

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Motivasi

##### 1. Pengertian Motivasi

Kemampuan manajer untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan, dan berkomunikasi pada bawahannya akan menentukan efektivitas bekerja. Seorang karyawan mungkin menjalankan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan baik, dan mungkin pula tidak. Kalau bawahan telah menjalankan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik, itu adalah yang kita inginkan. Tetapi kalau tugas yang dibebankan tidak bisa terlaksana dengan baik, maka kita perlu mengetahui sebab-sebabnya. Mungkin ia memang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan, tetapi mungkin juga ia tidak mempunyai motivasi untuk bekerja dengan baik. Menjadi salah satu tugas dari seorang pimpinan untuk bisa memberikan motivasi kepada bawahannya agar bisa bekerja dengan baik sesuai dengan yang diharapkan.

Setiap orang tidak hanya berbeda dalam masalah keahlian dalam melakukan pekerjaan tetapi juga berbeda dalam masalah motivasi atau semangatnya dalam melakukan suatu pekerjaan. Kedua faktor ini sangat menentukan hasil pekerjaan yang diberikan kepadanya. Motivasi secara umum sering diartikan sebagai sesuatu yang ada pada diri seseorang yang dapat mendorong, mengaktifkan, menggerakkan, dan mengarahkan perilaku seseorang. Dengan kata lain, motivasi

itu ada dalam diri seseorang dalam wujud niat, harapan, keinginan, dan tujuan yang ingin dicapai.

Motivasi seseorang tergantung pada kuat lemahnya motif orang itu dalam melakukan suatu pekerjaan. Motif adakalanya diartikan sebagai suatu dorongan dan gerak hati di dalam diri seseorang. Yang jadi masalah adalah motif mana yang paling besar pengaruhnya terhadap aktivitas seseorang. Kalau kebutuhan telah terpenuhi maka akan muncul kebutuhan yang lain, dimana akan timbul motif yang lain pula. Dan motif yang baru muncul ini lah yang akan mempengaruhi orang tersebut.

Dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia (Sunyoto, 1999:35), ada beberapa asumsi yang terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia, antara lain :

- a. Sebagian dari karyawan memperoleh kepuasan hidupnya, artinya kebutuhannya terpenuhi, dari pekerjaannya itu, seseorang memperoleh kepuasan dalam pemenuhan kebutuhan fisik dan ekonomi.
- b. Sebagian dari karyawan juga memperoleh kepuasan (yang bukan fisik dan ekonomi) dalam kebutuhan hidupnya, yang dipenuhinya dari pekerjaannya.
- c. Makin besar tingkat kebutuhan dari seorang karyawan, terutama jika kebutuhan itu harus dipenuhi dari pekerjaannya, makin termotivasi karyawan tersebut untuk melakukan tugasnya dengan sebaik-baiknya.

## 2. Tujuan Motivasi

Pada hakekatnya tujuan pemberian motivasi kepada para karyawan adalah untuk mengubah perilaku karyawan agar sesuai dengan keinginan perusahaan; meningkatkan gairah dan semangat kerja; meningkatkan disiplin kerja;

meningkatkan prestasi kerja; mempertinggi moral kerja karyawan; meningkatkan rasa tanggung jawab, meningkatkan produktivitas dan efisiensi serta menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

Tujuan akhir motivasi adalah untuk merealisasikan citra pribadi (*self-concept*) yaitu, untuk hidup dalam cara yang sesuai dengan peranan yang diinginkan, untuk diperlakukan dalam cara yang sesuai dengan kedudukan, dan untuk dihargai dalam cara yang mencerminkan tingkat kemampuan. Dengan demikian, semua orang berada dalam upaya untuk memburu apapun yang dipandang sebagai peran yang diinginkannya, dan mencoba untuk merealisasi ide subyektif tentang diri sendiri menjadi kebenaran obyektif.

### 3. Jenis Motivasi

Menurut Ranupandojo dan Suad (1998:205) pada garis besarnya motivasi yang diberikan bisa dibagi menjadi dua yaitu motivasi negatif dan motivasi positif.

Motivasi Positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan “hadiah”. Motivasi Negatif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan, tetapi teknik dasar yang digunakan adalah lewat kekuatan ketakutan. Penggunaan kedua jenis motivasi ini sangat tergantung pada manajer dan juga situasi saat itu.

Menurut hasil berbagai penelitian, Motivasi Negatif akan meningkatkan produktivitas dan penurunan semangat dalam jangka pendek, motivasi positif akan meningkatkan semangat dan semangat dalam jangka panjang. Motivasi Positif yang diberikan seorang manajer terhadap karyawannya dapat berupa penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, informasi yang jelas mengenai alasan suatu pekerjaan dilakukan, pemberian perhatian yang tulus kepada karyawan sebagai seorang individu, persaingan yang jujur, partisipasi dalam pengambilan keputusan, kebanggaan atas tugas yang diselesaikannya dengan baik.

#### 4. Berbagai Pandangan Tentang Motivasi

Ada 3 model – model motivasi diantaranya model tradisional, model hubungan manusiawi, dan model sumber daya manusia.

##### a. Model Tradisional

Model Tradisional motivasi dihubungkan dengan Frederick Taylor dan aliran manajemen ilmiah. Sesuai dengan aliran ini aspek yang sangat penting dari pekerjaan para manajer adalah bagaimana membuat para karyawan bisa menjalankan pekerjaan mereka yang membosankan dan berulang-ulang dengan cara yang paling efisiensi.

##### b. Model Hubungan Manusiawi

Ketika tampak bahwa pendekatan tradisional tidak lagi tepat, para ahli manajemen mulai mencari berbagai penjelasan tentang perilaku karyawan.

Elton Mayo dan peneliti-peneliti tentang hubungan manusiawi lainnya menemukan bahwa kontak social yang dialami karyawan dalam bekerja merupakan hal yang sangat penting bagi mereka, dan kebosanan serta kerutinan pekerjaan merupakan hal-hal mengurangi motivasi mereka dalam bekerja. Para peneliti tersebut menganjurkan bahwa para manajer bisa memotivisir para karyawan dengan mengakui kebutuhan social dan dengan membuat mereka merasa penting dan berguna.

Sebagai hasilnya, para karyawan diberi berbagai kebebasan untuk membuat keputusan sendiri dalam pekerjaannya. Perhatian yang lebih besar diarahkan pada kelompok-kelompok kerja organisasi informal. Lebih banyak informasi disediakan untuk karyawan tentang perhatian manajer dan operasi organisasi (Handoko, 1984:253).

c. Model Sumber Daya Manusia

Kemudian para teoritis seperti McGregor dan Maslow, dan para peneliti seperti Argyris dan Likert, melontarkan kritik kepada model hubungan duniawi, dan mengemukakan pendekatan yang lebih canggih "*sophisticated*" untuk memanfaatkan para karyawan. Model ini menyatakan bahwa para karyawan dimotivasi oleh banyak faktor.

Mereka beralasan bahwa kebanyakan orang telah dimotivasi untuk melakukan pekerjaan secara baik. Mereka mengemukakan bahwa para karyawan lebih menyukai pemenuhan kepuasan dari suatu prestasi kerja yang

baik. Jadi, para karyawan dapat diberi tanggung jawab yang lebih besar untuk pembuat keputusan dan pelaksana tugas-tugas.

Tabel 2.1  
Pola Umum Pendekatan-Pendekatan Manajerial Terhadap Motivasi

Model Tradisional	Model Hubungan Manusiawi	Model Sumber Daya Manusia
Anggapan (Asumsi)		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bekerja pada dasarnya tidak disenangi banyak orang.</li> <li>2. Jarang yang ingin atau dapat menangani pekerjaan yang memerlukan kreatifitas, pengendalian diri.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orang yang ingin merasa berguna dan penting.</li> <li>2. Orang yang ingin memiliki dan diakui sebagai individu.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orang yang ingin menyumbang pada tujuan yang bermanfaat.</li> <li>2. Sebagian besar orang dapat mengerjakan lebih kreatif, pengendalian diri.</li> </ol>
Kebijaksanaan		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajer harus mengawasi dan mengendalikan bawahan.</li> <li>2. Harus menetapkan rutinitas pekerjaan secara terperinci sehingga mudah menjalankannya.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajer harus membuat karyawan merasa berguna dan penting.</li> <li>2. Memberi informasi pada bawahan dan mendengar saran atas rencana rencananya.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajer harus memanfaatkan potensi sumber daya manusia.</li> <li>2. Menciptakan lingkungan dimana seluruh anggota dapat menyumbangkan kemampuan mereka.</li> </ol>
Harapan		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bersedia bekerja bila balas jasanya memadai dan atasannya adil.</li> <li>2. Bila tugas-tugas cukup sederhana dan orang-orang dikendalikan dengan ketat, mereka akan berusaha untuk bisa memenuhi standar.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pembagian informasi kepada bawahan akan memuaskan kebutuhan untuk merasa penting.</li> <li>2. Pemuasan kebutuhan akan meningkatkan semangat kerja sehingga bawahan akan bersedia bekerja sama.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perluasan pengaruh, disiplin diri, akan mengarahkan pencapaian peningkatan efisiensi operasi.</li> <li>2. Kepuasan kerja akan meningkat sejalan dengan pemanfaatan sumber daya secara penuh.</li> </ol>

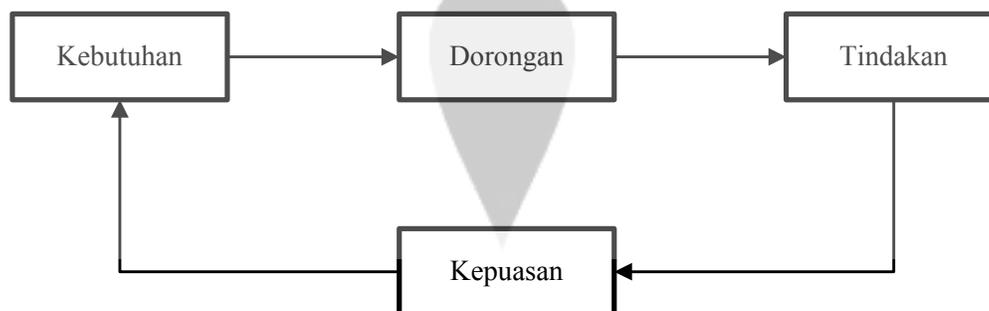
Sumber : Diambil dari Richard M. Steers dan Lyman W. Porter, eds., *Motivation and Work Behavior*, edisi kedua, Mc Graw-Hill, New York, 1979.

## 5. Teori-Teori Motivasi

Campbell, Dunnette, Lawler, Weick membagi teori motivasi ke dalam dua pendekatan yaitu : pendekatan pertama menekankan konsep isi atau disebut *Content Theory*, sedangkan pendekatan kedua menekankan pada konsep proses atau *Process Theory*.

### a. Pendekatan Isi

Pendekatan ini berawal dari arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada di dalam individu yang menyebabkan orang bertindak laku tertentu. Pendekatan ini menekankan aspek kebutuhan sebagai faktor yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan motivasi seseorang. Teori ini terutama menyangkut kondisi atau faktor dalam diri individu atau lingkungan yang mendorong dan mengarahkan tingkah laku. Dan dalam hal ini yang diperlukan manajer adalah bagaimana menebak kebutuhan para karyawan, dengan mengamati perilaku mereka, dan kemudian memilih cara apa yang bisa digunakan supaya mereka mau bertindak sesuai keinginan manajer tersebut.



Gamb

Teori Motivasi dari Pendekatan Isi (Sumber : Ranupandojo dan Suad, 1999;199)  
Pendukung pendekatan ini seperti Maslow, Alderfer, Frederick Herzberg, dan David McClelland. Mereka beranggapan bahwa kebutuhan merupakan variable yang dipandang sebagai penggerak munculnya motivasi. Pendekatan ini berusaha menentukan kebutuhan khusus yang paling kuat untuk memotivasi seseorang pada suatu waktu tertentu.

1) Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Maslow mendasarkan konsep hirarki kebutuhan pada dua prinsip. Pertama, kebutuhan-kebutuhan manusia dapat disusun dalam suatu hirarki dari kebutuhan terendah sampai yang tertinggi. Kedua, suatu kebutuhan yang telah terpuaskan berhenti menjadi motivator utama dari perilaku. Teori Motivasi yang paling dikenal adalah Teori Hirarki Kebutuhan Abraham Maslow.

Maslow adalah psikolog yang berpendapat bahwa pada diri tiap orang terdapat hirarki dari lima kebutuhan (As'ad, 1998 : 49) :

- a) *Physiological Needs*, yakni kebutuhan keberadaan serupa dengan kebutuhan fisik atau kebutuhan untuk bisa mempertahankan hidup. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang amat primer, karena kebutuhan ini telah ada dan terasa sejak manusia dilahirkan ke bumi ini.
- b) *Safety & Security Needs*, Kebutuhan ini bila dikaitkan dengan kerja, mencakup keamanan dan perlindungan dari gangguan fisik dan emosi,

dan juga kepastian bahwa kebutuhan fisik akan terus terpenuhi karena perasaan aman ini juga menyangkut terhadap masa depan karyawan.

- c) *Belongingness, Social, & Love Needs*, Sejak permulaan zaman, kita sudah hidup bersama dalam kelompok-kelompok suku dan keluarga. Kebutuhan ini mencakup kasih sayang, menjadi bagian dari kelompoknya, diterima oleh teman-teman dan persahabatan.
- d) *Esteem Needs*, Kebutuhan seseorang akan faktor internal seperti penghormatan diri, pencapaian prestasi, dan faktor eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan hadiah kepada orang tersebut. Dalam hal ini, semakin tinggi kedudukan seseorang maka semakin banyak hal yang digunakan sebagai symbol statusnya itu.
- e) *Self Actualization Needs*. Merupakan kebutuhan untuk dapat mengembangkan potensi, keterampilan dan kemampuan secara maksimal. Oleh sebab itu pada tingkatan ini orang cenderung untuk selalu mengembangkan diri dan berbuat paling baik.

## 2) Teori ERG

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer. Pada prinsipnya setuju dengan teori Maslow, tetapi hanya dengan 3 peringkat kebutuhan yaitu :

- a) Eksistensi (*Existence*) : Kebutuhan yang dipenuhi oleh faktor-faktor seperti makanan, udara, air, upah (gaji).

- b) Keterkaitan (*Relatedness*) : Kebutuhan yang dipenuhi oleh hubungan antar personal.
- c) Pertumbuhan (*Growth*) : Kebutuhan yang dipenuhi dengan perbuatan kreatif.

Menurut prinsip ini suatu kebutuhan tingkat yang lebih rendah yang sudah terpenuhi dapat terpenuhi kembali dan mempengaruhi perilaku apabila kebutuhan tingkatan yang lebih tinggi tidak dapat terpenuhi.

### 3) Teori 2 Faktor Herzberg

Dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Menurutnya, ada dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang (Schermerhorn, 1998:30) yaitu :

- a) *Factor Hygienist / Dissatisfiers / Pemelihara*, tergolong di dalamnya yakni : Gaji / Upah, Kondisi Kerja, Status, Prosedur Kerja, Kebijakan Perusahaan, Hubungan dengan Supervisor, Hubungan dengan Rekan, Kehidupan Pribadi, dan Kebijakan. Keberadaan kondisi-kondisi ini terhadap kepuasan karyawan tidak selalu memotivasi mereka, tetapi ketidakterdapatannya menyebabkan ketidakpuasan kepada karyawan.
- b) *Factor Motivator / Satisfiers / Intrinsik*, mencakup kepuasan kerja itu sendiri, Pekerjaan seseorang, Keberhasilan yang diraih ( Prestasi ), Pengakuan kerja itu sendiri dari orang lain, Tanggung Jawab, Kesempatan Bertumbuh ( Pertumbuhan ), dan Kemajuan dalam Karier

( Perkembangan ). Faktor ini menghasilkan sifat positif terhadap pekerjaan.

Teori Motivasi Higienis Frederick Herzberg berpendapat bahwa faktor intrinsik bersumber dari dalam diri orang / segala sesuatu yang berkaitan dengan sifat dasar karyawan itu sendiri, yang berhubungan dengan kepuasan kerja, sementara faktor-faktor ekstrinsik bersumber dari luar diri orang, yang bersangkutan dengan pekerjaan / pengaturan karyawan yang dikaitkan dengan ketidakpuasan.

Menyakini hubungan individu dengan pekerjaannya, itu merupakan hubungan yang mendasar dan bahwa sikap individu tersebut terhadap pekerjaannya menentukan kesuksesan atau kegagalan.

#### 4) Teori Kebutuhan McClelland

Teori ini dikemukakan oleh David C. McClelland, sebutan untuk McClelland bervariasi, ada yang menyebutnya Teori Kebutuhan McClelland (Robbins, 1996:205) atau teori kebutuhan yang diperoleh (Schermerhorn, 1998:32), atau teori motivasi berprestasi McClelland (Reksohadiprojo dan Handoko, 1996:267).

Menurut McClelland dalam diri individu terdapat tiga kebutuhan pokok yang mendorong tingkah lakunya. Adapun ketiga kebutuhan yang dimaksud (As'ad, 1998 :52) adalah :

##### a) Kebutuhan akan pencapaian prestasi (*nAch*)

Merupakan dorongan untuk unggul, untuk berprestasi dan untuk berusaha keras supaya berhasil. Hal ini tercermin pada keinginan

seseorang dalam mengambil tugas yang dia dapat bertanggung jawab secara pribadi atas perbuatan-perbuatannya, dia menentukan tujuan yang wajar dengan mempertimbangkan resiko-resikonya, ingin mendapatkan umpan balik atas perbuatannya, dan dia berusaha melakukan segala sesuatu secara kreatif dan inovatif.

b) *Kebutuhan akan kekuasaan (nPow)*

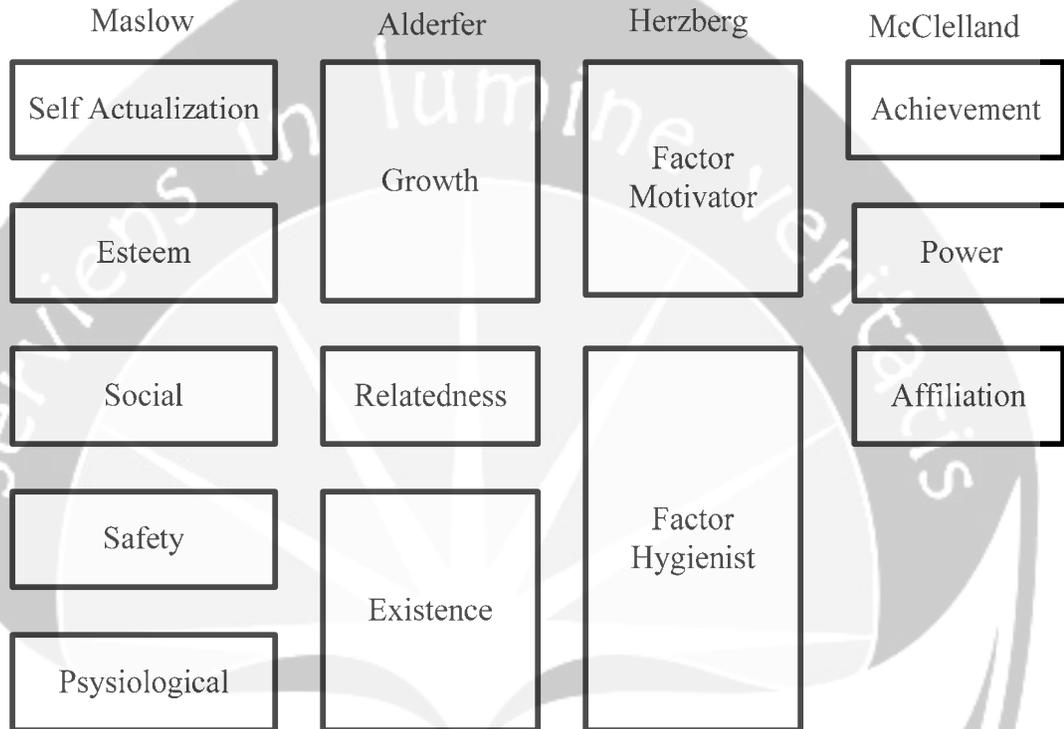
Adanya keinginan untuk mempengaruhi orang lain, dimana dia berusaha menolong orang lain walaupun pertolongan itu tidak diminta, dia sangat aktif menentukan arah kegiatan organisasi dimana dia berada. Dia berusaha menguasai orang lain dengan mengatur perilakunya, dan membuat orang lain terkesan kepadanya, serta selalu menjaga kedudukan dan reputasinya.

c) *Kebutuhan akan afiliasi (nAff)*

Kebutuhan ini tercermin pada keinginan untuk bersahabat, dimana dia lebih mementingkan aspek pribadi pekerjaannya, dia lebih senang bekerjasama, senang bergaul, berusaha mendapat persetujuan dari orang lain.

Menurut Schermerhorn (1998:34) jika teori motivasi Maslow, Alderfer, Herzberg, dan McClelland dibandingkan satu dengan yang lainnya, mereka sama-sama mempunyai banyak landasan umum meskipun

istilahnya bervariasi. Bila teori ini digunakan secara bersama-sama akan semakin menambah pemahaman kita tentang kebutuhan manusia.



Gambar 2.2

Perbandingan dari 4 Teori Kebutuhan (Sumber Schermerhorn, 1998;34)

#### b. Pendekatan Proses

- 1) Teori Pengharapan, oleh Victor Vroom, teori ini mengatakan bahwa seorang individu cenderung bertindak dengan cara tertentu berdasarkan pengharapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti oleh hasil tertentu dan berdasarkan daya tarik hasil tersebut bagi orang itu. Teori pengharapan menekankan perilaku yang diharapkan. Selain itu juga berkaitan dengan persepsi. Realitas itu tidak relevan. Persepsi individu itu sendiri terhadap

kinerja, imbalan, dan hasil pencapaian sasaran akan menentukan motivasinya, dan bukan hasil obyektif itu sendiri.

- 2) Teori Penguatan, Teori ini dikemukakan oleh B.F. Skinner. Teori ini menyatakan bahwa perilaku adalah fungsi dari akibat. Teori penguatan menyatakan bahwa perilaku itu ditimbulkan dari luar. Kunci teori penguatan ialah bahwa teori ini mengabaikan factor – factor seperti, sasaran, harapan, dan kebutuhan. Sebagai gantinya, teori ini hanya memusatkan perhatian pada apa yang terjadi pada seseorang ketika ia mengambil tindakan tertentu.
- 3) Teori Keadilan, Teori ini dikemukakan oleh J. Stacy Adam. Teori ini juga dikenal dengan *Teori Equity*. Teori keadilan menyatakan bahwa individu-individu membandingkan masukan dan keluaran pekerjaan mereka dengan masukan atau keluaran orang-orang lain berdasarkan jenis kelamin, masa kerja, tingkat dalam organisasi, pendidikan, dan profesionalisme.
- 4) Teori Penetapan Tujuan, Orang akan bekerja lebih baik jika mereka mendapatkan umpan balik mengenai sejauh mana mereka maju menuju sasaran mereka karena umpan balik membantu mengidentifikasi kesenjangan antara apa yang telah mereka lakukan dan apa yang ingin mereka lakukan. Umpan balik yang timbul sendiri, dimana karyawan mampu memantau kemajuannya sendiri telah terbukti merupakan motivator yang lebih hebat daripada umpan balik yang dihasilkan dari luar

## B. Kinerja

### 1. Pengertian Kinerja

Istilah Kinerja memiliki padanan istilah yang banyak. Istilah ini kadang-kadang disamakan dengan istilah-istilah prestasi kerja atau performance. Prestasi/Kinerja/*Performance* berarti mengandung serangkaian kegiatan atau aktivitas, dengan kata lain tingkah laku yang membuahkan suatu hasil. Para pakar banyak memberikan definisi tentang kinerja secara umum, dan dibawah ini ada beberapa diantaranya :

Menurut Handoko (1997:135), Prestasi Kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawannya.

Henry Simamora (1982:327), menyebutnya dengan kinerja karyawan (*employee performance*) adalah tingkat terhadap para karyawan yang mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan gabungan dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang terlihat melalui hasil kerja yang telah dan akan dilakukan seseorang. Kinerja dapat pula diartikan sebagai kesuksesan individu dalam melakukan pekerjaannya, dan ukuran kesuksesan masing-masing karyawan tergantung pada fungsi dari pekerjaannya yang spesifik dalam bentuk aktivitas selama kurun waktu tertentu, dengan kata lain ukuran kesuksesan kinerja tersebut didasarkan pada ukuran yang berlaku dan disesuaikan dengan jenis pekerjaannya.

## 2. Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Bittel (1994:216), mempunyai pendapat tentang perlunya dilakukannya penilaian terhadap kinerja karyawan yakni :

- a. Untuk mendorong perilaku yang baik atau memperbaiki serta mengikis kinerja (prestasi) di bawah standar. Orang-orang yang berkinerja baik mengharapkan imbalan, walau sekedar pujian. Orang-orang yang berkinerja buruk harus menyadari bahwa bila hal itu dipertahankan mereka tak akan pernah mendapatkan kemajuan. Yang paling dramatis lagi, bisa saja menyebabkan mereka diberhentikan.
- b. Untuk memuaskan rasa ingin tahu karyawan tentang seberapa baik kerja mereka. Kita semua memiliki dorongan alamiah untuk ingin mengetahui seberapa cocok kita dengan organisasi tempat kita bekerja.
- c. Untuk memberikan landasan yang kuat bagi pengambilan keputusan selanjutnya sehubungan dengan karier seorang karyawan. Hal-hal seperti kenaikan gaji, promosi, pemindahan atau pemberhentian dapat ditangani dengan lebih baik bila karyawan telah mengetahui kemungkinan itu sebelumnya.

Dari uraian di atas dapat digambarkan manfaat dilaksanakannya penilaian kinerja :

- a. Bagi Organisasi, untuk menyelaraskan perencanaan strategis dan tujuan organisasi, memperoleh sejumlah sumber daya manusia yang berkemampuan tinggi dan adanya kesadaran jawab bersama.
- b. Bagi Manajer, untuk mengetahui secara akurat karyawan mana yang perlu bantuan dan menciptakan kondisi yang komunikatif antara karyawan, manajer, dan organisasi.
- c. Bagi Karyawan, menghindari terjadinya saling iri hati dan saling mencurigai antar sesama karyawan dan menciptakan wahana untuk mengembangkan diri ke masa depan yang lebih baik.

### 3. Metode Penilaian Kinerja

Menurut Dharma, (2009:199), Pendekatan Tradisionil terhadap penilaian kinerja (*performance appraisal*) didasarkan pada asumsi bahwa penilaian dari atas ke bawah melibatkan hubungan empat mata. Atasan memanggil bawahan mereka keruang kantornya dan memberitaukan bagaimana kinerja mereka menurut atasan. Atasan yang lebih banyak berbicara, sedangkan bawahan hanya mendengarkan, belajar, dan mencernakannya.

Sekarang telah menjadi suatu prinsip yang diterima secara umum bahwa evaluasi kinerja harus dilaksanakan sebagai suatu dialog. Kedua belah pihak memberikan kontribusi dalam pembicaraan dan para individu diberi ruang lingkup yang luas untuk memberikan tanggapannya terhadap komentar-komentar manajemennya dan pada kenyataanya, turut memunculkan persoalan ke permukaan.

Tujuan dari pendekatan ini yakni untuk mencapai pandangan yang lebih lengkap tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dari sudut pandang yang berbeda. Ini mungkin tidak akan menghapuskan berbagai ketidakseimbangan yang merasuki semua penilaian kinerja, siapa pun yang membuat penilaian tersebut, tetapi ia dapat membantu meringankan atas dasar bahwa persepsi orang mengenai apa yang nyata dan valid amat tergantung keada sebuah konsensus mengenai hal yang dipercayai bersama.

Menurut Handoko (1997:150), ada 4 metode penilaian kinerja yang berorientasi masa depan yakni

a. Penilaian Diri (*Self Appraisals*)

Penilaian diri sendiri merupakan proses di mana para individu mengevaluasi kinerja mereka sendiri sebagai dasar untuk melanjutkan pengembangan diri. Bila karyawan menilai dirinya, perilaku defensive

cenderung tidak terjadi, sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.

b. Penilaian Psikologis (*Psychological Appraisals*)

Penilaian ini pada umumnya terdiri dari wawancara, tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung, dan review evaluasi. Evaluasi terhadap intelektual, emosi, motivasi karyawan, dan karakteristik-karakteristik hubungan pekerjaan lainnya sebagai hasil penilaian diharapkan bisa membantu untuk memperkirakan prestasi kerja di waktu yang akan datang.

c. Pendekatan *Management By Objectives* (MBO)

Inti dari pendekatan ini adalah bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.

d. Teknik Pusat Penilaian

*Assessment Centers* adalah suatu bentuk penilaian kinerja karyawan yang distandarisasikan di mana tergantung pada berbagai tipe penilaian dari penilai. Penilaian bisa meliputi wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi kelompok, dan sebagainya untuk mengevaluasi kinerja karyawan di waktu yang akan datang.

Penelitian ini menggunakan metode penilaian diri (*Self Appraisals*). Karena pada dasarnya, hanya kita sendiri yang lebih mengenal diri kita. Oleh karena itu, penilaian awal dapat dilakukan oleh diri sendiri sehingga bisa pula menjadi bahan evaluasi guna perbaikan kinerja di masa depan.

Menurut Dharma (2009:204), ada beberapa keuntungan yang diperoleh dari penilaian diri sendiri yakni :

- a. Mengurangi sikap defensif dengan memberdayakan individu untuk mengevaluasi kinerja mereka sendiri.
- b. Membantu terjadinya diskusi yang lebih positif, sehingga difokuskan kepada pemecahan masalah bersama ketimbang mempersalahkan orang lain.

- c. Mendorong untuk lebih memikirkan kebutuhan mereka akan perkembangan diri dan bagaimana meningkatkan kinerjanya sendiri.
- d. Memberikan suatu penilaian yang lebih seimbang karena didasarkan pada pandangan baik dari manajer maupun individu.

#### 4. Faktor-Faktor Kinerja

Faktor-faktor yang dinilai dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori yaitu faktor obyektif dan faktor subyektif. Faktor obyektif memfokuskan pada fakta yang bersifat nyata dan hasil-hasil yang dapat diukur, baik menyangkut perilaku kerja, kepribadian, maupun data mengenai produksi. Sedangkan faktor subyektif cenderung berupa opini.

Ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja seseorang antara lain :

- a. Faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman tingkat sosial dan demografi seseorang.
- b. Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
- c. Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*)

Menurut Bittle (1994:223), faktor-faktor kinerja mencakup :

- a. **Mutu**  
Pekerjaan ; Mengevaluasi ketepatan, kelengkapan, dan kerapian pekerjaan yang di selesaikan, tanpa memperhatikan kuantitas.
- b. **Kuantitas**  
Pekerjaan ; Mengevaluasi jumlah pekerjaan yang dilakukan dan / atau jumlah tugas yang diselesaikan, kunjungan penjualan yang dilakukan, tanpa memperhatikan mutu.
- c. **Keandalan ;**  
Mengevaluasi kemampuan memenuhi komitmen dan batas waktu dan luasnya penyeliaan yang diperlukan.
- d. **Sikap ;**  
Mengevaluasi sikap umum terhadap pekerjaan, teman kerja, dan perusahaan.
- e. **Inisiatif ;**  
Mengevaluasi kemampuan mengenai masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran untuk peningkatan, dan menerima tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas-tugas yang belum diberikan.
- f. **Kerumahtanggaan ;**  
Mengevaluasi kebersihan dan ketertataan tempat kerja dan tempat penyimpanan serta keadaan sesudah selesai bekerja.
- g. **Kehadiran ;**  
Mengevaluasi kehadiran dan kemangkiran.

h.

Potensi

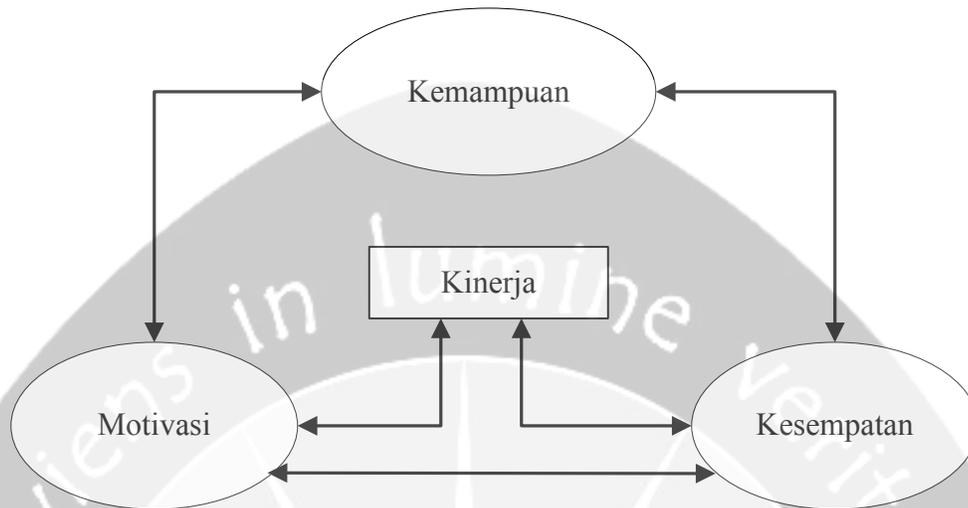
pertumbuhan dan kemajuan ; Mengevaluasi potensi meningkatkan pengetahuan tentang pekerjaan dan untuk meningkatkan ke pekerjaan lain dalam bagian atau dalam organisasi.

Faktor-faktor yang digunakan dalam menilai kinerja karyawan relative berbeda antara bagian yang satu dengan yang lain. Penelitian ini menggunakan semua faktor-faktor kinerja diatas kecuali faktor kuantitas pekerjaan. Dilihat dari visi, misi, dan motto, Hotel Grand Quality lebih pada mutu pekerjaan, yakni mutu pelayanan yang baik dan *extra care*, bukan kuantitas nya.

### **C. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap kinerja yang dipersepsikan karyawan**

Membahas mengenai motivasi tidak bisa dilepaskan dari pembahasan mengenai kinerja, karena motivasi kerja adalah merupakan bagian yang penting dari tingkah laku kerja tersebut. Motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi, dan meningkatkan kemampuan di masa mendatang dipengaruhi umpan balik mengenai kinerja kerja masa lalu dan pengembangannya.

Bila seseorang menilai mengapa seorang karyawan kinerjanya tidak baik, maka perlu dilihat apakah lingkungan kerjanya mendukung, apakah karyawan itu mempunyai kondisi kerja yang menguntungkan, rekan kerja yang membantu, cukup informasi untuk pengambilan keputusan yang dikaitkan dengan kerja, waktu yang memadai untuk melakukan pekerjaan, dan sebagainya.



Gambar 2.3  
Dimensi Kinerja (Sumber Robbins, 1996)

Sederhananya, seseorang yang sangat termotivasi akan bekerja keras untuk mencapai tujuan pada suatu organisasi dan seseorang yang tidak termotivasi tidak akan berbuat demikian. Seorang manajer yang mengarahkan melalui motivasi akan menciptakan kondisi-kondisi di mana orang lain merasa mendapat inspirasi untuk bekerja keras. Jadi, karyawan yang mempunyai motivasi tinggi menjadi penting jika hasil kinerja yang tinggi ingin dicapai secara konsisten dalam organisasi.

Banyak teori motivasi yang menyatakan bahwa motivasi berkaitan dengan kinerja. Menurut Herzberg, faktor intrinsik seperti prestasi, pengakuan kerja itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan dan pertumbuhan sangat berkaitan dengan kepuasan kerja. Jika faktor-faktor intrinsik tersebut dipenuhi maka akan meningkatkan motivasi dan nantinya juga akan meningkatkan pula kinerja perusahaan.

Perilaku seseorang pada dasarnya tidak terlepas dari motif-motif yang melatarbelakangi. Motivasi seseorang terbentuk dalam dirinya berawal dari munculnya kebutuhan, keinginan, dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, upaya, dan intensitas serta kesediaannya untuk berkorban untuk tercapainya tujuan. Bila keinginan telah tercapai biasanya dorongan itu secara otomatis akan melemah dan berkurang, dan selanjutnya diperlukan penguat baru.

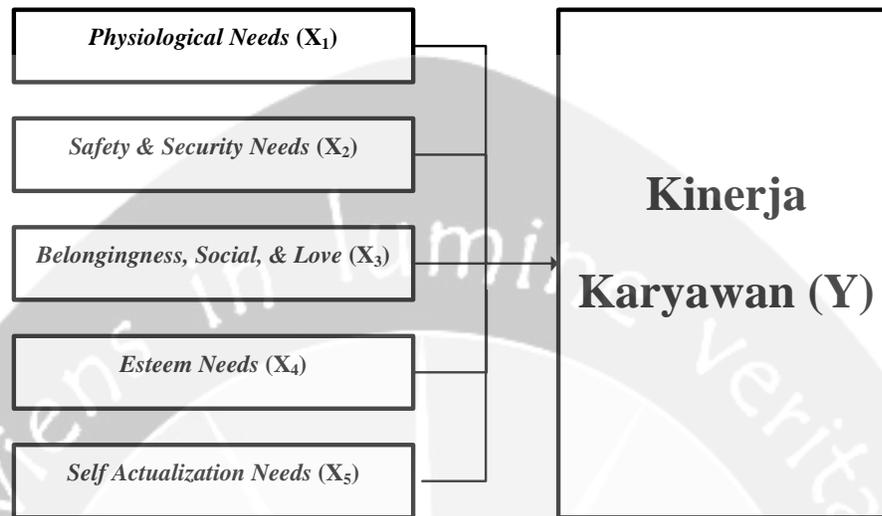
Pada dasarnya keinginan manusia untuk mencapai kepuasan, sehingga ada dorongan kuat dari dirinya untuk mewujudkannya. Sebagai individu, seorang karyawan tertentu akan berusaha memenuhi kebutuhan hidupnya berupa upah dan gaji. Secara sadar ia menetapkan tujuan bekerja dan berusaha untuk memenuhinya, sehingga pada gilirannya berupaya menjadikan dirinya bermanfaat melalui perjuangan dan pengorbanan. Sementara itu, sebagai makhluk sosial seorang karyawan menginginkan berhubungan dan bekerja sama dengan karyawan di sekitarnya atau orang lain di lingkungannya. Oleh karena itu, ia berusaha untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan di mana ia bekerja atau berada sehingga makin kuat dorongan dan semangat kerja karyawan akan semakin tinggi kinerjanya. Dengan demikian, kinerja seseorang berkaitan dengan motivasi kerja untuk mendorong semangat dalam bekerja.

Dengan demikian bertambah jelaslah bahwa motivasi merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kuat lemahnya motivasi kerja seseorang karyawan ikut menentukan tinggi rendahnya kinerja karyawan.

#### D. Kerangka Pemikiran

Kinerja merupakan hasil akhir dari seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Penilaian kinerja bertujuan sebagai suatu dasar perencanaan dan penelitian di bidang personalia khususnya untuk penyempurnaan program dan mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dengan bawahan. Membahas mengenai motivasi kerja tidak bisa dilepaskan dari pembahasan mengenai kinerja, hal ini disebabkan oleh karena motivasi memberi perhatian pada perilaku atau secara lebih spesifik, perilaku yang diarahkan pada tujuan.

Semakin kuat motivasi kerja maka semakin tinggi kinerjanya. Menurut Wexley dan Yukl, seorang individu dalam mencapai tujuan dalam organisasi ditentukan oleh kekuatan motivasi apakah yang mendorong dirinya melakukan sesuatu. Dari uraian tersebut diatas, maka dapat digambarkan konsep hubungan masing-masing variabel. Variabel independen dari penelitian ini adalah faktor-faktor motivasi kerja yang terdiri dari *Physiological, Safety & Security, Belongingness, Social, & Love, Esteem*, dan yang terakhir *Self Actualization*. Sedangkan variabel dependennya adalah kinerja karyawan yang terdiri dari mutu pekerjaan, keandalan, sikap, inisiatif, kerumahtanggaan, kehadiran dan potensi pertumbuhan Kerangka penelitian ini dari faktor-faktor motivasi kerja menggunakan teori menurut Maslow's Need Hierarchy dan kinerja karyawan menggunakan teori menurut Bittle. Secara skematis dapat diilustrasikan kerangka penelitian dalam bagan sebagai berikut :



Gambar 2.4  
Kerangka Penelitian

#### E. Penelitian Terdahulu

Berbagai penelitian terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan telah banyak dilakukan.

Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tegal merupakan penelitian yang dilakukan oleh Sholikhin pada tahun 2006. Pengambilan sampel didasarkan pada teknik sensus, yang melibatkan seluruh pegawai, yaitu sebanyak 51 orang.

Dalam penelitian ini terdapat 10 (sepuluh) atribut yang dianalisis sebagai peubah/variabel indikator yang digunakan untuk mengukur pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, yang dipersepsikan dengan peubah laten eksogenus motivator dan hygiene. Indikator keberhasilan pelaksanaan tugas ( $X_1$ ), pengakuan ( $X_2$ ), pekerjaan itu sendiri ( $X_3$ ), tanggung jawab ( $X_4$ ), dan pengembangan ( $X_5$ )

merupakan atribut untuk mengukur peubah laten eksogenus motivator. Sedangkan lima atribut selebihnya digunakan untuk mengukur peubah laten eksogenus hygiene, yang terdiri dari kebijaksanaan dan administrasi organisasi ( $X_6$ ), supervise ( $X_7$ ), hubungan antar pribadi ( $X_8$ ), suasana kerja ( $X_9$ ), dan upah/gaji ( $X_{10}$ ).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang dipersepsikan dengan peubah laten eksogenus hygiene, ternyata mempunyai kontribusi lebih besar dibandingkan peubah laten eksogenus motivator terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di BKD Kabupaten Tegal.

Penelitian lain mengenai Pengaruh Program Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PTBNP Bandung pernah dilakukan oleh Drs. Herlan Suherlan,MM. Penelitian ini merupakan penelitian sensus, yang melibatkan seluruh anggota populasi yakni seluruh karyawan di PTBNP Bandung, mulai dari staf hingga pimpinan puncak yang secara keseluruhan berjumlah 64 orang. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa ada hubungan korelasional antara variabel pengembangan karir dengan variabel motivasi dan secara bersama-sama kedua variabel ini memberikan pengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kinerja.

Elfira Agustina juga melakukan penelitian mengenai Pengaruh Faktor-Faktor Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di CV. Gion dan Rahayu Kartasura. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan CV. Gin dan Rahayu, dengan jumlah sampel sebanyak 100 orang. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda

sedangkan pengujian hipotesis menggunakan Uji t dan uji F. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kebutuhan fisiologis ( $X_1$ ), kebutuhan keamanan ( $X_2$ ), kebutuhan social ( $X_3$ ), kebutuhan penghargaan ( $X_4$ ), dan kebutuhan aktualisasi diri ( $X_5$ ) mempunyai pengaruh signifikan secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan di CV. Gion dan Rahayu Kartasura.

#### **F. Hipotesis**

Hipotesis adalah Kesimpulan sementara yang masih harus di uji kebenarannya. Sesuai dengan kerangka pemikiran yang telah diuraikan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Faktor-faktor motivasi kerja (Physiological Needs, Safety & Security Needs, Belongingness Needs, Social, & Love Needs, Esteem Needs, dan Self Actualization Needs) berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja yang dipersepsikan karyawan.
2. Faktor-faktor motivasi kerja (Physiological Needs, Safety & Security Needs, Belongingness Needs, Social, & Love Needs, Esteem Needs, dan Self Actualization Needs) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja yang dipersepsikan karyawan.