

BAB II

KAJIAN TEORITIS DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Teoritis

2.1.1 Pengertian Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja (*performance appraisals*) adalah suatu proses dimana organisasi mengevaluasi kinerja karyawan (*job performance*) seorang individu. Hal ini dapat dilihat dari pendapat Werther dan Davis (1996 : 341) bahwa : *Performance Appraisals is the process by which organizations evaluate individual job performance.*” Selanjutnya dari pendapat Dessler (2000- 321) bahwa : *performance appraisal is defined as evaluating an employee”s current or past performance relative to his her performance standards .*” dari kedua pendapat ahli tersebut dapat diketahui bahwa penilaian kinerja (*performance appraisals*) adalah suatu proses dimana organisasi mengevaluasi kinerja kerja secara individu untuk mengevaluasi kinerja karyawan masa kini atau masa lalu yang disesuaikan dengan standar kinerja kerjanya.

Bila penilaian kinerja kerja dilakukan secara tepat, maka karyawan, supervisor, dan departement sumber daya manusia (*Human Resour department*) akan memperoleh manfaat organisasi dengan memastikan upaya individu telah memberikan kontribusi kepada focus strategi dari organisasi. Tapi, penilaian kinerja dipengaruhi oleh sejumlah kegiatan lain di dalam organisasi dan pada gilirannya

mempengaruhi keberhasilan organisasi.seringkali penilaian kinerja tersebut merupakan bagian dari cara perusahaan dalam menjalankan strategi nya.

Pembahasan tentang kinerja (prestasi kerja) harus dikaitkan dengan penilaian kinerja itu sendiri agar tidak menimbulkan kesalahpahaman bagi setiap pembaca. Berkaitan dengan hal tersebut, Soepriahanto (1998 : 2), mengemukakan bahwa : “pelaksanaan kerja dalam arti prestasi kerja tidak hanya menilai hasil fisik yang telah dihasilkan oleh karyawan. Pelaksanaan pekerjaan di sini dalam artian secara keseluruhan, sehingga dalam penilaian prestasi kerja ditunjukkan pada berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan kerja, prakarsa, kepemimpinan atau hal-hal yang khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatinya”.

Kinerja seseorang tidak terlepas dari pembinaan dan pengembangan karena hal ini salah satu kegiatan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan yang terjadi. Dalam pelaksanaan dan pembangunan maka perlu dilakukan penilaian kinerja atas pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh pegawai. Hal ini bermaksud sejauh mana kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, pelaksanaan kerja dalam arti kinerja pegawai tidak hanya menilai fisik tetapi juga di nilai dari segi kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan kerja, prakarsa sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Dharma (2004 : 27), memandang kinerja dalam konteks input dan proses yang dapat diartikan sebagai “keahlian, pengetahuan dan kepiawaian yang dibawa oleh individu kepada pekerjaannya serta bagaimana individu berperilaku dalam

melaksanakan pekerjaan mereka, kompetensi keprilakuan yang mereka bawa dalam memenuhi tanggung jawab mereka”. Pada sisi lain, Mangkunegara (2005 : 67), mengemukakan bahwa kinerja sebagai “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.2 Kegunaan Penilaian Kerja

Dalam suatu organisasi/perusahaan, penilaian kinerja merupakan hal yang sangat penting, sebagaimana dinyatakan oleh Werther dan Davis (1996:342) yang mengatakan bahwa: “ *Uses of performance appraisal are: performance improvement, compensation adjustments, placement decision, training and development needs, career planning and development, staffing process deficiencies, informational inaccuracies, Job-design errors, Equalemployment opportunity, external challenges, and feedback to human resources.* ”

Kegunaan dari penilaian kinerja karyawan (performance appraisal) tersebut dijelaskan sebagai berikut (Werther dan Davis, 1996:341-343) :

1. Memperbaiki kinerja (performance improvement) yaitu sebagai umpan balik kinerja sehingga menjadikan karyawan, manajer, dan para spesialis personalia untuk melakukan berbagai tindakan yang sesuai dalam rangka memperbaiki kinerja.
2. Menyesuaikan kompensasi (compensation adjustments) yaitu dimana penilaian kinerja membantu para pembuat keputusan menentukan siapa yang sebaiknya menerima peningkatan pembayaran. Banyak perusahaan menjamin sebagian atau

seluruh peningkatan pembayaran dan bonus dari perusahaan mereka yang ditentukan melalui penilaian prestasi.

3. Keputusan penempatan (placement decision) yaitu untuk promosi atau kenaikan pangkat dan jabatan, transfer atau pergeseran (mutasi), demosi atau penurunan pangkat dan jabatan, biasanya didasarkan pada prestasi masa lalu.
4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan (training and development needs) yaitu untuk menyusun kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan. Dalam hal ini prestasi yang kurang baik dapat mengindikasikan kebutuhan untuk diadakannya pelatihan ulang.
5. Perencanaan dan pengembangan karir (career planning and development) yaitu sebagai umpan balik kinerja mengarahkan keputusan karir, yang mana sebagiknya seorang menyelidiki jalur karirnya.
6. Mengatasi kelemahan proses staffing (staffing proses deficiencies) artinya dengan penilaian kinerja ini dapat diketahui kelemahan-kelemahan dalam proses staffing.
7. Mengatasi ketidakakuratan informasi (informational inaccuracies). Dalam hal ini kinerja yang buruk dapat mengidentifikasi kesalahan informasi analisa jabatan atau rencana sumber daya manusia.
8. Memperbaiki kesalahan desain pekerjaan (job design errors) maksudnya prestasi yang buruk menandai adanya kesalahan dalam desain pekerjaan. Dalam hal ini penilaian membantu mendiagnosa kesalahan tersebut.

9. Untuk mendapatkan kesempatan kerja yang sama (equal employment opportunity). Maksudnya adalah bahwa keakuratan penilaian prestasi dapat memastikan keputusan penempatan internal yang adai dan dapat memastikan keputusan penempatan internal yang dan terdapat diskriminal.
10. Menghadapi tantangan eksternal (external challenges) artinya dengan penilaian prestsi, maka prestasi yang dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, dan hal-hal pribadi lainnya akan dapat diatasi.
11. Sebagai umpan balik terhadap sumber daya (feedback to human resources) yaitu dengan penilaian prestasi yang baik atau buruk dalam organisasi mengidentifikasikan seberapa baik fungsi sumber daya manusia dijalankan.

Dari uraian diatas , tampak bahwa banyak kegunaan yang dipetik dari pelaksanaan penilaian kinerja bagi karyawan tersebut, sehingga penilaian kinerja penting untuk dilaksanakan mengingat penilaian ini tidak hanya terfokus pada tujuan yang bersifat administratif, tetapi juga terfokus pada tujuan strategi dan pengembangan seperti peningkatan produktifitas karyawan dalam rangka memperbaiki kinerja karyawan suatu organisasi.

2.1.3 Sistem Elemen-Elemen Penilaian Prestasi

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, Human Resource Departement (HRD) biasanya mendesigndan melakukan performance appraisal system dari perusahaan. Sentralisasi memastikan adanya keseragaman. Meskipun HRD dapat mengembangkan pendekatan yang berbeda bagai para manajer, professional,

pekerja, dan kelompok lainnya, keseragaman di setiap kelompok dibutuhkan untuk memastikan adanya perbandingan hasil.

2.1.4 Tantangan Dalam Penilaian Kinerja

Rancangan dari sistem penilaian kinerja sering memberi kontribusi kepada tantangan dalam menghadapi profesionalisme sumber daya manusia. Seperti dikatakan oleh Werther dan Davis (1996:347) yang menyatakan bahwa: The design of performance appraisal system often contributes to the challenges facing HR professionals. Important challenges include legal constraints, rater biases, and appraisal acceptance. Artinay, perancangan sistem penilaian kinerja seringkali menghasilkan berbagai tantangan tertentu bagi profesional sumber daya manusia. Tantangan yang penting termasuk kendala dibidang hukum (legal constraints) seperti peraturan hukum yang kaku, timbulnya prasangka dari penilai (rater biases) dan penerimaan terhadap performance appraisal tersebut.

2.1.5 Pengertian kinerja

Pengertian kinerja karyawan menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seseorang karyawan masuk dalam tingkatan kinerja tertentu. Tingkatannya dapat bermacam istilah. Kinerja karyawan dapat dikelompokkan ke dalam: tingkatan kinerja tinggi, menengah atau rendah. Dapat juga dikelompokkan melampaui target, sesuai target atau di bawah target.

Berangkat dari hal-hal tersebut, kinerja dimaknai sebagai keseluruhan ‘unjuk kerja’ dari seorang karyawan. Menurut Rivai (2004 : 309). Mengemukakan kinerja ” merupakan perilaku yang nyata ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan ”.

2.1.6 Usaha-usaha Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai

Dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai bukanlah hal perkara yang mudah, sehingga itu kita perlu melakukan usaha-usaha dalam meningkatkan dan membangkitkan efektivitas kerja pegawai antara lain :

1. Pendidikan

Pendidikan pada dasarnya dipandang sebagai investasi yang imbalannya dapat diperoleh beberapa tahun kemudian dalam bentuk pertambahan hasil-hasil kerja yang tercermin dalam tingkat penghasilan, sebab tingkat pendapatan pekerja pada dasarnya meningkat seiring dengan tingkat pendidikan. Maka tingkat pendidikan bagi seorang pegawai sangatlah penting karena semakin tinggi tingkat pendidikannya maka semakin pula tingkat penghasilan yang akan dia terima.

2. Keterampilan

Keterampilan merupakan salah satu faktor dalam meningkatkan efektivitas kerja dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang di embannya. Kerana dalam menjalankan tugas tanpa disertai dengan keterampilan yang baik maka pegawai tersebut akan mengalami hambatan dalam menyelesaikan tugas yang di berikan kepadanya. Sehingga itu dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai skill atau keterampilan merupakan salah satu faktor penentu.

3. Kesejahteraan

Di samping beberapa hal diatas, tingkat kesejahteraan juga menjadi salah satu usaha dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai di suatu instansi atau badan usaha lainnya. Di mana bila dalam suatu instansi atau badan usaha lainnya kurang memperhatikan tingkat kesejahteraan para pegawainya maka yang akan terjadi para pegawai akan kurang bersemangat dalam bekerja menyelesaikan tugasnya, sehingga itu pimpinan harus memperhatikan tingkat kesejahteraan pegawainya.

4. Produktivitas

Hasil keluaran yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas kerja tertentu selama periode waktu tertentu. Hal ini berarti bahwa produktivitas seorang pegawai identik dengan hasil upaya dalam menjalankan tugasnya.

2.1.7 Pengertian Pegawai

Pegawai atau karyawan adalah orang bekerja pada suatu instansi, organisasi, badan usaha lainnya dan menerima upah atau imbalan dari apa yang dia kerjakan. Menurut Hasibuan (2002:41), karyawan/pegawai adalah seseorang pekerja yang bekerja dibawah perintah orang lain untuk mendapat kompetisi serta jaminan.

Sedangkan menurut Kamus Besar Indonesia, pegawai adalah orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, instansi dan lain sebagainya) dengan mendapat gaji atau upah (1988:393).

Jadi yang dimaksud dengan penilaian kinerja pegawai adalah di mana pada dasarnya penilaian kinerja pegawai merupakan faktor kunci guna mengembangkan

suatu instansi atau organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam suatu instansi atau organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan suatu instansi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai

2.2 Pengertian Motivasi

2.2.1 Teori-Teori Motivasi

Motivasi adalah kekuatan yang memberi energi, memberikan petunjuk terhadap perilaku, dan mendasari kecenderungan untuk tetap melakukan atau bertahan. Maksudnya adalah untuk mencapai tujuan, seseorang harus merasa terdorong dan bersemangat, dan mau menguras energinya dalam waktu yang lama demi tercapainya tujuan mereka. Motivasi berasal dalam diri manusia dan motivasi itu dapat dilihat dengan memperhatikan tingkah laku seseorang.

Menurut Stoner *et.al.* (1995:442): *“Managerse and management researchers have log beleved that organizatonals goals are unattainable without the enduring commitment of members of the organization. Motivation is a human psychological characteristic that contributes to a person’s degree of commitment. It includes the factors that cause, channel, and sustain human behavior in a particular committed directon.”*

Dari pendapat diatas, dapat dilihat bahwa manajer dan peneliti tentang manajemen sudah lama percaya bahwa sasaran organisasi tidak mungkin dapat

dicapai tanpa komitmen yang bertahan lama dari anggota organisasi. Motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang, termasuk faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu. Menurut Robbins (2003:155): *“Motivation as the processes that account for an individual’s intensity, direction, and persistence effort toward attaining a goal.”*. Sedangkan Stoner et.al. (1995:442) berpendapat bahwa: *“Motivation is the management process of influencing people’s behavior based on this knowledge of “what makes people tick”*.

Motivasi adalah Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Jadi motif tersebut merupakan suatu driving force yang menggerakkan manusia untuk bertingkah-laku, dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu. Setiap tindakan yang dilakukan oleh manusia selalu di mulai dengan motivasi (niat). Menurut Wexley & Yukl (dalam As’ad, 1987) motivasi adalah pemberian atau penimbulkan motif, dapat pula diartikan hal atau keadaan menjadi motif. Sedangkan menurut Mitchell (dalam Winardi, 2002) motivasi mewakili proses- proses psikologikal, yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya persistensi kegiatan- kegiatan sukarela (volunter) yang diarahkan ke tujuan tertentu.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan beberapa karakteristik penting dari motivasi, yaitu antara lain motivasi itu adalah suatu proses yang berasal dari dalam diri orang itu sendiri dan motivasi itu mendorong, menggerakkan, mengarahkan usaha dan tingkah laku manusia untuk mencapai tujuan berdasarkan pengetahuan

mengenai “apa yang membuat orang bergerak”, dan mengarahkan perilaku seseorang untuk mencapai tujuan tertentu.

2.2.2 Ciri-ciri Orang yang Memiliki Motivasi Kerja

Menurut Arep & Tanjung (2003 : 204), ciri-ciri orang yang bekerja dengan termotivasi adalah :

1. Bekerja sesuai standar

Pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat waktu dan dalam waktu yang sudah ditentukan.

2. Senang dalam bekerja

Sesuatu yang dikerjakan karena adanya motivasi yang mendorongnya akan membuat seseorang merasa senang melakukan pekerjaannya.

3. Merasa berharga

Seseorang akan merasa berharga ketika mengerjakan suatu pekerjaan yang didorong oleh motivasi dari dalam dirinya maupun dari luar.

4. Bekerja keras

Seseorang akan bekerja keras karena dorongan yang begitu tinggi untuk menghasilkan hasil pekerjaan yang telah ditetapkan.

5. Sedikit pengawasan

Kinerjanya akan dipantau dirinya sendiri dan tidak membutuhkan terlalu banyak pengawasan.

2.2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja

Sementara itu dalam kaitannya dengan motivasi kerja Syadam (2005 : 370) menjelaskan bahwa motivasi seseorang dapat dilihat dari faktor intern dan faktor ekstern.

a) *Faktor intern* yaitu faktor yang terdapat didalam diri karyawan itu sendiri, yang terdiri dari :

1. Kematangan pribadi.
2. Tingkat pendidikan.
3. keinginan dan harapan pribadi.
4. kebutuhan.
5. kelelahan dan kebosanan.
6. kepuasan kerja.

b) *Faktor ekstern* yaitu faktor yang berasal dari luar diri karyawan, terdiri dari :

1. Lingkungan kerja yang menyenangkan.
2. kompensasi yang memadai.
3. Supervisi yang baik.
4. adanya penghargaan atas prestasi.
5. status dan tanggung jawab.
6. peraturan yang berlaku.

Berdasarkan kajian teori motivasi sebagaimana dijelaskan di atas, maka dalam hasil penelitian ini calon peneliti akan menggunakan teori syadam (2005 : 370) yang

mengemukakan ada 2 faktor dalam motivasi kerja yakni : faktor intern dan faktor ekstern.

2.2.4 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi merupakan suatu dorongan dengan ciri-ciri seseorang melakukan pekerjaan dengan baik dan kinerja yang tinggi. Kebutuhan akan berprestasi tinggi merupakan suatu dorongan yang timbul pada diri seseorang untuk berupaya untuk mencapai target yang telah ditetapkan, bekerja keras untuk mencapai keberhasilan dan memiliki keinginan untuk mengerjakan sesuatu secara lebih baik dari sebelumnya. Karyawan dengan motivasi berprestasi tinggi sangat menyukai tantangan, berani mengambil risiko, sanggup mengambil alih tanggungjawab, senang bekerja keras. Dorongan ini akan menimbulkan kebutuhan berprestasi karyawan yang membedakan dengan yang lain, karena selalu ingin mengerjakan sesuatu dengan lebih baik. Berdasarkan pengalaman dan antisipasi dari hasil yang menyenangkan serta jika prestasi sebelumnya dinilai baik, maka karyawan lebih menyukai untuk terlibat dalam perilaku berprestasi. Sebaliknya jika karyawan telah dihukum karena mengalami kegagalan, maka perasaan takut terhadap kegagalan akan berkembang dan menimbulkan dorongan untuk menghindarkan diri dari kegagalan.

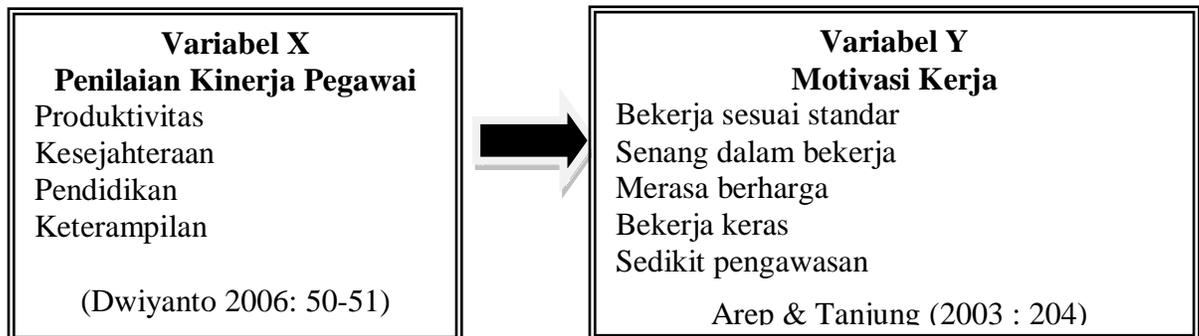
Ciri-ciri perilaku karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi dalam meningkatkan kinerja sebagai berikut:

- Menyukai tanggungjawab untuk memecahkan masalah.
- Cenderung menetapkan target yang sulit dan berani mengambil resiko.

- Memiliki tujuan yang jelas dan realistik.
- Memiliki rencana kerja yang menyeluruh.
- Lebih mementingkan umpan balik yang nyata tentang hasil prestasinya.
- Senang dengan tugas yang dilakukan dan selalu ingin menyelesaikan dengan sempurna.

2.3 Kerangka Berfikir

Manajemen merupakan pengembangan manusia, bukan benda. Sebagai suatu fungsi manajemen, maka pembinaan harus bersifat membimbing dan mendidik pegawai tersebut untuk meningkatkan kemampuannya dalam melakukan tugas-tugas yang dilaksanakannya. Dapat diketahui bahwa untuk mengetahui optimal atau tidaknya suatu kinerja dapat dilihat dari indikator-indikator yang timbul dan yang digunakan untuk mengukur kinerja tersebut. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Arep & Tanjung (2003:204) mengenai indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja yaitu : a) bekerja sesuai standar, b) senang dalam bekerja, c) merasa berharga, d) bekerja keras, e) sedikit pengawasan. Berkaitan dengan motivasi pegawai dalam menjalankan tugas kerja sebagai pegawai, terdapat indikator-indikator yang memotivasi pegawai. Arep & Tanjung (2003 : 204).



Gambar 2.1 Kerangka Berfikir

Dari uraian diatas, jelas bahwa pengaruh penilaian kinerja pegawai berkaitan terhadap motivasi pegawai, sehingga hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh signifikan antara pengaruh penilaian kinerja pegawai terhadap motivasi pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga.

2.4 Hipotesis

Sebelum penyusun mengemukakan hipotesa, terlebih dahulu akan penyusun kutip pendapat dari para ahli mengenai batasan hipotesa. Menurut pendapat Surackhman (1990;31): ” Hipotesa adalah jawaban sementara dari penyelidikan, yang dimaksud sebagai tuntutan sementara untuk mencapai jawaban yang sebenarnya”. Menurut pendapat Hadi (1986;63):” Hipotesa adalah dugaan mungkin benar atau mungkin salah, dia akan ditolak jika salah atau palsu dan akan diterima jika fakta-fakta membenarkan”.

Dari beberapa pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis adalah dugaan–dugaan sementara yang mengarah jalanya penelitian dan disebut juga sebuah kesimpulan yang belum final dan masih perlu pembuktian akan kebenarannya.

Berdasarkan kerangka teori diatas maka penyusun akan mengemukakan rumusan hipotesis yakni ”Diduga ada pengaruh signifikan penilaian kinerja pegawai terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olahraga Provinsi Gorontalo” .