

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Motivasi

2.1.1. Pengertian Motivasi

Motivasi menurut Stanford sebagaimana dikutip oleh Mangkunegara (2000) menyebutkan sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas (Mangkunegara, 2000). Dengan demikian motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya. Sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motivasinya. Motivasinya merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia. Motivasi merupakan subyek yang penting bagi manajer, karena manajer bekerja melalui dan dengan orang lain. Manajer perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi (Handoko, 2008).

Menurut Robbins dan Coulter (2010) motivasi mengacu pada proses dimana usaha seseorang diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan.

Berdasarkan pengertian motivasi yang dikemukakan para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah sebagai suatu kondisi, didalam pribadi seseorang yang menjadi pendorong tingkah laku manusia, yaitu motivasi

berkinerja (*Need for Achievement*), motivasi yang menonjol yang sangat mempengaruhi tindak tanduknya. Maslow (Dessler, 2005) menyatakan bahwa kebutuhan itu tersusun suatu hirarki yang menunjukkan jenjang pemenuhan kebutuhan manusia. Tingkat kebutuhan yang paling utama untuk dipenuhi adalah kebutuhan fisiologis yang dianggap sebagai tingkat kebutuhan yang paling rendah dalam hirarki kebutuhan menurut Maslow. Kemudian menyusul kebutuhan kebutuhan lainnya sampai yang paling akhir yaitu kebutuhan aktualisasi diri. Secara lengkap kebutuhan kebutuhan itu menurut Maslow yang dikutip adalah sebagai berikut :

- a. Fisiologis : kebutuhan akan makan, minum,tempat tinggal, dan bebas dari sakit.
- b. Rasa aman : kebutuhan akan kebebasan dari ancaman, yakni aman dari ancaman kejadian/lingkungan.
- c. Sosialisasi/rasa memiliki, sosial dan cinta : kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi dan cinta.
- d. Penghargaan : kebutuhan akan penghargaan diri, dan penghargaan dari orang lain.
- e. Aktualisasi diri : kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan penggunaan kemampuan maksimal, ketrampilan dan potensi.

Pendapat Maslow dalam Robbins dan Coulter (2010), bahwa setiap tingkatan dalam hierarki kebutuhan secara substansial harus dipenuhi sebelum kebutuhan berikutnya menjadi dominan. Seorang individu bergerak naik pada hierarki kebutuhan dari satu tingkatan ke tingkatan berikutnya. Teori ini juga

mengatakan bahwa setelah suatu kebutuhan secara substansial terpenuhi, seorang individu tidak termotivasi untuk memenuhi kebutuhan itu. Oleh karenanya untuk memotivasi seseorang, perlu dipahami pada tingkatan kebutuhan apa orang itu berada di dalam hierarki dan fokus untuk memenuhi kebutuhan itu atau di tingkat lebih atasnya.

Asumsi Maslow tentang keharusan pemenuhan kebutuhan yang lebih rendah sebelum kebutuhan yang lebih tinggi mulai mengendalikan perilaku untuk memenuhinya, mendapatkan kritik dari beberapa ahli diantaranya oleh Schein (Winardi, 2001) bahwa 5 tingkatan kebutuhan manusia tersebut akan berubah-ubah sesuai dengan tahap perkembangan dan seluruh situasi kehidupan. Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja menurut Cormick (1985) dalam Mangkunegara (2000).

Dalam motivasi kerja tersebut terdapat beberapa prinsip yaitu prinsip partisipasi, prinsip komunikasi, prinsip mengakui andil bawahan, prinsip pendelegasian wewenang dan prinsip memberi perhatian (Mangkunegara, 2000).

Menurut Mangkunegara (2000) adapun beberapa teknik memotivasi kerja antara lain sebagai berikut :

1. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai

Pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. Kita tidak mungkin dapat memotivasi kerja pegawai tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkannya. Abraham Maslow mengemukakan hierarki kebutuhan pegawai sebagai berikut :

- a. Kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernafas dan seksual. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan gaji yang layak kepada pegawai.
 - b. Kebutuhan rasa aman yaitu kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya dan lingkungan kerja. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, perumahan dan dana pensiun.
 - c. Kebutuhan sosial yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok unit kerja, berafiliasi, berinteraksi serta rasa dicintai dan mencintai. Dalam hubungan kebutuhan ini, pemimpin perlu menerima eksistensi pegawai sebagai anggota kelompok kerja dan melakukan hubungan kerja yang harmonis.
 - d. Kebutuhan harga diri yaitu kebutuhan untuk dihormati, dihargai oleh orang lain. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan pegawai karena mereka perlu dihormati, diberi penghargaan terhadap prestasi kerjanya.
 - e. Kebutuhan aktualisasi diri yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian, kritik dan berprestasi. Dalam hubungannya dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberi kesempatan kepada pegawai agar dapat mengaktualisasikan diri secara baik.
2. Teknik komunikasi persuasif yaitu salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstralogis.

2.1.2. Prinsip- Prinsip dalam Motivasi

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan menurut Mangkunegara (2014) yaitu :

a. Prinsip partisipasi

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

b. Prinsip komunikasi

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

c. Prinsip mengakui andil bawahan

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

d. Prinsip pendelegasian wewenang

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

e. Prinsip memberi perhatian

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

2.2. Iklim Organisasi

2.2.1. Pengertian Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi (Tagiuri dan Litwin dalam Wirawan, 2007).

Menurut Stringer dalam Wirawan (2007), iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi. Hepner dalam Mangkunegara (2000) berpendapat bahwa pembentuk iklim organisasi adalah manusia, dan bukan bangunan, perabot, peralatan, maupun hasil produksi.

Mangkunegara (2000) menyimpulkan bahwa iklim kerja adalah kualitas relatif dari lingkungan internal suatu organisasi, yang dialami dan mempengaruhi perilaku anggotanya, dan dapat digambarkan dalam suatu perangkat karakteristik. Apabila dikaitkan dengan budaya, budaya lebih cenderung pada nilai, norma dan tradisi organisasi. Dengan kata lain budaya adalah filosofi suatu organisasi, sedangkan iklim organisasi adalah atmosfer dari sebuah organisasi.

James dan Jenoe dalam Simamora (2004) mengemukakan tiga pandangan tentang iklim organisasi, sebagai berikut :

1. Iklim organisasi sebagai sekumpulan ciri organisasi yang dapat diterangkan dengan obyektivitas yang masuk akal. Ciri-ciri ini membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya yang secara relatif bertahan dan mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi tersebut.

2. Iklim sebagai konsep yang merefleksikan isi dan kelebihan dari nilai-nilai, norma, perilaku dan perasaan para anggota dan sebuah system social yang secara operasional dapat diukur melalui persepsi dan anggota-anggota sistem.
3. Iklim organisasi itu mempunyai sesuatu yang signifikan hanya pada setiap individu. Karena individu itulah yang terlibat atau tidak terlibat dalam keputusan-keputusan, mengalami atau tidaknya komunikasi yang efektif dan hangat, dan sebagainya.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa iklim organisasi sebagai persepsi anggota organisasi baik individu maupun kelompok dan pihak lain yang berhubungan dengan organisasi (misalnya : supplier, nasabah, konsultan, dan lain-lain) yang akan mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi, serta menentukan kinerja organisasi.

Interaksi di dalam tempat kerja, baik lisan maupun tertulis mutlak diperlukan dan akan memberikan dampak proses dan hasil kerja yang positif. Kolb, *et.al* dalam Komariah dan Triatna (2005) mencatat 11 dimensi iklim organisasi yang dapat diadaptasikan bagi iklim kerja, yaitu :

1. Struktur tugas, perincian metode yang dipakai untuk melaksanakan tugas organisasi
2. Hubungan imbalan hukum, tingkat batas pemberian imbalan tambahan seperti promosi dan kenaikan gaji berdasarkan prestasi dan jasa, bukan pada pertimbangan lain seperti senioritas dan favoritism
3. Sentralisasi keputusan, batasan-batasan keputusan penting yang dipusatkan pada manajemen level atas

4. Tekanan pada prestasi, keinginan pihak pekerja organisasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik dan memberikan sumbangan bagi sasaran kerja organisasi
5. Tekanan pada latihan dan pengembangan, tingkat ketika organisasi berusaha meningkatkan prestasi individu melalui kesiapan latihan yang cepat
6. Lingkungan kerja yang memberikan keamanan, kenyamanan, kebersihan dan kelengkapan sarana dan prasarana
7. Keterbukaan versus tertutupan, tingkat ketika orang-orang lebih suka menutupi kesalahan mereka dan menampilkan diri secara baik dan bekerja sama
8. Rasa kekeluargaan yang kuat antara pimpinan dan pegawai
9. Pengakuan dan umpan balik, tingkat seorang individu mengetahui apa pendapat atasan dan manajemen terhadap pekerjaannya serta tingkat dukungan mereka atas dirinya
10. Status dan semangat, perasaan umum diantara individu bahwa organisasi merupakan tempat kerja yang baik
11. Kompetensi dan keluwesan organisasi secara umum, tingkat organisasi mengetahui apa tujuannya dan mengejanya secara luwes dan kreatif. Termasuk juga batas organisasi mengantisipasi masalah, mengembangkan metode baru dan mengembangkan keterampilan baru pada pekerja.

2.2.2. Indikator Iklim Organisasi

Iklim kerja yang positif merupakan suatu kondisi dimana keadaan perusahaan dan lingkungannya dalam keadaan aman, damai dan menyenangkan

untuk aktivitas kerja pegawai. Sergiovanni dalam Mangkunegara (2000) berpendapat bahwa iklim secara umum dapat diciptakan, dibentuk dan disalurkan sebagai hasil dari suatu kepemimpinan interpersonal yang efektif oleh pimpinan organisasi. Pada hakekatnya iklim bersifat interpersonal dan dimanifestasikan dalam sikap dan perilaku pimpinan, pegawai dalam kegiatan kerjanya. Selain itu iklim merupakan energi yang terdapat didalam organisasi yang dapat memberikan pengaruhnya terhadap organisasi, tergantung bagaimana energi tersebut disalurkan dan diarahkan oleh pimpinan organisasi. Semakin baik energi yang disalurkan dan diarahkan maka semakin baik pula pengaruhnya terhadap perusahaan.

Bila dihubungkan dengan iklim kerja yang positif ini, Frederick dalam Dessler (2007) mengutarakan bahwa perusahaan merupakan tempat yang tenang dan terjamin untuk bekerja. Fasilitas fisik selalu dijaga kebersihannya, kerusakan-kerusakan kecil secepatnya mendapatkan perbaikan.

Iklim kerja yang positif, menunjukkan adanya rasa kekeluargaan yang kuat antara karyawan di dalam perusahaan. Rasa kebersamaan itu demikian kuatnya sehingga satu sama lain merasa wajib saling memberikan bantuan (Moedjiarto dalam Simamora, 2004).

Iklim sosial suatu organisasi dibentuk oleh hubungan timbal balik antara perilaku pimpinan organisasi dan perilaku anggota organisasi sebagai suatu kelompok. Perilaku pimpinan dapat mempengaruhi interaksi interpersonal para anggota organisasi. Dengan demikian dinamika kepemimpinan yang dilakukan pimpinan dengan anggota dipandang sebagai kunci untuk memahami variasi iklim

kerja. Interaksi antara perilaku anggota dan perilaku pimpinan akan menentukan iklim kerja yang bagaimana yang akan terwujud, iklim kerja yang baik dan kondusif bagi kegiatan pendidikan akan menghasilkan interaksi yang efektif sehingga upaya pencapaian tujuan organisasi akan berjalan dengan baik (Siver dalam Komariah dan Triatna, 2005).

2.3. Kinerja

2.3.1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan didalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan (Winardi, 2001).

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) (Mangkunegara, 2014).

Mangkunegara (2014) juga menyatakan kadang-kadang kinerja didefinisikan sebagai hasil akhir dari suatu aktivitas. Sedangkan kinerja organisasional (Organizational performance) adalah hasil akhir yang diakumulasi dari seluruh proses dan kegiatan kerja organisasi.

Menurut Sulistyorini (2001) kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan.

Dessler (2005) mendefinisikan kinerja adalah perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan sedangkan kinerja lebih memfokuskan pada hasil kerjanya. Berdasarkan pengertian tersebut, kinerja mengandung tiga unsur yaitu :

- 1) Unsur “waktu” dalam arti hasil -hasil yang dicapai oleh usaha-usaha tertentu, dinilai dalam satu putaran waktu atau sering disebut periode, ukuran dari periode dapat menggunakan satuan jam, hari, bulan maupun tahun.
- 2) Unsur “hasil” dalam arti hasil -hasil merupakan hasil rata-rata pada akhir periode tersebut. Hal ini tidak berarti untuk setengah periode harus memberikan hasil setengah dari keseluruhan.
- 3) Unsur “metode” dalam arti seorang karyawan tersebut menguasai betul dan bersedia mengikuti pedoman metode yang telah ditentukan, yaitu metode kerja yang efektif dan efisien, ditambahkan dalam bekerjanya karyawan tersebut harus bekerja dengan penuh gairah dan tekun serta bukan berarti harus bekerja berlebihan.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka member kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Mathis & Jackson, 2006).

2.3.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Martoyo (2002) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah pekerjaan yang aman, rekan kerja yang kompak, masa kerja, lingkungan kerja, dan pimpinan yang adil dan bijaksana. Menurut Flippo (2002) faktor-faktor penentu kinerja disesuaikan dengan kategori jabatannya yaitu meliputi kuantitas dan kualitas, kerjasama, kepribadian, kepandaian yang beraneka ragam, kepemimpinan, keselamatan, pengetahuan, pekerjaan, kehadiran, kesetiaan, ketangguhan, dan inisiatif.

Sedangkan menurut Ranupandojo dan Husnan (2002) faktor-faktor yang biasa dipakai untuk menilai adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan, kerjasama, kepemimpinan, kehati-hatian, pengetahuan mengenai jabataannya, kerajinan, kesetiaan, ketangguhan, dan inisiatif.

Menurut Winardi (2001) secara garis besar faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik meliputi motivasi, pendidikan, kemampuan, ketrampilan, pengetahuan. Faktor ekstrinsik meliputi lingkungan kerja,

kepemimpinan, hubungan kerja, gaji.

Kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, usaha, kesempatan, tujuan, dan rangsangan, perhatian, lingkungan, serta kebutuhan, keinginan, kepuasan, dan penghargaan baik dari lingkup internal maupun eksternal secara individu atau organisasi (Newstorm dan Davis, 2002).

Menurut A. Dale Timple (Mangkunegara, 2000), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (disposisional), yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Faktor eksternal, yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Faktor-faktor internal dan eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang.

Menurut Mangkunegara (2000), faktor penentu prestasi kerja individu dalam organisasi adalah faktor individu dan faktor lingkungan.

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisiknya. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam

mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Menurut Mathis dan Jackson (2006) kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor utama, antara lain : kemampuan untuk melakukan pekerjaan (*Ability*), usaha yang dicurahkan (*Effort*), dan dukungan organisasi (*Support*). Adapun hubungan ketiga faktor yang mempengaruhi kinerja ini dapat dijelaskan pada Gambar berikut ini :



Sumber : Mathis & Jackson (2006)

Gambar 2.1. Faktor utama yang mempengaruhi kinerja (individual)

2.3.3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja mempunyai kegunaan sebagai berikut (Handoko, 2008) :

a. Perbaikan kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan sumber daya manusia, manager dan departemen sumber daya manusia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki kinerja.

b. Penyesuaian kompensasi

Evaluasi kinerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan gaji, bonus dan kompensasi bentuk lain.

c. Keputusan-keputusan penempatan

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

d. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan

Kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

e. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik kinerja mengarahkan keputusan-keputusan karir, tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

f. Penyimpanan-penyimpanan proses staffing

Kinerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan dan kelemahan prosedur staffing departemen sumber daya manusia.

g. Ketidakakuratan informasi

Kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen lain sistem informasi sumber daya manusia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan sumber daya manusia yang diambil tidak tepat.

h. Keselamatan-keselamatan desain pekerjaan

Kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

i. Kesempatan kerja yang adil

j. Tantangan tantangan eksternal

Perusahaan dalam melakukan penilaian kinerja para karyawan yang menjadi masalah adalah metode yang akan dipilih oleh pimpinan perusahaan.

Metode- metode penilaian kinerja pada dasarnya bisa dibagi menjadi tiga yaitu (Ranupandjojo dan Husnan, 2002) :

- 1) Penilaian secara “kebetulan“, tidak sistematis, dan sering membahayakan.
- 2) Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur :
 - a. Karakteristik karyawan .
 - b. Sumbangan karyawan kepada organisaasi.
 - c. Keduanya .
- 3) Tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan manajemen berdasarkan sasaran atau yang dikenal dengan “MBO”.

Menurut Mathis dan Jackson (2002), penilaian kinerja (*Performance appraisal*) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standard dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Penilaian kinerja disebut juga sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil pedoman.

Penilaian kinerja menurut Rivai (2005) digunakan perusahaan untuk menilai kinerja karyawannya atau mengevaluasi hasil pekerjaan karyawan. Instrument penilaian kinerja dapat digunakan untuk mereview kinerja, peringkat kerja, penilaian kinerja, penilaian karyawan dan sekaligus evaluasi karyawan sehingga dapat diketahui mana karyawan yang mampu melaksanakan pekerjaan secara baik, efisien, dan produktif sesuai dengan tujuan perusahaan.

Menurut Robbins (2001), ada lima pihak yang dapat melakukan penilaian kinerja karyawan, yaitu:

1. Atasan langsung

Sekira 96% dari semua evaluasi kinerja pada tingkat bawah dan menengah dari organisasi dijalankan oleh atasan langsung karyawan itu karena atasan langsung yang memberikan pekerjaan dan paling tahu kinerja karyawannya.

2. Rekan sekerja

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh rekan sekerja dilaksanakan dengan pertimbangan, *pertama*, rekan sekerja dekat dengan tindakan. Interaksi sehari-hari memberikan kepada karyawan pandangan menyeluruh terhadap kinerja seseorang karyawan dalam pekerjaan. *Kedua*, dengan

menggunakan rekan sekerja sebagai penilai menghasilkan sejumlah penilaian yang independen.

3. Evaluasi diri

Evaluasi ini cenderung mengurangi kedefensifan para karyawan mengenai proses penilaian, dan evaluasi ini merupakan sarana yang unggul untuk merangsang pembahasan kinerja karyawan dan atasan karyawan.

4. Bawahan langsung

Penilaian kinerja karyawan oleh bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seorang atasan karena lazimnya penilai mempunyai kontak yang sering dengan yang dinilai.

5. Pendekatan menyeluruh: 360 – derajat

Penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh atasan, pelanggan, rekan sekerja, dan bawahan. Penilaian kinerja ini cocok di dalam organisasi yang memperkenalkan tim.

2.4. Penelitian Terdahulu

Murnilawati (2012) melakukan penelitian tentang “Pengaruh Motivasi terhadap Disiplin Kerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan” yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi yang meliputi kebutuhan prestasi, kebutuhan kekuasaan dan kebutuhan afiliasi dalam mempengaruhi disiplin kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan. Dalam penelitian ini dilakukan uji regresi dan mendapatkan hasil perhitungan nilai t_{hitung} dan F_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} dan F_{tabel} . Maka dapat disimpulkan bahwa

variabel motivasi dengan dimensi kebutuhan prestasi, kebutuhan kekuasaan dan kebutuhan afiliasi secara serentak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan.

Suhanto (2009) melakukan penelitian tentang “ Pengaruh Stress Kerja dan Iklim Organisasi terhadap *Turn Over Intention* dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi di Bank Internasional Indonesia)” menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan tidak langsung antara stress kerja dan niat untuk pindah, dan juga terdapat pengaruh negatif dan tidak langsung antara iklim organisasi dan niat untuk pindah.

Menurut Koesmono (2005) yang meneliti tentang “ Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur”. Data dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM), dengan hasil penelitian menunjukkan motivasi merupakan hal yang pokok dalam mempengaruhi kepuasan kerja, pernyataan umum bahwa seseorang akan tercapai kepuasan kerjanya apabila motivasi yang ada di dalam perusahaan sangat mendukung sekali dapat diterima.

Penelitian oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008) tentang “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia) “ yang merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory Research*) yang akan membuktikan hubungan kausal antara variabel

bebas (*Independent Variable*) yaitu motivasi kerja, kepemimpinan, dan variabel budaya organisasi, variabel antara (*Intervening Variable*) yaitu variabel kepuasan kerja karyawan dan variabel terikat (*Dependent Variable*) yaitu kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini dengan menggunakan SEM melalui program AMOS 4.0 yaitu motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan ; kepemimpinan berpengaruh negative dan signifikan terhadap kepuasan kerja namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan ; budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja perusahaan ; kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Sari (2009) meneliti “Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja“ yang merupakan penelitian kuantitatif yang dikelompokkan kedalam studi deskriptif untuk memberikan gambaran dan penjelasan secara akurat mengenai pengaruh variabel kompensasi dan variabel iklim organisasi terhadap variabel kepuasan kerja. Hasil penentuan urutan factor dari variabel kompensasi yang paling mempengaruhi kepuasan kerja adalah komponen tunjangan yang berbeda dari gaji bulanan sedangkan hasil penentuan urutan factor dari variabel iklim organisasi yang paling mempengaruhi kepuasan kerja diperoleh dari sistem sosial yang dipengaruhi lingkungan internal dan eksternal dengan bervariasinya iklim organisasi yang yang diciptakan.

Lubis (2012) meneliti “ Pengaruh Karakteristik Individu Karyawan, Karakteristik Pekerjaan dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta

Implikasinya pada Kinerja Karyawan Pelaksana Perkebunan Kelapa Sawit PTPN III dan PTPN IV di Provinsi Sumatera Utara “ yang merupakan penelitian deskriptif dan verifikatif. Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial, baik secara langsung maupun tidak langsung dari variabel karakteristik individu karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan. Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial, baik secara langsung maupun tidak langsung dari variabel karakteristik pekerjaan, terhadap kepuasan kerja karyawan. Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial, baik secara langsung maupun tidak langsung dari variabel iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan, baik secara langsung maupun tidak langsung dari variabel karakteristik individu karyawan, karakteristik pekerjaan, dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap budaya organisasi sangat signifikan. Terdapat pengaruh dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PTP III dan PTP IV di Sumatera Utara. Dengan demikian pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sangat signifikan.