

BAB II

LANDASAN TEORI

Manusia memiliki berbagai macam kebutuhan dalam hidupnya seperti kebutuhan primer seperti sandang, papan, pangan yang bersifat kebendaan dan kebutuhan sekunder seperti kebutuhan kasih sayang, status dalam masyarakat yang bersifat non kebendaan. Seiring jaman berganti, dalam pemenuhan kebutuhannya maka manusia tidak dapat memenuhi kebutuhannya sendiri, butuh orang lain untuk mewujudkannya. Misalnya kebutuhan pakaian, mungkin sebagian orang dapat menjahitnya sendiri tetapi tetap saja membutuhkan kain, jarum, dan benang untuk membuatnya, dan ini membutuhkan uang. Maka dari itu untuk memenuhi kebutuhannya manusia bekerja. Untuk bekerja manusia masuk dalam kelompok organisasi dan melakukan kewajibannya pada organisasi tersebut dengan tetap memperhatikan hak – hak pribadinya.

Dalam bekerja, motivasi individu dipengaruhi oleh banyak faktor, yaitu kemampuan, pengetahuan akan pekerjaan, watak dan ciri, emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai yang ada dalam individu, lingkungan fisik, rancangan tugas, penghargaan dan dorongan, dukungan pengawasan dan pembimbingan, norma sosial, budaya organisasi. Ini artinya tingkat motivasi setiap orang berbeda – beda dan dalam diri seseorang pada waktu yang berlainan karena selalu terdapat perbedaan dalam tingkat motivasi yang ditunjukkan seseorang dalam situasi tertentu dengan orang lain pada situasi yang sama.

Manusia dalam lingkup organisasi, mengungkap faktor – faktor motivasional dalam kehidupan berkarya seseorang dan dalam berbagai jenis organisasi, seperti organisasi dalam lingkungan pemerintahan, organisasi politik, organisasi niaga dan organisasi sosial. Semua itu tentu saja dengan pendekatan yang sesuai dengan situasinya karena setiap organisasi mempunyai karakteristik yang khas.

Suatu organisasi diciptakan untuk mencapai tujuan tertentu, begitu juga organisasi dalam lingkungan pemerintahan, tujuan yang hendak dicapai tidak hanya untuk kepentingan pendirinya, tetapi juga demi kepentingan orang – orang yang kemudian bergabung dalam organisasi tersebut.

Tujuan berperan sebagai tuntunan bagi penyelenggaraan seluruh kegiatan organisasi. Tidak ada tujuan yang akan tercapai dengan sendirinya, pencapaian sangat tergantung kepada unsur manusia yang ada dalam organisasi dan berhasil tidaknya tujuan dicapai ditentukan oleh motivasi manusia yang terdapat di dalamnya.

Motivasi menjadi dasar utama bagi seseorang memasuki berbagai organisasi dalam rangka usaha organisasi yang bersangkutan memuaskan berbagai kebutuhannya, baik yang bersifat politik, ekonomi, sosial dan berbagai kebutuhan lainnya.

Dalam kehidupan organisasional, yang menjadi sasaran utama pemberian motivasi oleh manajer atau atasan kepada bawahan adalah peningkatan prestasi kerja bawahan yang bersangkutan dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

A. Tinjauan Motivasi

Motivasi berasal dari kata ‘ *movere* ‘ dalam bahasa latin, yang artinya bergerak. Motivasi berarti pemberian motif, penimbulkan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan (Siagian, 1995;142). Memotivasi seseorang adalah dengan mengetahui apa yang dibutuhkannya dan menggunakan hal itu sebagai kemungkinan ganjaran.

Berikut dijelaskan beberapa pengertian yang dikemukakan oleh para penulis mengenai motivasi :

- a. Sukanto dan Handoko (1986), mendefinisikan motivasi sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan – kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Jadi, motivasi menurut pendapat ini adalah apa yang ada pada seseorang yang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan.
- b. Vroom, (Gibson, 1984), mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses yang menentukan pilihan antara beberapa alternatif dari kegiatan sukarela. Sebagian besar perilaku dipandang sebagai kegiatan yang dapat dikendalikan orang secara sukarela, dan karena itu dimotivasi.
- c. Wahjosumidjo (1984), motivasi dapat diartikan sebagai suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Proses psikologis timbul diakibatkan oleh faktor di dalam diri seseorang itu sendiri yang disebut *intrinsic* atau *extrinsic*.

d. Kreitner dan Kinicki (2000), motivasi merupakan proses psikologis yang meningkatkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan.

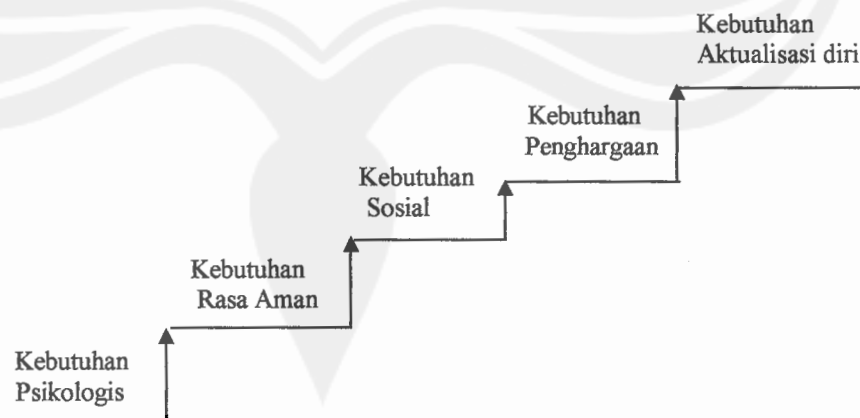
Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu proses pembentukan perilaku yang ditandai oleh bentuk – bentuk aktivitas atau kegiatan melalui proses psikologis, baik yang dipengaruhi oleh faktor intinsik maupun ekstrinsik yang dapat mengarahkan dalam mencapai apa yang diinginkannya atau yang menjadi tujuannya.

1. Teori Motivasi

Untuk mendalami mengenai motivasi, ada beberapa ahli yang mengungkapkan mengenai teori motivasi sebagai berikut :

a. Abraham Maslow dan Hirarki Kebutuhan (Dessler, 1993; 331)

Abraham Maslow mengemukakan bahwa manusia memiliki lima kategori kebutuhan pokok, yakni kebutuhan psikologis, rasa aman, sosial, dan perwujudan diri.



Gambar 2.1
Hirarki kebutuhan Maslow
 Gary Dessler . 1993. *Manajemen Personalia*. Erlangga. Jakarta

- 1) Kebutuhan fisiologi, kebutuhan dasar untuk menunjang kehidupan manusia, yaitu ; pangan, sandang, papan, dan seks. Apabila kebutuhan fisiologi ini belum terpenuhi secukupnya, maka kebutuhan lain tidak akan memotivasi manusia.
- 2) Kebutuhan rasa aman, kebutuhan akan terbebaskannya dari bahaya fisik, rasa takut kehilangan pekerjaan dan materi.
- 3) Kebutuhan akan sosialisasi, sebagai makhluk sosial manusia membutuhkan pergaulan dengan sesamanya dan sebagai bagian dari kelompok.
- 4) Kebutuhan penghargaan, kebutuhan merasa dirinya berharga dan dihargai oleh orang lain.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri, kebutuhan untuk mengembangkan diri dan menjadi orang yang sesuai dengan yang dicita – citakannya.

Dengan semakin berkembangnya teori pemuasan kebutuhan manusia teori ini mengalami peninjauan kembali. Yang sering menimbulkan pertanyaan adalah apakah benar kebutuhan bersifat hirarkial atau diartikan sebagai tingkat – tingkat. Secara logika, anak tangga kedua tidak dapat dinaiki tanpa menaiki anak tangga pertama terlebih dahulu, demikian seterusnya. Pada kenyataannya, dengan persepsi tertentu kemampuan yang ada terutama diarahkan pada pemuasan kebutuhan yang dirasakan paling mendesak, tetapi sama sekali tidak mengabaikan kebutuhan yang lain. Jadi kebutuhan manusia itu bukan hirarki melainkan merupakan rangkaian.

b. Frederick-herzberg

Teori motivasi Dua faktor dari Herzberg(Arifin, Amirullah, Fauziah, 2003; 64), berdasarkan atas pembagian hirarki Maslow menjadi kebutuhan atas dan bawah. Menurut herzberg, hanya kondisi yang memungkinkan pemenuhan kebutuhan atas yaitu penghargaan dan aktualisasi diri sendiri akan meningkatkan motivasi kerja. Sebuah organisasi harus memungkinkan karyawan memenuhi kebutuhan tingkat bawah melalui kerja, tetapi ini adalah cara utama untuk mempertahankan karyawan tersebut di organisasi, bukan untuk mempengaruhi motivasi kerjanya. Dalam teori ini, tiga macam kebutuhan yang paling bawah dari Maslow bukanlah motivator, tetapi tanpa pemenuhan tersebut akan mengakibatkan demotivasi, sedangkan dua kebutuhan di atasnya adalah motivator.

Yang dimaksud dengan dua faktor tentang motivasi yang dikemukakan oleh Herzberg adalah faktor yang membuat orang merasa puas (*satisfiers*) dan faktor yang membuat orang tidak puas (*dissatisfiers*). Dalam pandangan lain, dua faktor yang dimaksudkan dalam teori motivasi Herzberg adalah adanya dua rangkaian kondisi. Kondisi pertama dimana orang merasa sehat dan faktor yang memotivasi (*hygiene-motivators*) dan faktor ekstrinsik dan intrinsik (*extrinsic-intrinsic*), sesuai dengan bagaimana cara pandang orang yang membahasnya.

Teori ini mendapat kritikan oleh para ahli, semua kritik umumnya menyanggah gagasan tentang adanya dua faktor yang terpisah yang mempengaruhi motivasi. Mereka percaya bahwa motivasi itu berdasarkan

satu faktor. Kritik lain menyatakan bahwa teori ini tidak memberi tekanan secukupnya pada gaji, status dan hubungan dengan orang lain.

c. Teori X dan Y

Seorang ilmuwan yaitu Douglas McGregor (Siagian, 1995; 162) membuat klasifikasi tentang manusia :

- 1) Teori X yang pada dasarnya mengatakan manusia cenderung berperilaku negatif, dimana para pekerja akan lebih mementingkan pemuasan kebutuhan tingkat rendah seperti kebutuhan pokok.
- 2) Teori Y yang pada dasarnya mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku positif, dimana manusia lebih mementingkan pemuasan kebutuhan yang sifatnya psikologis dan nonmateril.

Yang masih dipertanyakan dalam teori ini adalah validitas kategorisasi manusia hanya pada dua tipe saja. Terdapat kesan bahwa kategori demikian terlalu simplistik.

d. Atkinson dan McClelland

John Atkinson dan David McClelland (Dessler, 1993; 335) mengemukakan bahwa semua orang memiliki kebutuhan berprestasi, berkuasa, dan berafiliasi. Hasil karya ini menyoroti kepentingan penyesuaian individu terhadap pekerjaannya dan dapat mewakili keadaan saat ini dalam menjelaskan motivasi karyawan. Penelitian McClelland juga mengatakan bahwa manajer dapat, sampai tingkat tertentu, menaikkan kebutuhan untuk

berprestasi dari karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang memadai. Tiga kebutuhan tersebut adalah :

1) Kebutuhan akan prestasi

Orang yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi tinggi lebih menyukai situasi – situasi yang mengandung risiko moderat dan situasi dimana mereka dapat memberikan kontribusi nyata. Mereka juga lebih suka untuk menerima balikan yang cepat dan nyata berkenaan dengan prestasi mereka. Mereka termotivasi oleh kebutuhan untuk menyelesaikan tugas – tugas yang menantang.

Kebutuhan untuk berhasil biasanya tercermin pada adanya dorongan untuk meraih kemajuan dan mencapai prestasi sesuai standar yang telah ditetapkan. Penetapan standar itu dapat ditentukan oleh individu bagi dirinya sendiri, bagi orang yang memiliki kebutuhan akan prestasi tinggi maka ia akan menentukan standar prestasi bagi dirinya lebih tinggi dari yang telah ditetapkan oleh organisasi. Orang yang memiliki kebutuhan besar akan prestasi memiliki dorongan kuat untuk bertanggung jawab terhadap keberhasilan dan kegagalan melaksanakan tugasnya dan tidak melemparkan tanggung jawab itu kepada orang lain

2) Kebutuhan akan kekuasaan

Orang – orang yang memiliki tingkat kebutuhan yang tinggi terhadap kekuasaan lebih menyukai situasi dimana mereka dapat memperoleh dan mempertahankan kendali sarana untuk mempengaruhi orang lain

sebagai alat. Dengan cara ini mereka dapat memenuhi kebutuhan akan “kekuasaan”.

Orang yang memiliki kebutuhan akan kekuasaan merasa kebutuhannya terpenuhi jika ada seseorang lain yang bergantung padanya, semakin besar ketergantungan orang lain itu terhadapnya maka semakin besar pengaruhnya pada orang lain tadi. Bagi orang yang demikian, efektivitas pelaksanaan pekerjaan tidak begitu penting, kecuali jika itu memberi peluang untuk memperbesar dan memperluas pengaruhnya

3) Kebutuhan akan afiliasi

Orang yang memiliki kebutuhan yang tinggi untuk berafiliasi memiliki keinginan yang kuat untuk membina persahabatan yang erat dan untuk menerima kasih sayang dari orang lain baik itu teman sekerja yang setingkat atau atasan. Mereka secara terus menerus berusaha menciptakan hubungan persahabatan. Kebutuhan afiliasi biasanya diusahakan agar terpenuhi melalui kerja sama dengan orang lain.

B. Tinjauan Mengenai Prestasi kerja

1. Pengertian Prestasi Kerja

Prestasi kerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan (Maier, 1965). Lawler & Potter (1967), menyatakan bahwa prestasi kerja ialah “ *successful role achievement* “ yang diperoleh seseorang dari perbuatan – perbuatannya. Dengan demikian dapat

disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Penilaian prestasi kerja adalah proses dimana organisasi – organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Penilaian prestasi kerja dapat dilakukan oleh siapa saja yang paham tentang penilaian karyawan secara individual. Kemungkinan penilaian dapat dilakukan oleh :

a. Atasan langsung

Merupakan suatu wewenang seorang manajer mencakup penilaian terhadap prestasi kerja bawahannya. Wewenang ini timbul karena manajer memang bertanggung jawab terhadap bawahannya.

b. Karyawan menilai atasannya

Evaluasi yang dilakukan bawahan langsung dapat memberikan informasi yang akurat dan rinci tentang perilaku seorang atasan karena penilai secara khusus memiliki hubungan yang baik dengan atasan. Masalah yang dapat muncul adalah kekhawatiran akan tindakan balasan dari atasan yang dinilai jika penilaiannya tidak baik.

c. Rekan sekerja (menilai satu sama lain)

Evaluasi dari rekan sekerja adalah suatu cara yang dapat dijadikan sebagai penilaian yang dapat dipercaya. Karena rekan sekerja sangat erat hubungannya dengan kegiatan dan interaksi sehari – hari memudahkan mereka dalam pemahaman terhadap kinerja pekerjaan seseorang. Tetapi kelemahan yang ada adalah dapat mempengaruhi

kerjasama kelompok dan evaluasi dapat menjadi bias karena persahabatan atau perselisihan.

d. Penilai dari luar

Penilai adalah para ahli dari luar yang mungkin dipanggil untuk meninjau hasil kerja pimpinan atau karyawannya. Kekurangannya adalah pihak luar mungkin tidak mengetahui keseluruhan yang ada dalam organisasi, penilaian pihak luar memakan waktu dan mahal. Penilaian yang dilakukan pihak luar cocok dilakukan untuk kepentingan penilaian konsumen atau klien dari organisasi.

e. Penilaian diri sendiri

Evaluasi yang dilakukan pada diri sendiri cenderung dapat mengurangi sifat membela diri yang dilakukan karyawan dalam proses penilaian. Penilaian ini berguna untuk merangsang diskusi mengenai prestasi kerja antara karyawan dengan atasan mereka. Penilaian diri sendiri juga dapat menjadi bias, karena penilaian mungkin dapat menjadi lebih tinggi dari sebenarnya. Maka penilaian ini sebaiknya dicocokkan dengan tujuan pengembangan dan bukan tujuan evaluatif.

f. Evaluasi 360 derajat

Cara ini memberi umpan balik dari lingkaran penuh hubungan sehari – hari yang mungkin dilakukan pekerja. Umpan balik dari berbagai kolega dan institusi dikumpulkan dan kemudian diberikan kepada manajer, untuk kemudian membantu manajer membentuk umpan balik yang diperoleh dari seluruh sumber tadi. Manajer tetap menjadi pusat,

baik dalam menerima seluruh umpan balik untuk pertama kali dan untuk mengadakan tindak lanjut yang tepat.

2. Kegunaan Penilaian Prestasi Karyawan

Penilaian prestasi kerja memiliki kegunaan sebagai berikut (Handoko, 2000; 135).

a. Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan – kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

b. Penyesuaian – penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja dapat membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

c. Keputusan penempatan

Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

d. Kebutuhan – kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

e. Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan – keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

f. Penyimpangan – penyimpangan proses staffing

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

g. Ketidakakuratan informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan – kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana – rencana sumberdaya manusia, atau komponen – komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan – keputusan personalia yang diambil tidak tepat.

h. Kesalahan – kesalahan desain pekerjaan

Prestasi kerja mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan – kesalahan tersebut.

i. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan – keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

j. Tantangan – tantangan eksternal

Kadang – kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor – faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau

masalah – masalah pribadi lainnya. Dengan demikian departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

3. Metode – metode Penilaian

Ada berbagai metode untuk menilai prestasi kerja karyawan di masa lalu. Tidak ada satu teknik yang sempurna, masing – masing mempunyai kebaikan dan kelemahan.

Metode – metode yang berorientasi masa lalu mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu dapat diukur. Kelemahannya adalah bahwa prestasi kerja di masa lalu tidak dapat diubah. Tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja di masa lalu, para karyawan memperoleh umpan balik mengenai upaya – upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa diarahkan kepada perbaikan – perbaikan prestasi. Teknik – teknik penilaian tersebut mencakup antara lain (Handoko, 2000; 142) :

a. *Rating scale*

Pada metode ini, evaluasi subyektif dilakukan dengan skala tertentu dari yang rendah sampai yang tinggi, evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil kerja karyawan dengan faktor – faktor (kriteria) yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut. formulir penilaian biasanya diisi oleh atasan langsung dengan menandai tanggapan yang paling sesuai untuk setiap pelaksanaan kerja. Tanggapan – tanggapan

penilai bisa diberikan dengan nilai numerik agar memungkinkan skor rata – rata dihitung dan diperbandingkan di antara para karyawan.

b. *Checklist*

Metode penilaian ini dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat – kalimat atau kata – kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik karyawan. Penilai biasanya atasan langsung.

c. Metode peristiwa kritis

Metode ini merupakan metode penilaian yang mendasarkan pada catatan – catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja, catatan ini disebut peristiwa – peristiwa kritis. Berbagai peristiwa tersebut dicatat oleh penyelia selama periode evaluasi terhadap setiap karyawan. Peristiwa – peristiwa diklasifikasikan menjadi berbagai kategori seperti pengendalian bahaya keamanan. Pengawasan sisa bahan atau pengembangan karyawan.

d. Tes dan observasi prestasi kerja

Bila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan ketrampilan. Tes mungkin tertulis atau peragaan ketrampilan. Agar berguna, tes harus reliabel dan valid.

Penilaian – penilaian yang berorientasi pada masa depan memusatkan pada prestasi kerja di waktu yang akan datang melalui penilaian potensi karyawan atau penetapan sasaran – sasaran prestasi kerja di masa mendatang. Teknik – teknik yang bisa digunakan adalah (Handoko, 2000; 150) :

a. Penilaian diri (*Self Appraisals*)

Teknik ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri. Bila karyawan menilai dirinya, perilaku defensif cenderung tidak terjadi, sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.

b. Penilaian psikologis (*Psychological Appraisals*)

Penilaian ini pada umumnya terdiri dari wawancara yang mendalam , tes – tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung, dan review evaluasi – evaluasi lainnya. Penilaian biasanya dilakukan oleh psikolog. Evaluasi tersebut biasanya digunakan untuk keputusan – keputusan penempatan dan pengembangan.

c. Pendekatan *Management by Objectives* (MBO)

Inti pendekatan MBO adalah bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan – tujuan atau sasaran – sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang. Kemudian dengan menggunakan sasaran – sasaran tersebut, penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama pula.

d. Teknik Pusat Penilaian

Adalah suatu bentuk penilaian karyawan yang distandarisasi dimana tergantung pada berbagai tipe penilaian dari penilai. Penilaian dapat

meliputi wawancara mendalam, tes – tes psikologi, diskusi kelompok, simulasi, dan sebagainya untuk mengevaluasi potensi karyawan di waktu yang akan datang.

3. Masalah dalam Penilaian Prestasi

Penilai kadang – kadang melibatkan emosionalnya dalam menilai prestasi kerja. Ini menyebabkan evaluasi menjadi bias. Berbagai bias yang paling umum terjadi adalah (Handoko, 2000;140) :

a. *Halo Effect*

Ini terjadi apabila pendapat penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi kerja

b. Kesalahan Kecenderungan Terpusat

Banyak penilai tidak suka menilai para karyawan sebagai yang efektif atau tidak efektif, dan sangat baik atau sangat jelek, sehingga penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata – rata.

c. Bias terlalu Lunak dan Terlalu Keras

Kesalahan terlalu lunak disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai yang baik dalam evaluasi prestasi kerja karyawan. Kesalahan terlalu keras adalah sebaliknya, yang terjadi karena penilai cenderung terlalu ketat dalam evaluasi mereka. Kedua kesalahan ini pada umumnya terjadi apabila standar – standar prestasi tidak jelas.

d. Prasangka Pribadi

Faktor – faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok bisa mengubah penilaian. Misalnya, seorang atasan pria mungkin cenderung memberi penilaian rendah kepada para karyawan wanita karena suatu hal. Sebab – sebab prasangka pribadi lain mencakup senioritas, kesukuan, agama, kesamaan kelompok dan status sosial.

e. Pengaruh Kesan Terakhir

Bila menggunakan ukuran – ukuran prestasi kerja subjektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan – kegiatan karyawan yang paling akhir. Kegiatan – kegiatan terakhir baik atau buruk cenderung lebih diingat oleh penilai.

Berbagai distorsi di atas dapat dikurangi melalui pemberian latihan bagi para penilai, umpan balik, dan pemilihan teknik – teknik penilaian prestasi kerja secara tepat.

4. Implikasi penilaian prestasi kerja

Proses penilaian kurang mempunyai nilai apabila para karyawan tidak menerima umpan balik mengenai prestasi kerja mereka. Tanpa umpan balik, perilaku karyawan tidak dapat diperbaiki. Oleh karena itu, bagian kritis proses penilaian adalah wawancara evaluasi, yaitu peninjauan kembali prestasi kerja yang memberikan kepada karyawan umpan balik tentang prestasi kerja di masa lalu dan potensi mereka. Penilai dapat memberikan umpan balik ini melalui beberapa pendekatan (Handoko, 2000; 152) :

a. *Tell and Approach*

Mereview prestasi kerja karyawan dan mencoba untuk berprestasi lebih baik. Pendekatan ini baik digunakan untuk karyawan baru.

b. *Tell and listen Approach*

Memungkinkan karyawan untuk menjelaskan berbagai alasan, latar belakang dan perasaan defensif mengenai prestasi kerja. Ini bermaksud untuk mengatasi reaksi – reaksi tersebut dengan konseling tentang bagaimana cara berprestasi lebih baik

c. *Problem Solving Approach*

Mengidentifikasi masalah – masalah yang mengganggu prestasi kerja karyawan. Kemudian melalui latihan, coaching atau konseling, upaya – upaya dilakukan untuk memecahkan penyimpangan – penyimpangan (sering diikuti dengan penetapan sasaran prestasi kerja di waktu yang akan datang)

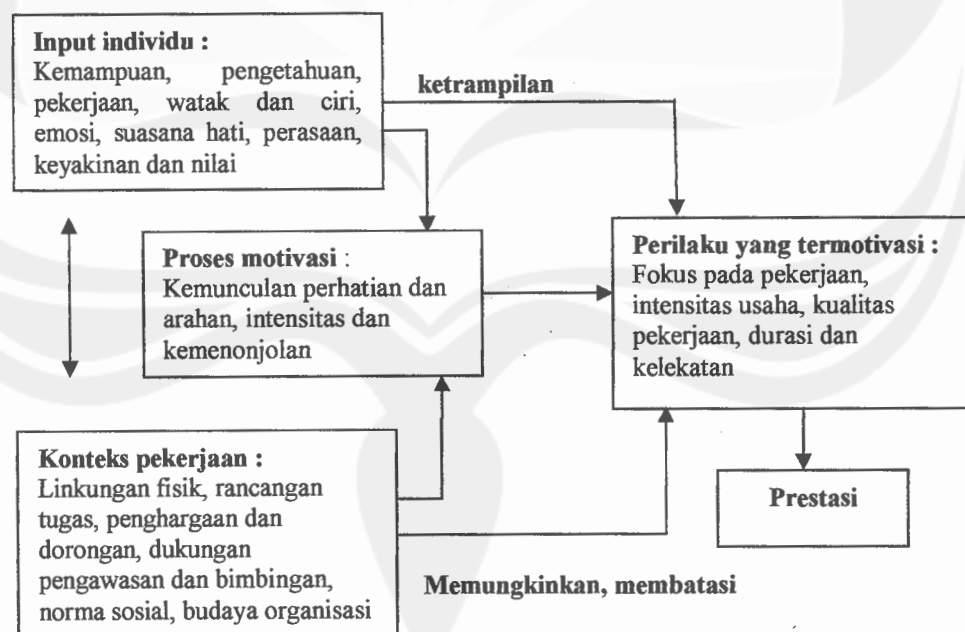
C. Pengaruh Motivasi terhadap Prestasi Kerja

Jika membicarakan prestasi kerja tentu saja tidak dapat lepas dari motivasi. Motivasi kerja mempunyai peranan penting dalam menentukan tinggi rendahnya prestasi kerja karyawan. Jika motivasi karyawan tinggi maka prestasi karyawan juga tinggi, begitu juga sebaliknya jika motivasi karyawan rendah maka prestasi karyawan juga rendah.

Hasil dari motivasi secara umum dinilai dengan perilaku yang ditunjukkan, jumlah usaha yang dikeluarkan atau strategi pilihan yang digunakan untuk

menyelesaikan sebuah pekerjaan atau tugas (Arifin, Amirullah, Fauziah, 2003; 77).

Dalam Gambar di bawah ini, seperti yang diungkapkan oleh Terence Mitchell (2003). Konsep ini menjelaskan bagaimana motivasi mempengaruhi perilaku dan kemudian mempengaruhi prestasi kerja. Gambar 2.2 menjelaskan bahwa input individu dan konteks pekerjaan mempengaruhi motivasi, dan kedua kategori mempengaruhi satu sama lain. Perilaku secara langsung dipengaruhi oleh ketrampilan individu, motivasi dan kombinasi faktor yang memungkinkan dan membatasi konteks pekerjaan, selanjutnya prestasi dipengaruhi oleh perilaku yang termotivasi.



Gambar 2.2
Model motivasi prestasi kerja
 Arifin, Amirullah dan siti Fauziah. 2003. *Perilaku Organisasi*. Bayumedia. malang

Dari motivasi yang ada dalam diri seseorang, perilaku dipengaruhi sebagai hasil dari motivasi. Perilaku yang termotivasi akan membuat seseorang fokus terhadap pekerjaan, mempengaruhi intensitas usaha, kualitas pekerjaan dan durasi pekerjaan. Suatu akumulasi perilaku yang muncul dalam suatu periode waktu tercermin dalam prestasi kerja yang dinilai oleh manajer.

