

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini akan diuraikan kajian pustaka yang akan menjadi acuan teoritis bagi penelitian ini. Kajian pustaka yang akan diuraikan pada penelitian ini adalah mengenai penilaian kinerja, motivasi, dan kinerja karyawan. Setelah itu, akan ditampilkan beberapa penelitian terdahulu terkait tema yang menjadi pokok penelitian ini. Kemudian, dengan berdasar pada kajian pustaka yang telah diuraikan maka dibuatlah suatu kerangka pemikiran yang akan menjadi dasar untuk menyusun model penelitian. Bab ini akan diakhiri dengan menampilkan hipotesis penelitian yang menjadi fokus penelitian ini.

#### **A. Penilaian Kinerja**

##### **1. Ruang Lingkup Penilaian Kinerja**

Menurut Cascio (2013) manajemen kinerja seperti halnya sebuah kompas, sesuatu yang menunjukkan arah aktual maupun arah yang diharapkan seseorang. Seperti kompas, tugas manajer adalah menunjukkan dimana posisi seseorang saat ini, dan membantu memusatkan perhatian dan usaha pada arah yang diharapkan. Sayangnya konsep manajemen kinerja dipahami terlalu spesifik dan sempit bagi banyak manajer. Mereka cenderung menyamakannya dengan penilaian kinerja pada sebuah laporan administratif yang mereka buat satu tahun sekali untuk mengidentifikasi dan mendiskusikan kekuatan dan kelemahan individu maupun team dalam kaitannya dengan pekerjaan (Cascio, 2013).

Sebenarnya seandainya manajemen kinerja mudah untuk dilaksanakan, banyak perusahaan akan melaksanakannya. Salah satu alasan mengapa manajemen kinerja sulit dilaksanakan adalah bahwa manajemen kinerja itu harus dilakukan setiap hari, bukan satu tahun sekali, dan menuntut perhatian dari setiap manajer. Ini merupakan suatu proses pengembangan yang berlangsung sepanjang waktu (Cascio, 2013).

Di sini terlihat bahwa Cascio (2013) memetakan posisi penilaian kinerja dalam kerangka manajemen kinerja. Penilaian kinerja adalah penting, tetapi belumlah cukup. Penilaian kinerja merupakan bagian dari manajemen kinerja. Penilaian kinerja biasanya dilakukan satu tahun sekali, atau di beberapa perusahaan setiap satu kuartal. Sedangkan manajemen kinerja menuntut adanya suatu kemauan dan komitmen untuk fokus pada peningkatan kinerja baik pada level individu maupun team setiap hari. Proses pelaksanaan manajemen kinerja meliputi tiga hal, yakni:

- a. Menentukan kinerja: menetapkan tujuan
- b. Memfasilitasi kinerja: menyediakan sumber-sumber
- c. Mendorong kinerja: memberikan *reward*

Sementara penilaian kinerja secara umum memiliki dua tujuan, yakni:

- a. Untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan membantu mereka menyadari dan menggunakan secara penuh potensi mereka dalam mencapai misi perusahaan
- b. Menyediakan informasi kepada karyawan dan manajer yang akan digunakan untuk membuat keputusan-keputusan terkait dengan kerja.

Di sini tampak bahwa penilaian kinerja memainkan peran penting dalam manajemen kinerja. Namun perlu diketahui bahwa penilaian kinerja memiliki banyak aspek: sebagai bahan untuk observasi dan penilaian, sebagai suatu proses umpan balik, dan juga sebagai suatu intervensi organisasional. Ia merupakan suatu proses pengukuran sekaligus proses emosional.

Mello (2015) melihat perbedaan manajemen kinerja dan penilaian kinerja sebagai berikut. Manajemen kinerja yang efektif menuntut kerjasama antara karyawan dan supervisor untuk bersama-sama menentukan *performance expectations* (kinerja yang diharapkan), *review result* (mendiskusikan hasil), *assess organizational and individual needs* (melihat kebutuhan organisasional dan individual), dan *plan for the future* (merencanakan masa depan). Sementara dalam penilaian kinerja menggunakan pendekatan satu arah penilaian, dimana pihak karyawan kurang dilibatkan.

## **2. Pengertian Penilaian Kinerja**

SDM bagi organisasi merupakan hal yang vital karena menjadi daya yang membuat sumber daya lainnya berdaya guna. Jika SDM (karyawan) dalam organisasi merasa bahagia, mereka akan melakukan yang terbaik untuk organisasi. Karena itu sangatlah penting mengelola SDM. Organisasi berusaha untuk memuaskan dan mendukung karyawannya untuk mendapatkan hasil yang terbaik. Penilaian kinerja adalah salah satu fungsi utama dari manajemen SDM. Karyawan dalam organisasi akan bekerja dengan lebih baik ketika kinerja mereka dinilai.

Mereka akan merasa terdukung dan puas dengan kerja mereka (Saeed, et. al. 2013).

Penilaian kinerja adalah evaluasi atas kinerja individu agar sampai pada keputusan-keputusan personal yang objektif. Proses penilaian ini dilaksanakan dengan melibatkan atasan maupun karyawan yang dinilai, dengan cara mengisi kuesioner. Selanjutnya hasil penilaian keduanya disatukan dan menjadi nilai akhir. Sedangkan karyawan yang dinilai adalah karyawan tetap, yang mana masa kerjanya sudah lebih dari dua tahun. Penilaian kinerja juga merupakan proses mendapatkan, menganalisis, dan mendokumentasikan informasi tentang nilai (*worth*) relatif dari karyawan (Dowling, et. al., 1999; Moorhead and Griffin, 1992). Jadi penilaian kinerja adalah sebuah interaksi antara karyawan dan supervisor selama mulai penilaian kinerja sampai akhir untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dengan pandangan untuk meningkatkan kinerja di masa datang (Akuoko, 2012).

Penilaian kinerja secara langsung dihubungkan dengan kinerja karyawan. Jika tidak ada penilaian terhadap kinerja karyawan atas kinerja baik mereka, maka mereka tidak akan melakukan itu lagi dalam berbagai pekerjaannya. Dalam hubungan antara penilaian kinerja dengan kinerja, bisa ada suatu moderator yang disebut motivasi. Motivasi dapat meningkatkan hubungan tersebut (Saeed, et. al. 2013). Hal ini juga dinyatakan oleh Mehta (2014). Menurut Mullins (2002), tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja individu, yang pada gilirannya akan membawa kinerja organisasi seluruhnya. Penilaian kinerja merupakan

salah satu alat yang dapat digunakan untuk mengelola kinerja secara efektif, dalam hal menyediakan data untuk elemen-elemen lain pada proses pengelolaan kinerja. Sebagaimana dicatat oleh Mathis dan Jackson (2008), penilaian kinerja selalu dikaitkan dengan gaji tambahan dan *reward* yang diterima karyawan. Penilaian kinerja dapat meningkatkan semangat untuk bekerja. Mullins (2002) juga menggambarkan penilaian kinerja secara komprehensif yakni sebagai ukuran standar untuk menilai kinerja individu, melihat potensi individu untuk pengembangan karier, dan yang paling penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penilaian kinerja melibatkan pengetahuan karyawan mengenai apa yang diharapkan darinya dan tetap fokus dengan bantuan supervisor, yang menyampaikan kepada mereka seberapa baik hasil kinerja yang telah mereka capai yang akan memacu karyawan untuk mencapai kinerja yang baik (Cascio, 2003)

Penilaian kinerja adalah penting untuk mengelola kinerja karyawan secara efektif (Iqbal, et. al.2013). Grubb (2007) mengatakan penilaian kinerja merupakan suatu prosedur untuk mengevaluasi bagaimana personil individual berkinerja dan bagaimana mereka dapat meningkatkan kinerja mereka dan berkontribusi untuk kinerja organisasi. Penilaian kerja tidak sekadar menilai kekurangan dan kelebihan karyawan, tetapi lebih berupaya untuk membantu karyawan mencapai kinerja yang diharapkan organisasi dan berorientasi pada pengembangan karyawan (Nurholis, 2010).

Ullah Khan (2013) menyebutkan penilaian kinerja merupakan suatu sistem formal yang mengevaluasi kualitas kinerja seorang karyawan. Sebuah penilaian tidak harus dilihat sebagai tujuan di dalam dirinya

sendiri, melainkan lebih sebagai suatu proses yang penting dalam sebuah sistem manajemen kinerja yang lebih luas. Masih menurut Ullah Khan (2013) secara sederhana penilaian kinerja bisa dipahami sebagai penilaian terhadap kinerja individual dalam suatu cara yang sistematis. Penilaian tidak hanya didasarkan pada kinerja masa lalu saja, berbagai potensi karyawan dalam kinerja di masa datang juga harus dinilai. Menurut Rivai (2005) penilaian kinerja merupakan suatu proses untuk penetapan pemahaman bersama tentang apa yang akan dicapai, dan suatu pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan orang dengan cara peningkatan dimana peningkatan itu tidak akan dicapai di dalam waktu yang singkat. Peningkatan ini tidak terjadi hanya karena sistem yang dikemukakan oleh manajemen untuk mengatur kinerja dari karyawan mereka, tapi juga melalui suatu pendekatan ke arah mengelola dan mengembangkan orang yang memungkinkan mereka untuk mengatur pengembangan dan kinerja mereka sendiri dalam kerangka sasaran yang jelas dan standar yang telah disetujui dengan para penyelia mereka. Menurut Mathis dan Jackson (2006) penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Menurut Handoko (1994) penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atas kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Sedang menurut Hariandja

(2002) penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan, dan lain-lain.

Jelas bahwa penilaian kinerja tidak sekedar menilai yaitu mencari aspek dari pegawai atau karyawan tentang yang kurang atau lebih, tetapi lebih luas lagi yaitu membantu pegawai atau karyawan untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh organisasi dan berorientasi pada pengembangan pegawai atau karyawan.

### **3. Tujuan Penilaian Kinerja**

Cascio (2013) menyebutkan lima tujuan dari penilaian kinerja:

- a. Memberikan justifikasi organisasi secara legal dan formal atas keputusan-keputusan karyawan. Menjadi masukan utama untuk dasar sistem pemberian *reward* dan *punishment*.
- b. Digunakan untuk kriteria validasi tes
- c. Memberikan umpan balik terhadap karyawan yang berguna untuk pengembangan pribadi dan karier. Hasil tes dihubungkan dengan hasil penilaian yang digunakan untuk mengevaluasi bahwa nilai skor tes memprediksi kinerja.
- d. Membantu mengidentifikasi kebutuhan pengembangan bagi karyawan dan juga menetapkan tujuan-tujuan untuk program pelatihan

e. Membantu mendiagnosis masalah-masalah organisasional.

Nitasari (2012) menyatakan penilaian kinerja merupakan proses mengukur kinerja karyawan. Penilaian kinerja menitik beratkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran sejauh mana kerja dari seorang karyawan yang dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan yang ada. Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi karyawan dibagi menjadi dua (Nitasari, 2012) yaitu:

a. Tujuan Evaluasi

Pemimpin menilai kinerja karyawan pada masa lampau yang bertujuan untuk keperluan keputusan-keputusan promosi, dan kompensasi.

b. Tujuan Pengembangan

Penilaian kinerja digunakan sebagai dasar dalam meningkatkan kinerja dan mengembangkan potensi karyawan.

Penilaian kinerja merupakan bagian penting dalam proses pengembangan SDM, baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Bagi organisasi atau perusahaan, hasil dari penilaian karyawan penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan dalam proses pengembangan karyawan, sedangkan bagi karyawan yang bersangkutan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik mengenai kemampuan, kekurangan, serta potensi karyawan tersebut (Nitasari, 2012). Boswell and Boudreau (2000) menyebutkan dua tujuan penilaian kinerja yakni sebagai tujuan evaluasi dan tujuan pengembangan. Fungsi evaluasi meliputi penggunaan penilaian kinerja untuk administrasi gaji, keputusan promosi, mengetahui kinerja

individu, dan mengidentifikasi kinerja yang kurang. Selanjutnya, fungsi pengembangan meliputi identifikasi kebutuhan pelatihan bagi individu, memberikan umpan balik kinerja, dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan individu.

#### **4. Manfaat Penilaian Kinerja**

Mathis and Jackson (2008) meringkas manfaat penilaian kinerja menjadi dua, yakni manfaat administratif dan manfaat pengembangan. Pada manfaat administratif, penilaian kinerja digunakan untuk menentukan gaji dan keputusan-keputusan administratif lainnya. Sedangkan pada manfaat pengembangan, penilaian kinerja menekankan pada pengembangan karyawan seperti mengidentifikasi kekuatan, area untuk perubahan, kebutuhan pelatihan dan pengembangan, dan perencanaan untuk kesempatan-kesempatan masa depan.

Menurut Simanjuntak (2005) manfaat penilaian kinerja yaitu:

a. Peningkatan kinerja

Terutama bila hasil penilaian kinerja seseorang rendah atau di bawah standar yang telah ditetapkan, maka orang yang bersangkutan dan atasan akan segera membuat segala upaya untuk meningkatkan kinerjanya.

b. Pengembangan SDM

Penilaian kinerja sekaligus mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan setiap individu, serta potensi yang dimilikinya. Dengan demikian manajer dan individu dimaksud dapat mengoptimalkan pemanfaatan keunggulan dan potensi individu yang bersangkutan, serta mengatasi

dan mengkompensasi kelemahan-kelemahannya melalui program pelatihan. Manajer dan individu yang bersangkutan dapat mengembangkan potensi yang dimiliki, baik untuk memenuhi kebutuhan perusahaan atau organisasi, maupun dalam rangka mengembangkan karier mereka masing-masing.

c. Pemberian kompensasi

Melalui penilaian kinerja individu, dapat diketahui siapa yang memberikan kontribusi besar dan siapa yang memberikan kontribusi kecil dalam pencapaian hasil akhir organisasi atau perusahaan. Pemberian imbalan atau kompensasi yang adil haruslah didasarkan kepada kinerja atau kontribusi setiap orang kepada perusahaan. Karyawan yang menampilkan penilaian kinerja yang tinggi patut diberi kompensasi, antara lain berupa: pemberian penghargaan, pemberian bonus, dan atau percepatan kenaikan pangkat dan atau gaji.

d. Program peningkatan produktivitas

Dengan mengetahui kinerja masing-masing individu, kekuatan dan kelemahan masing-masing serta potensi yang mereka miliki, manajer dapat menyusun program peningkatan produktivitas perusahaan.

e. Program kepegawaian

Hasil penilaian kinerja sangat bermanfaat untuk menyusun program-program kepegawaian, termasuk promosi, rotasi dan mutasi, serta perencanaan karier pegawai.

f. Menghindari perlakuan diskriminasi

Penilaian kinerja dapat menghindari perlakuan diskriminasi dan kolusi, karena setiap tindakan kepegawaian akan didasarkan kepada kriteria objektif, yaitu hasil penilaian kinerja.

## 5. Fungsi Penilaian Kinerja

Mehta (2014) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah salah satu fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Hal ini berguna bukan hanya untuk manajemen saja melainkan juga untuk karyawan sehingga mereka dapat mengetahui dan memahami tentang kinerja mereka dari sudut pandang manajemen.

Fungsi diadakannya penilaian kinerja di setiap kinerja organisasi antara lain adalah sebagai berikut (Handoko, 1994):

- a. Sebagai dasar untuk menentukan keputusan penggajian.
- b. Sebagai dasar umpan balik atas kinerja yang dilakukan seseorang atau kelompok.
- c. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan yang dinilai.
- d. Sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan promosi.
- e. Sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan pemberhentian.
- f. Sebagai dasar pertimbangan keputusan training dan pengembangan.
- g. Sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan penghargaan (*reward*)
- h. Sebagai alat untuk mendukung dan meningkatkan kinerja.

Dengan mengetahui banyak kegunaan atau fungsi dari adanya penilaian kinerja, maka bisa diketahui bahwa hasil penilaian kinerja bukanlah merupakan tahap akhir, namun sebaliknya hasil penilaian

hendaknya dapat digunakan sebagai dasar keputusan atau strategi organisasi.

## **6. Faktor Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja yang diharapkan darinya (Dessler, 2000). Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya.

Menurut Dessler (2000) ada tiga faktor dalam penilaian kinerja, yaitu:

- a. Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran
- b. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi
- c. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan

Handoko (1994) menyebutkan bahwa penilaian kinerja terdiri dari 3 kriteria, yaitu

- a. Penilaian berdasarkan hasil yaitu penilaian yang didasarkan adanya target-target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur.
- b. Penilaian berdasarkan perilaku yaitu penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.

c. Penilaian berdasarkan *judgement* yaitu penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan ketrampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.

## **B. Motivasi**

### **1. Pengertian Motivasi**

Rajput dan Ahmad (2011) menyebutkan kata motivasi berasal dari bahasa Latin 'movere' yang berarti bergerak. Selanjutnya motivasi didefinisikan sebagai keinginan individu untuk menunjukkan perilaku dan merefleksikan keinginan untuk mencurahkan usaha.

Perlunya motivasi di dalam kerja sangat penting, terutama dalam kaitannya dengan kinerja. Cole (2000) menyebutkan faktor-faktor seperti pengetahuan, keterampilan, jenis tugas, teknologi yang digunakan, gaya manajemen, dan iklim organisasi, sebagai faktor-faktor penting bagi kinerja karyawan. Akan tetapi, faktor-faktor kerja itu sendiri, tidaklah cukup membuat karyawan menampilkan kinerja terbaiknya. Untuk dapat bekerja dalam cara tertentu yang diharapkan, dan dengan usaha dan semangat penuh, seorang pekerja membutuhkan motivasi. Werner *et al* (2012) menggarisbawahi hal ini dengan menegaskan bahwa karyawan yang sangat mumpuni dalam organisasi tidak akan menampilkan kinerja baik jika mereka tidak termotivasi. Hannagan (1995) juga membenarkan hal ini dengan menekankan bahwa yang utama dari karyawan yang

termotivasi adalah lebih produktif dan membantu organisasi untuk bertahan (*survive*).

Armstrong (2012) mendefinisikan motivasi sebagai kekuatan yang menggerakkan, mengarahkan dan menopang perilaku. Hal ini berkaitan dengan kekuatan dan arah perilaku, dan faktor-faktor yang mempengaruhi manusia untuk berperilaku dengan cara tertentu. Mathis and Jackson (2008) memandang motivasi sebagai keinginan dalam diri seseorang yang membuatnya bertindak untuk mencapai tujuan. Robbins (2000), memberikan pemahaman motivasi dalam hubungannya dengan kerja. Menurutnya motivasi adalah keinginan untuk mengerahkan seluruh usaha untuk mengarah ke tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh usaha dan kemampuan untuk memuaskan keinginan-keinginan individu. Roy (2001) mendefinisikan motivasi kerja sebagai suatu proses pemberdayaan karyawan pada tujuan kerja melalui jalur tertentu. Di dalam organisasi motivasi berperan sangat penting dalam kaitannya dengan upaya untuk mencapai tujuan organisasi (Nitasari, 2012).

## **2. Teori Herzberg**

Teori dua faktor (*two-factor theory*) yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg merupakan kerangka kerja untuk memahami implikasi motivasional dari lingkungan kerja. Ada dua faktor di dalam teori ini yaitu: faktor-faktor higienis (sumber ketidakpuasan) dan faktor-faktor pemuas (sumber kepuasan). Dalam teorinya Herzberg meyakini bahwa kepuasan kerja memotivasi pada kinerja yang lebih baik. Faktor-faktor higienis seperti kebijakan organisasi, supervisi, dan gaji dapat menghilangkan

ketidakpuasan. Faktor ini berhubungan erat dengan pekerjaan. Perbaikan hubungan pekerjaan tidak mengarah pada kepuasan yang lebih besar, tetapi diharapkan akan mengurangi ketidakpuasan. Di lain pihak, motivator atau pemuas seperti pencapaian, tanggung jawab, dan penghargaan mendukung pada kepuasan kerja. Motivator berhubungan erat dengan kerja itu sendiri atau hasil langsung yang diakibatkannya, seperti peluang promosi, peluang pertumbuhan personal, pengakuan tanggung jawab, dan prestasi. Perbaikan dalam isi pekerjaan mendorong pada peningkatan kepuasan dan motivasi untuk bekerja lebih baik (Jose, 2011).

### **C. Kinerja Karyawan**

Setiap karyawan dalam organisasi dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik mengingat kinerja organisasi tergantung dari kinerja karyawannya. Kinerja adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan pekerjaan secara efisien dan efektif (Simamora, 2006). Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Selanjutnya Robbins (2008) mendefinisikan kinerja karyawan: suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Kinerja karyawan yang tinggi memajukan organisasi dan memberikan kesempatan yang besar bagi karyawan daripada yang memiliki kinerja yang

rendah. Kinerja dihubungkan dengan bahwa organisasi tersebut menggaji orang untuk bekerja dan melakukan pekerjaan dengan baik (Iqbal, et. al. 2013). Aktivitas yang dapat dinilai dan diukur direfleksikan sebagai kinerja (Iqbal, et. al. 2013). Organisasi membutuhkan kinerja yang tinggi dari karyawannya sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya dan mampu mencapai keuntungan kompetitif (Iqbal, et. al. 2013). Baik buruknya kinerja organisasi mengacu pada kinerja karyawan (Iqbal, et. al.2013). Kinerja karyawan yang memuaskan tidak terjadi secara otomatis. Banyak faktor seperti standar manajerial, pengetahuan, keterampilan, komitmen dan penilaian kinerja yang mempengaruhi kinerja karyawan (Iqbal, et. al.2013). Banyak organisasi yang menggunakan penilaian kinerja dalam rangka untuk meningkatkan kinerja karyawan karena hal itu akan membawa pada pencapaian kinerja organisasi (Iqbal, et. al.2013).

Kerja (*work*) berkaitan dengan kemampuan seseorang melalui mana ia menampilkan aktivitas yang didukung oleh inti teknis. Kinerja (*performance*) tidak berkaitan dengan karakteristik inti teknis tetapi berkaitan dengan kepedulian lingkungan psikologis organisasi dan lingkungan sosial dimana organisasi tersebut mencapai tujuannya. Hal ini mencakup perilaku seperti membantu kolega atau menjadi anggota organisasi yang dapat dipercaya (Iqbal, et. al. 2013). Penilaian kinerja menekankan pada variabel-variabel kinerja bukan pada sifat-sifat pribadi (Iqbal, et. al. 2013). Kinerja merupakan hasil yang dapat dicapai atau ditunjukkan oleh seseorang di dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Seseorang dapat dikatakan mempunyai kinerja yang baik manakala mereka dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik,

artinya mencapai standar kerja yang telah ditetapkan sebelumnya dan atau bahkan melebihi standar yang telah ditentukan. Apabila seseorang mempunyai perasaan berprestasi atau memiliki kinerja yang baik, maka ia harus mempunyai cara untuk mengukur kemajuan yang dilakukannya. Mereka menginginkan umpan balik meskipun mereka tidak mendapatkan hadiah untuk keberhasilan pekerjaan dan hukuman untuk kegagalan mereka (Nitasari, 2012).

#### D. Penelitian Terdahulu

Sejauh penelusuran peneliti, hanya ada dua penelitian yang telah dilakukan terkait dengan pengaruh penilaian kinerja dengan kinerja karyawan ini. Kedua penelitian tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1.  
Penelitian Terdahulu

No	Judul	Peneliti Tahun	Variabel Independen	Variabel Dependen	Variabel Moderasi	Hasil
1	Impact of Performance Appraisal on Employee's Performance Involving the Moderating Role of Motivation	Nadeem Iqbal, Naveed Ahmad, Zeeshan Haider, Yumna Batool, Qurat-ul-ain 2013	Penilaian Kinerja	Kinerja Karyawan	Motivasi	1. Penilaian Kinerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. 2. Motivasi memoderasi pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan
2	The Impact of Performance Appraisal Policy on Employee Performance – A Case Study of Guaranty Trust Bank in Nigeria	Michael A. Akinbowale, Dinesh C. Jinabhai, Melanie E. Lourens, 2013	Kebijakan Penilaian Kinerja	Kinerja Karyawan	-	Penilaian Kinerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

## **E. Kerangka Pemikiran**

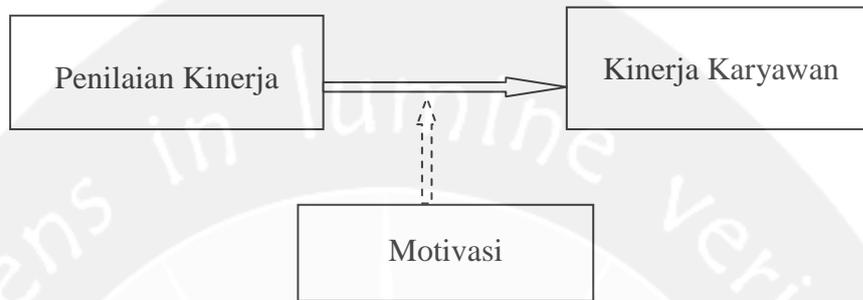
Penilaian kinerja secara langsung dihubungkan dengan kinerja karyawan. Jika tidak ada penilaian terhadap kinerja karyawan atas kinerja baik mereka, maka mereka tidak akan melakukan itu lagi dalam berbagai pekerjaannya (Saeed, et. al., 2013). Karyawan menginginkan dan memerlukan umpan balik berkenaan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan umpan balik kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja (Nitasari, 2012).

Dalam hubungan antara penilaian kinerja dengan kinerja, bisa ada suatu moderator yang disebut motivasi. Motivasi dapat meningkatkan hubungan tersebut (Saeed, et. al., 2013). Hal ini juga dinyatakan oleh Mehta (2014). Pentingnya penilaian kinerja terhadap kinerja tidak bisa dianggap sama pada seluruh karyawan dalam organisasi. Pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja akan berbeda pada karyawan yang memiliki motivasi berbeda. Penilaian kinerja dapat memiliki pengaruh yang besar pada tingkat motivasi dan kepuasan tertentu pada karyawan (Cook dan Crossman, 2004).

Dari uraian di atas dapatlah digambarkan hubungan antara penilaian kinerja dengan kinerja karyawan dimana terdapat peran motivasi yang memperkuat hubungan tersebut. Hubungan ketiga variabel tersebut dapat digambarkan dalam kerangka penelitian di bawah ini.

## F. Kerangka Penelitian

Dari uraian pada kerangka pemikiran di atas maka secara sederhana kerangka penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.1. Kerangka Penelitian

Sumber: Iqbal, dkk (2013)

## G. Hipotesis

Wilson dan Western (2001) menyatakan bahwa suatu organisasi harus mencari suatu penilaian kinerja yang akurat yang memungkinkan dikembangkannya suatu kebijakan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kebijakan tersebut harus secara jujur menginformasikan karyawan bagaimana posisi penting mereka dalam organisasi.

Menurut Akinbowale, et. al (2013), bagi banyak organisasi, tujuan utama penilaian kinerja adalah mengembangkan kinerja karyawan dan organisasi. Penilaian kinerja yang didesain dengan tepat dapat membantu pencapaian tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja karyawan.

Eksistensi penilaian kinerja menunjukkan pada karyawan bahwa organisasi sungguh peduli pada kinerja dan pengembangan individu. Hal ini

sendiri sudah dapat memberikan dampak positif pada perasaan individu akan penghargaan, komitmen, dan rasa memiliki. Penilaian kinerja dianggap sebagai upaya pemberian pengakuan terhadap karyawan atas kerja dan usaha mereka. Juga, daya pengakuan sosial sebagai suatu insentif yang sejak lama diakui (Wilson dan Nutley, 2003).

Penilaian kinerja membantu organisasi dalam membangun mekanisme yang meningkatkan kinerja diantara karyawan ketika mereka berupaya mencapai visi dan tujuan bersama sebagai satu badan. Ini lebih dari suatu usaha bebas ketika hal tersebut mampu meningkatkan kinerja karyawan dan memperkuat komitmen mereka dan keterlibatan mereka pada tujuan bersama mereka. Baik organisasi di sektor publik maupun privat, masalah kinerja karyawan telah menarik minat para praktisi maupun peneliti bahwa ada bukti kuat adanya hubungan kausal yang positif antara penilaian kinerja yang efektif dengan kinerja karyawan (Nurse, 2005).

Menurut Rudman (2003), penilaian kinerja merupakan faktor kritis dalam organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Tziner, Joanies dan Murphy (2001), tujuan dasar penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan, team, dan seluruh organisasi.

Di sini menjadi jelas bahwa penilaian kinerja dapat berpengaruh pada kinerja karyawan (Cook dan Crossman, 2004). Penilaian kinerja adalah penting bagi karyawan pada seluruh tingkatan dalam organisasi. Penilaian kinerja akan lebih efektif jika digunakan sebagai alat untuk mengelola kinerja karyawan (Anderson, 2002).

Dengan adanya penilaian kinerja, karyawan merasa dihargai dan kontribusinya diakui. Hal ini mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan meningkatkan kinerja mereka (Saeed, et. al. 2013). Penilaian kinerja memberi kesempatan kepada karyawan untuk mendapatkan *reward* dan promosi karier ketika kinerja mereka dinilai baik (Mathis dan Jackson, 2008). Sementara jika kinerja mereka belum memuaskan, mereka akan mendapatkan masukan dan bimbingan tentang hal-hal mana yang kurang dan bagaimana cara memperbaikinya demi meningkatkan kinerja mereka. Dengan demikian mereka akan terpacu untuk meningkatkan kinerja mereka (Nitasari, 2012).

Dari uraian di atas tampak bahwa kalau ada penilaian kinerja yang jelas, karyawan akan terdorong untuk meningkatkan kinerja sehingga penilaian kinerja akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Untuk itu, peneliti merumuskan hipotesis pertama dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1 : Penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan  
PT Telkom Yogyakarta

Menurut Rasch (2004), penilaian kinerja memiliki pengaruh positif dan negatif. Karyawan yang memperoleh nilai skor yang tinggi pada penilaian kinerjanya umumnya terpacu untuk berkinerja baik dan mempertahankan kinerjanya. Umpan balik yang positif pada penilaian kinerja memberikan perasaan bangga dan bernilai, apalagi jika disertai dengan kenaikan gaji. Jika supervisor memberikan nilai skor yang rendah kepada karyawan atas penilaian kinerjanya, karyawan tersebut bisa menjadi tidak bersemangat di tempat kerja. Cook dan Crossman (2004) menyebutkan ketika karyawan dinilai kurang bagus atau kurang memenuhi standar terkait dengan

kontribusinya terhadap organisasi, maka karyawan tersebut menganggap manajernya bias dalam menilai. Hanya karyawan yang memiliki motivasi tinggi tampak terdorong oleh kritisisme untuk meningkatkan kinerja mereka (Anderson, 2002).

Saeed et. al. (2013) menyatakan bahwa dalam hubungan antara penilaian kinerja dengan kinerja, bisa ada suatu moderator yang disebut motivasi. Motivasi dapat meningkatkan hubungan tersebut. Hal senada juga dinyatakan oleh Mehta (2014).

Pentingnya penilaian kinerja terhadap kinerja tidak bisa dianggap sama pada seluruh karyawan dalam organisasi. Pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja akan berbeda pada karyawan yang memiliki motivasi berbeda (Cook dan Crossman, 2004). Oleh karenanya penilaian kinerja tidak serta merta membawa pengaruh positif terhadap kinerja, tergantung juga dari motivasi yang dimiliki karyawan.

Dengan berpijak pada pendapat para ahli di atas (Rasch, 2004; Cook dan Crossman, 2004; dan Anderson, 2002) dapat dikatakan bahwa bagi karyawan yang memiliki motivasi tinggi, penilaian kinerja bisa mendorong untuk meningkatkan kinerjanya. Bila ia memperoleh nilai skor yang tinggi pada penilaian kinerjanya, maka ia terpacu untuk berkinerja baik dan mempertahankan kinerjanya. Umpan balik yang positif pada penilaian kinerja memberikan perasaan bangga dan bernilai, apalagi jika disertai dengan kenaikan gaji. Sedangkan, jika supervisor memberikan nilai skor yang rendah atas penilaian kinerjanya, ia tertantang untuk meningkatkan kinerjanya agar menjadi lebih baik. Apalagi ia menyadari bahwa nilai skor yang tinggi akan

berpengaruh terhadap nasibnya terkait dengan kenaikan pangkat, tingkat gaji, pemberian bonus, *reward*, kompensasi, maupun tunjangan. Sebaliknya, bagi karyawan yang memiliki motivasi rendah, bila ia memperoleh nilai skor yang tinggi pada penilaian kinerjanya, maka ia cenderung merasa aman dan puas tanpa perlu meningkatkan kinerjanya. Sementara, jika supervisor memberikan nilai skor yang rendah atas penilaian kinerjanya, ia bisa menjadi tidak bersemangat di tempat kerja dan cenderung menganggap manajernya bias dalam menilai. Berdasarkan kenyataan ini dapat diajukan asumsi bahwa: semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan semakin besar pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerjanya dan semakin rendah motivasi yang dimiliki karyawan semakin rendah pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerjanya. Dengan kata lain, motivasi dapat memperkuat pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan. Peran motivasi yang demikian ini lazim disebut moderasi. Maka rumusan hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

H2 : Motivasi memoderasi pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan PT Telkom Yogyakarta