BAB II

TINJAUAN PUSTAKA,KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Pengertian Penilaian Kinerja

Menurut Veithzal Rivai (2009:549) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai berikut:

> "Penilaian kinerja adalah mengacu kepada suatu sistim formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran."

Menurut Anwar P Mangkunegara (2009:69) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai berikut: Penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian kinerja yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematik berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Didalam dunia usaha yang berkompetisi secara global, perusahaan memerlukan kinerja tinggi, pada saat yang bersamaan,karyawan memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka dimasa yang akan datang, para pekerja juga ingin mendapatkan umpan balik bersifat positif atas berbagai hal yang telah mereka lakukan dengan baik,walau pun kenyataannya hasil penilaian kinerja tersebut masih lebih banyak berupa koreksi / kritik

2.1.2 Ruang Lingkup Penilaian Kinerja

Malayu Hasibuan (2006:88) mengatakan bahwa ruang lingkup penilaian kinerja dicakup dalam *what, why, where, when, who,* dan *how* atau sering disingkat 5W + 1H.

1) *What* (apa) yang dinilai

   Yang dinilai adalah perilaku dan kinerja kerja karyawan seperti kesetiaan, kejujuran, kerja sama, kepemimpinan, loyalitas, hasil kerja.

2) *Why* (kenapa) dinilai

   a) Untuk menambah tingkat kepuasan para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerjanya.
   b) Untuk membantu kemungkinan pengembangan personel bersangkutan
   c) Untuk memelihara potensi kerja
   d) Untuk mengukur kinerja para karyawan
   e) Untuk mengumpulkan data guna menetapkan program kepegawaian selanjutnya.

3) *Where* (dimana) penilaian dilakukan

   Didalam pekerjaan dan diluar pekerjaan.

4) *When* (kapan) penilaian dilakukan

   Secara formal penilaian dilakukan secara periodik dan secara informal penilaian dilakukan secara terus menerus.

5) *Who* (siapa) yang akan dinilai

   Semua tenaga kerja yang melakukan pekerjaan diperusahaan.

6) *How* (bagaimana) menilainya

   Metode penilaian apa yang digunakan dan problem apa yang dihadapi oleh penilai dalam melakukan penilaian.

2.1.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Veithzal Rivai (2009:551) Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan dua alasan pokok 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 membantu karyawannya memperbaiki kinerja,merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karir dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya

   Menurut Malayu S P Hasibuan (2009:89) tujuan penilaian kinerja adalah:

1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, penetapan besarnya balas jasa.
2) Untuk mengukur kinerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.
4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektiva jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi dan peralatan kerja.

5) Sebagai alat untuk meningkatkan motivai kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan kinerja yang baik.
6) Untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
7) Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk menilai perilaku bawahan.

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

1) Perbaikan kinerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui *feedback* yang diberikan oleh organisasi.
2) Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.
3) Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai keahliannya.
4) Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.
5) Perencanaan karier, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karier bagi pegawai dan menyelaraskannya dengan kepentingan organisasi.

2.1.4 Kegunaan Penilaian Kinerja

Menurut Veithzal Rivai (2009:554) kegunaan penilaian kinerja meliputi:

1) Posisi tawar. untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.
2) Perbaikan kinerja. Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.
3) Penyesuaian kompensasi. Umpan balik pelaksanaan kerja membantu pengambil keputusan dalam penyesuaian ganti rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikan upahnya-bonus atau kompensasi lainnya. Banyak perusahaan mengabulkan sebagian atau semua dari bonus dan peningkatan upah mereka atas dasar penilaian kinerja
4) Keputusan penempatan. Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkaat pada umumnya
5) Pelatihan dan pengembangan.kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan.
6) Perencanaan dan pengembangan karir
7) Eveluasi proses stafing.kinerja kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen SDM.
8) Defisiensi proses penempatan karyawan. Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan didepartemen SDM

2.1.5 Aspek-Aspek Yang Dinilai Dalam Penilaian Kinerja

Menurut Veithzal Rivai (2009:563) faktor yang paling umum muncul dalam penilaian kinerja adalah pengetahuan tentang pekerjaannya, kepemimpinan, inisiatif, kualitas pekerjaan, kerja sama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, peremcanaan, komunikasi, kecerdasan, pemecahan masalah,pendelegasian, sikap, usaha, motivasi dan organisasi 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 menyelurh, 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 Malayu S P Hasibuan (2006:95) aspek-aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja adalah:

1) Kesetiaan

Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggungjawab.

2) Kinerja kerja

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

3) Kejujuran

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

4) Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

5) Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya supaya bekerja lebih berdaya guna.

6) Kerja sama

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau horizontal sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

7) Kepemimpinan

   Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

8) Kepribadian

   Penilai menilai karyawan dari sikap prilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik,serta berpenampilan simpatuk dan wajar.

9) Prakarsa

   Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya

10) Kecakapan

    Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam - macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan dan didalam situasi manajemen.

11) Tanggung jawab

    Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

2.1.6 Program Penilaian Kinerja

Menurut Marihot (2005:199) menyatakan bahwa program penilaian kinerja meliputi:

1) Penentuan sasaran

   Penentuan sasaran harus spesifik, terukur, menantang dan didasarkan pada waktu tertentu.

2) Penentuan standar kinerja

   Penilaian kinerja menghendaki penilaian tersebut harus benar-benar obyektif, yaitu mengukur kinerja karyawan yang sesungguhnya. Sistem penilaian kinerja harus:

   a) mempunyai standar yang menunjukkan perilaku kerja yang sedang dinilai yang umumnya diterjemahkan dari sasaran kerja, misalnya hasil kerja.
   b) Memiliki ukuran yang dapat dipercaya, dengan pengertian bilamana digunakan oleh orang lain atau beberapa orang dalam waktu yang berbeda akan menghasilkan kesimpulan yang sama.
   c) Harus praktis dalam arti mudah digunakan dan dipahami oleh penilai dan yang dinilai.

3) Penentuan metode dan pelaksanaan penilaian

   Metode yang dimaksudkan disini adalah pendekatan atau cara serta perlengkapan yang digunakan seperti formulir dan pelaksanaannya.

4) Evaluasi penilaian

   Evaluasi penilaian merupakan pemberian umpan balik kepada pegawai mengenai aspek-aspek kinerja yang harus diubah dan dipertahankan

serta berbagai tindakan yang harus diambil, baik oleh organisasi maupun pegawai dalam upaya perbaikan kinerja pada masa yang akan datang.

Menurut Veithzal Rivai (2009:581) hal yang perlu diperhatikan dalam program penilaian kinerja yang menekankan pelaksanaan penilaian itu sendiri baik menyangkut tujuan instrumen waktu pelaksanaan dan feedback diantaranya:

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 diantaranya:

   a. Teknik yang digunakan apakah rating scale, checklist, penilaian sendiri atau MBO harus disesuaikan dengan tujuan penilai
   b. Kualitas instrumen yang dicirikan: validity(kesahihan), realibility(dapat dipercaya) dan practibility (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.

5) Siapa Yang dinilai

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

6) Waktu menilai

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) Feed back

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

2.1.7 Penilai Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2006:91) syarat-syarat penilai adalah sebagai berikut:

1) Penilai harus jujur, adil, objektif, dan mempunyai pengetahuan yang mendalam tentang unsur-unsur yang akan dinilai supaya penilaiannya sesuai dengan fakta yang ada.
2) Penilai hendaknya mendasarkan penilaiannya atas benar atau salah, baik atau buruk terhadap unsur-unsur yang dinilai sehingga penilaiannya jujur, adil, dan objektif. Penilai tidak boleh mendasarkan penilaiannya atas rasa suka atau tidak suka.

3) Penilai harus mengetahui secara jelas uraian pekerjaan dari setiap karyawan yang akan dinilainya supaya hasil penilaiannya dapat dipertanggungjawabkan dengan baik.
4) Penilai harus mempunyai kewenangan formal, supaya mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
5) Penilai harus mempunyai keimanan supaya penilaiannya jujur dan adil.

Dalam persoalan siapa yang akan melakukan penilaian kinerja karyawan

secara umum dikenal penilai informal dan formal.

1) Penilai informal

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

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. Hasil penilaian formal inilah yang akan menentukan nasib setiap karyawan apakah dipindahkan secara vertikal atau horizontal, diberhentikan, atau balas jasanya dinaikkan. 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/ kolektif secara bersama-sama melakukan penilaian kinerja karyawan dan menetapkan kebijaksanaan selanjutnya terhadap karyawan tersebut.

2.1.8 Hambatan Penilaian Kinerja

Penilaian yang dilakukan dengan baik sesuai dengan fungsinya akan sangat menguntungkan organisasi, yaitu akan dapat meningkatkan kinerja. Akan tetapi, dalam proses melakukan penilaian terdapat beberapa tantangan.

Menurut Marihot (2005:201) hambatan penilaian kinerja meliputi:

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) *Hallo effect* yaitu penyimpangan yang terjadi karena pendapat pribadi/ subyektif penilai mempengaruhi penilaian. Pendapat tersebut umumnya dipengaruhi oleh ciri-ciri pegawai yang mengesankan seseorang sangat disukai oleh penilai, misalnya seorang pegawai yang cantik mempengaruhi penilaian seseorang.

   b) *The error of central tendency* yaitu penilai tidak senang memberikan penilaian jelek atau baik kepada pegawai, sehingga cenderung menilai secara rata-rata.

c) *The leniency and strictness biases* yaitu penilai terlalu lunak atau terlalu keras. Terlalu lunak mengakibatkan penilai cenderung memberikan nilai terlalu tinggi, dan terlalu keras mengakibatkan penilai memberikan penilai memberikan nilai terlalu rendah sehingga tidak mencerminkan pelaksanaan kinerja yang sesungguhnya.

d) *Personal prejuide*, yaitu penilaian didasarkan atau dipengaruhi oleh prasangka-prasangka yang tidak baik terhadap suatu kelompok masyarakat, misalnya suku atau jenis kelamin dari kelompok mana pegawai berasal.

e) *The recencyeffect*, yaitu peniali mendasarkan penilaiannya pada perilaku-perilaku kerja yang paling akhir terjadi.

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 sebelummemutuskan, penilai meminta masukan dari berbagai pihak termasuk dari orang yang sedang dinilai dan menyadari sedalam-dalamnya kemungkinan-kemungkinan terjadinya kesalahan diatas.

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.

2.1.9 Motivasi

2.1.9.1 Pengertian Motivasi

Menurut Veithzal Rivai (2009:837) mendefinisikan motivasi sebagai berikut:

> "Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai- nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu."

Marihot Tua Efendi Hariandja (2005:321) mendefinisikan motivasi sebagai berikut: faktor- faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah

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.

2.1.9.2 Aspek-Aspek Yang Berpengaruh Terhadap Motivasi

Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Veithzal Rivai (2009:838) terdapat beberapa aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, yakni: rasa aman dalam bekerja, mendapatkan gaji yang kompetitif, lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas kinerja kerja dan perlakuan yang adil dari manajemen. Dan menurut Malayu S P Hasibuan (2006:150) aspek yang berpengaruh terhadap motivasi adalah material dan non material. Material adalah motivasi yang bersifat materiil sebagai imbalan kinerja yang diberikan

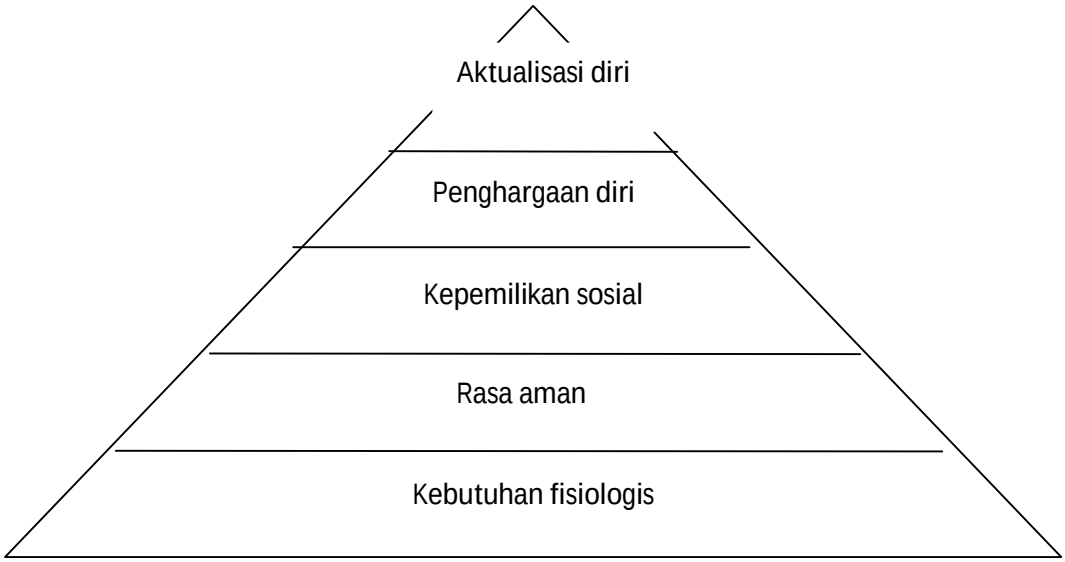
oleh karyawan yaitu uang dan barang-barang. Sedangkan non material yaitu motivasi yang tidak berbentuk

2.1.9.3 Teori Motivasi

Menurut Veithzal Rivai (2009:840) 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.

3) 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.

2.1.9.4 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.

2.1.9.5 Model-Model Motivasi

Menurut Veithzal Rivai (2009:852) menyatakan bahwa terdapat tiga model motivasi, yaitu:

1. Model Tradisional

Untuk memberikan dorongan kepada karyawan agar melakukan tugas mereka dengan berhasil,para manajer menggunakan system upah insetif. Semakin banyak mereka menghasilkan atau mencapai hasil kerja yang sempurna, semakin besar penghasilan mereka.

2. Model Hubungan Manusiawi

Dianjurkan untuk para manajer agar bisa memotivasi para karyawan dengan mengakui kebutuhan social mereka dan dengan membuat mereka merasa penting dan berguna. Sesuai dengan pendapat ini, perusahaan mencoba untuk mengakui kebutuhan social para karyawan, dan mencoba memotivasi mereka dengan meningkatkan kepuasan kerjanya. Para karyawan diberi lebih banyak waktu kebebasan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaannya.

3. Model SDM

Karyawan sebenarnya mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam, bukan hanya motivasi karena uang ataupn keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berkinerja dan mempunyai arti dalam bekerja. Tugas manajer dalam model ini, bukanlah menyuap para karyawan dengan upah atau uang saja tetapi juga untuk mengembangkan rasa tanggung jawab bersama dalam mencapai tujuan organisasi dan anggotanya, dimana setiap karyawan menyumbangkan sesuai dengan kepentingan dan kemampuannya masing-masing.

2.1.9.6 Prinsip-Prinsip Dalam Motivasi Kerja

Menurut Anwar (2009:100) terdapat beberapa prinsip dalam motivasi kerja, yaitu:

1) Prinsip partisipasi

   Dalam upaya memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2) Prinsip komunikasi

   Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3) Prinsip mengakui andil bawahan

   Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

4) Prinsip pendelegasian wewenang

   Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5) Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

2.1.9.7 Metode Motivasi

Menurut Malayu S P Hasibuan (2006:149) ada dua metode motivasi, yaitu:

1) Motivasi langsung yaitu motivasi (materiil dan non materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Misalnya: pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus.
2) Motivasi tidak langsung yaitu motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya: kursi yang empuk, ruangan kerja yang terang, nyaman, suasana pekerjaan yang serasi, penempatan yang tepat.

2.1.9.8 Jenis-Jenis Motivasi

Menurut Malayu S P Hasibuan (2006:150) terdapat dua jenis motivasi, yaitu:

1) Motivasi positif

   Manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berkinerja diatas kinerja standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang meneriam yang baik.

2) Motivasi negatif

Manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negative, semangat kerja bawahan dalam jangka pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

2.1.10 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 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.

Menurut Veithzal Rivai (2009:551) Tujuan Penilaian Kinerja pada dasarnya untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. Veithzal Rivai (2009:548) Penilaian kinerja tidak saja mengevaluasi kinerja karyawan, tetapi juga mengembangkan dan memotivasi karyawan. Malayu S P hasibuan (2006:89) mengatakan bahwa penilaian kinerja dilakukan dengan tujuan sebagai alat motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik. 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.

1.2 Kerangka Pemikiran Dan Hipotesis

2.2.1 Kerangka Pemikiran

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil Penilaian Kinerja, 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(2009:549) mendefinisikan Penilaian Kinerja 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 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

menyelurh, 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) mendefinisikan motivasi sebagai berikut:

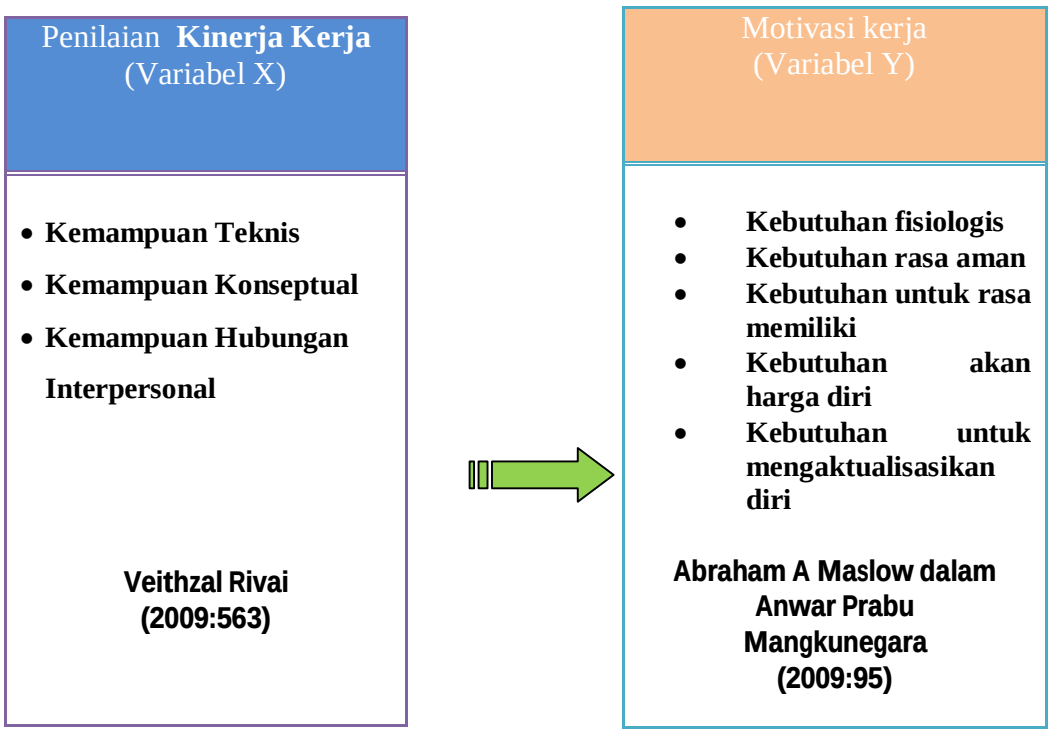
"Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya."

Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka, dan hal ini juga akan berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Terdapat beberapa aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan menurut Abraham A maslow dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2009:95) yakni:

1) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual, kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat rendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
2) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
3) Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai

4) Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.
5) Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide – ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu

Menurut Veithzal Rivai (2009:551) Tujuan Penilaian Kinerja pada dasarnya untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. Veithzal Rivai (2009:548) Penilaian kinerja tidak saja mengevaluasi kinerja karyawan, tetapi juga mengembangkan dan memotivasi karyawan. Malayu S P hasibuan (2006:89) mengatakan bahwa penilaian kinerja dilakukan dengan tujuan sebagai alat motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan kinerja kerja yang baik.. Hal ini juga didukung Dari uraian diatas, tampak jelas bahwa penilaian kinerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Dengan melandaskan pada pendapat para ahli,
teori-teori yang ada dan berdasarkan kerangka pemikiran diatas, dapat dilihat paradigma penelitian sebagai berikut:



Veithzal Rivai (2009:551)
Hasibuan (2006:89)

Gambar 2.2
Paradigma Penelitian
Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap motivasi kerjaKaryawan

Tabel 2.1
Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu

NO	PENULIS	TAHUN	JUDUL	KESIMPULAN	PERBEDAAN	PERSAMAAN
1.	Tatan sudrajat.E Universitas sanggah buana	2003	Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT.Inti (Persero) Bandung	Ada pengaruh signifikan antara Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT.Inti (Persero)	1. .Metode pengumpulan data Metode penarikan sampel menggunakan simple random sampling Saya menggunakan stratified random sampling 2.Dan analisis rank spearman Saya menggunakan analisis product moment	1.Sama-sama menggunakan kuesioner dalam pengumpulan datanya 2.Menggunakan metode deskriptif dan verifikatif
2.	Riki Nugraha Universitas sanggah buana	2005	Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT.Pabrik Mesin Teha Bandung	Ada pengaruh signifikan antara Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT.Pabrik Mesin Teha Bandung	1. .Metode pengumpulan data Metode penarikan sampel menggunakan simple random sampling Saya menggunakan stratified random sampling 2.Dan analisis rank spearman Saya menggunakan analisis product moment	1.Sama-sama menggunakan kuesioner dalam pengumpulan datanya 2.Menggunakan metode deskriptif dan verifikatif

2.2.2 Hipotesis

Berdasarkan uraian diatas maka dapat diambil hipotesis dalam penelitian ini bahwa: Penilaian kinerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero)