel dapat diketahui 3,259 > 2,048,yang bearti Ho ditolak dan Hi diterima yaitu ada pegaruh positif antara penilaian prestasi kinerja terhadap motivasi kerja karyawan.
4.	ASRI LEGUMINA LESTARI	2008	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pekerja Sosial Dinas Sosial Propinsi Lampung .	Berdasarkan hasil perhitungan uji *Chi Square* di dapat hasil sebesar19,1874 yang artinya motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pekerja sosial. Berdasarkan rumus korelasi *Spearman* didapat nilai r hitung sebesar 0,8898. Hal ini berarti bahwa motivasi kerja mempunyai hubungan yang sangat kuat kinerja pekerja sosial UPTD PSPRPCN Lampung.

Tabel diatas merupakan salah satu pendukung keterkaitan antara penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan.

Penilaian kinerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Dengan melandaskan pada pendapat para ahli,teori-teori yang ada berdasarkan kerangka pemikiran diatas, dapat dilihat paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

2.3. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka dibutuhkan suatu pengujian hipotesis untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara variabel *independent* terhadap variabel *dependent*. Menurut (Sugiyono 2000:161) "Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian."

Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan variabel yang akan diuji sebenarnya. Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian hubungan yang dinyatakan. Hipotesis dalam penelitian ini adalah "adanya pengaruh antara Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Hotel Nalendra Bandung."