

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1. Motivasi

##### 2.1.1. Istilah Motivasi

Istilah motivasi (motivation) berasal dari perkataan bahasa latin, yakni *Movere*, yang berarti “menggerakkan”. (to Move).

Ada macam-macam rumusan untuk istilah motivasi, seperti misalnya :

“... motivasi mewakili proses-proses psikologikal, yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya dan terjadinya persistensi kegiatan-kegiatan sukarela (volunter) yang diarahkan ke arah tujuan tertentu”. (Mitchell, 1982 : 81)

Rumusan lain tentang motivasi diberikan oleh Stephen P. Robbins dan Mary Coulter dalam karya mereka yang berjudul *Management* .

Kata mereka : “... Apakah yang kiranya dimaksud dengan motivasi karyawan (Employee Motivation)?”

Kita akan merumuskannya sebagai berikut :

“Kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi, untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian, yang dikondisi oleh kemampuan upaya demikian,

untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu”. ( Robbins et. al, 1999 : 50 ).

Definisi lain tentang motivasi menyatakan bahwa :

“... motivasi merupakan hasil sejumlah proses, yang bersifat internal, atau eksternal bagi seseorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap entusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu”. ( Gray et al, 1984 : 69 )<sup>10)</sup>.

Adapun pengertian motivasi itu sendiri menurut Edwin B. Flippo adalah motivasi merupakan suatu ketrampilan dalam memadukan kepentingan organisasi sehingga keinginan karyawan dipuaskan bersamaan dengan tercapainya sasaran-sasaran operasional.

## 2.1.2. Berbagai Teori Tentang Motivasi

### 2.1.2.1. Content Theory

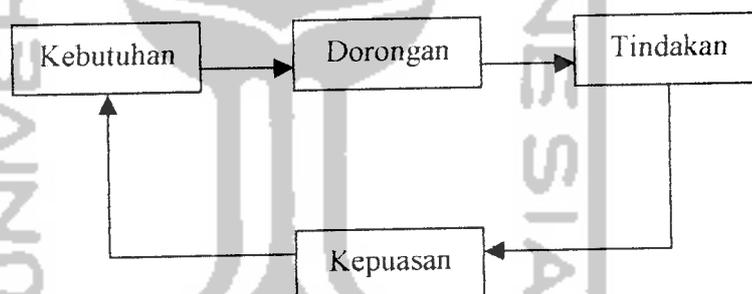
*Content theory* ini berkaitan dengan beberapa nama seperti Maslow, McGregor, Herzberg, Atkinson dan McClelland. Beberapa nama tersebut mungkin sudah tidak asing bagi mereka yang mempelajari tentang motivasi, dan berpengaruh pada pandangan-pandangan manajemen.

---

<sup>10)</sup> Prof. Dr. J. Winardi, SE, *Opcit....*, Hal : 1 s/d 2

Teori ini menekankan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada di dalam individu yang menyebabkan mereka bertindak laku tertentu. Dalam pandangan ini, setiap individu mempunyai kebutuhan yang ada di dalam (inner needs) yang menyebabkan mereka didorong, ditekan atau dimotivasi untuk memenuhinya. Kebutuhan tertentu yang mereka rasakan akan menentukan tindakanyang mereka lakukan, yaitu para individu akan bertindak untuk memuaskan kebutuhan mereka.

Seperti yang terlihat pada gambar di bawah ini :



Gambar II. 1 Model Motivasi dari Content Theory

Nampaknya teori ini sangat sederhana : yang diperlukan oleh seorang manajer adalah bagaimana menebak kebutuhan para karyawan, dengan mengamati perilaku mereka, dan kemudian memilih cara apa yang bisa digunakan supaya mereka mau bertindak sesuai dengan keinginan manajer tersebut.

### 2.1.2.2. Process Theory

Process theory bukannya menekankan pada isi kebutuhan dan sifat dorongan dari kebutuhan tersebut, tetapi pendekatan ini menekankan pada bagaimana dan dengan tujuan apa setiap individu dimotivasi. Dalam pandangan ini, kebutuhan hanyalah salah satu elemen dalam suatu proses tentang bagaimana para individu bertingkah laku.

Dasar dari teori proses tentang motivasi ini adalah adanya expectancy (pengharapan) yaitu apa yang dipercaya oleh para individu akan mereka peroleh dari tingkah laku mereka. Faktor tambahan dari teori ini adalah valance- atau kekuatan dari preferensi individu terhadap hasil yang diharapkan.

### 2.1.2.3. Reinforcement Theory

Teori ini tidak menggunakan konsep suatu motive atau proses motivasi. Sebaliknya teori ini menjelaskan bagaimana konsekuensi perilaku di masa yang lalu mempengaruhi tindakan di masa yang akan datang dalam suatu siklus proses belajar. Dalam pandangan teori ini individu bertingkah laku tertentu karena di masa lalu mereka belajar bahwa perilaku tertentu akan

berhubungan dengan hasil yang menyenangkan, dan perilaku tertentu akan menghasilkan akibat yang tidak menyenangkan.<sup>11)</sup>

#### 2.1.2.4. Teori Tentang Motivasi Manusia Dari A.H. Maslow

Maslow memandang seorang individu, sehubungan dengan suatu urutan kebutuhan yang dipredeterminasi, yang masing-masing memiliki peringkatnya sendiri, bukan dalam bentuk daftar rangsangan-rangsangan sederhana, yang tidak terorganisasi.

Berikut ini hirarki-hirarki kebutuhan menurut Maslow adalah :

##### 1. Kebutuhan-kebutuhan Fisiologikal

Pada tingkatan terendah pada hirarki yang ada, dan pada titik awal teori motivasi, terdapat kebutuhan-kebutuhan fisiologikal. Kebutuhan-kebutuhan inilah yang perlu dipenuhi untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk dalam tingkatan ini adalah oksigen, pangan, minuman, eliminasi, istirahat, aktivitas dan pengaturan suhu.

Kebutuhan-kebutuhan fisiologikal memiliki sejumlah karakteristik sebagai berikut :

11) Drs. Heidjrachman Op. Cit ... Hal : 197 s/d 200.

- a. Mereka relatif independen satu sama lainnya.
- b. Dalam banyak kasus mereka dapat diidentifikasi dengan sebuah lokasi khusus di dalam tubuh (misalnya perasaan lapar luar biasa, dapat dikaitkan dengan perut)
- c. Pada sebuah kultur berkecukupan (an affluent culture), kebutuhan-kebutuhan demikian bukan merupakan motivator-motivator tipikal, melainkan motivator-motivator yang tidak biasa.
- d. Akhirnya dapat dikatakan bahwa mereka harus dipenuhi secara berulang-ulang dalam periode waktu yang relatif singkat, agar tetap terpenuhi.

## 2. Kebutuhan akan Keamanan

Kebutuhan ini dinyatakan dalam wujud keinginan akan proteksi terhadap bahaya fisik (bahaya kebakaran, atau serangan kriminal), keinginan untuk mendapatkan kepastian ekonomi (economic security), preferensi terhadap hal-hal yang dikenal, dan keinginan atau dambaan orang akan dunia yang teratur, serta dapat diprediksi.

## 3. Kebutuhan-kebutuhan Sosial

Sewaktu kebutuhan fisiologikal manusia dan kebutuhan akan keamanan relatif terpenuhi, maka kebutuhan-kebutuhan

sosial, yang merupakan kebutuhan pada tingkatan berikutnya, menjadi motivator penting bagi perilakunya. Seseorang individu, ingin tergolong pada kelompok-kelompok tertentu, ia ingin berasosiasi dengan pihak lain, ia ingin diterima oleh rekan-rekannya, dan ia ingin berbagi dan menerima sikap berkawan dan afeksi. Walaupun banyak manajer dewasa ini memahami adanya kebutuhan demikian, kadang mereka secara keliru menganggapnya sebagai ancaman bagi organisasi mereka, hingga tindakan-tindakan mereka disesuaikan dengan pandangan demikian.

#### 4. Kebutuhan-kebutuhan akan Penghargaan

Dalam hirarki Maslow, pada tingkatan berikutnya terlihat adanya kebutuhan-kebutuhan akan penghargaan, atau kebutuhan-kebutuhan egoistik-untuk penghargaan dari pihak lain. Kebutuhan akan penghargaan diri, mencakup kebutuhan untuk mencapai kepercayaan diri, prestasi, kompetensi, pengetahuan, penghargaan diri dan kebebasan serta independensi (ketidak ketergantungan ). Kelompok kedua kebutuhan-kebutuhan akan penghargaan, mencakup kebutuhan yang berkaitan dengan reputasi seseorang individu atau penghargaan dari pihak lain, kebutuhan akan status,

pengakuan, apresiasi terhadap dirinya, dan respek yang diberikan oleh pihak lain.

Kebutuhan pokok akan penghargaan ini, apabila dimanfaatkan secara tepat, dapat menyebabkan timbulnya kinerja keorganisasian luar biasa. Tidak seperti halnya kebutuhan-kebutuhan tingkatan lebih rendah.

#### 5. Kebutuhan untuk Merealisasi Diri

Pada puncak hirarki, terdapat kebutuhan untuk realisasi diri atau aktualisasi diri. Kebutuhan-kebutuhan tersebut berupa kebutuhan-kebutuhan individu untuk mencapai pengembangan diri secara berkelanjutan, untuk menjadi kreatif, dalam arti kata seluas-luasnya. Bentuk khusus kebutuhan demikian, akan berbeda-beda dari orang ke orang, seperti halnya terlihat pada kepribadian-kepribadian manusia. Contoh-contoh pemenuhan kebutuhan demikian misalnya adalah apabila kita dapat mengajukan sebuah teori penting, menjadi seorang atlet puncak, membesarkan anak-anak sehat, dan berpendidikan baik, berhasil memanje sebuah perusahaan atau dipilih menjadi pejabat tinggi.

Sewaktu seseorang individu bergerak ke atas tangga, keinginan serta tujuan-tujuannya makin meningkat saja jumlah dan varietasnya.

### 2.1.3. Hubungan Motivasi Dengan Prestasi Kerja

Untuk mencapai tujuan organisasi yang maksimal maka diperlukan karyawan-karyawan yang berkualitas tinggi baik dari segi kerajinan, ketekunan, rasa loyalitas terhadap organisasi, rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan dan berbagai faktor lain.

Unsur manusia memang sangat penting, agar stabilitas melaksanakan pekerjaan tinggi, maka sebaiknya karyawan diberikan sarana maupun prasarana yang dapat menunjang kerja mereka, sehingga mereka lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi.

Adapun hubungan antara motivasi dan prestasi kerja adalah sebagai berikut ( Michael Armstrong hal : 76 ) :

“ bahwa meningkatkan motivasi akan menghasilkan lebih banyak usaha dan prestasi kerja yang lebih baik, meskipun demikian masih dapat diperdebatkan bahwa sementara motivasi akan menghasilkan prestasi kerja yang lebih baik, perbaikan prestasi kerja akan meningkatkan motivasi karena menimbulkan perasaan berprestasi.

Sewaktu seseorang individu bergerak ke keinginan serta tujuan-tujuannya makin meningkat saja jumlah dan varietasnya.

### 2.1.3. Hubungan Motivasi Dengan Prestasi Kerja

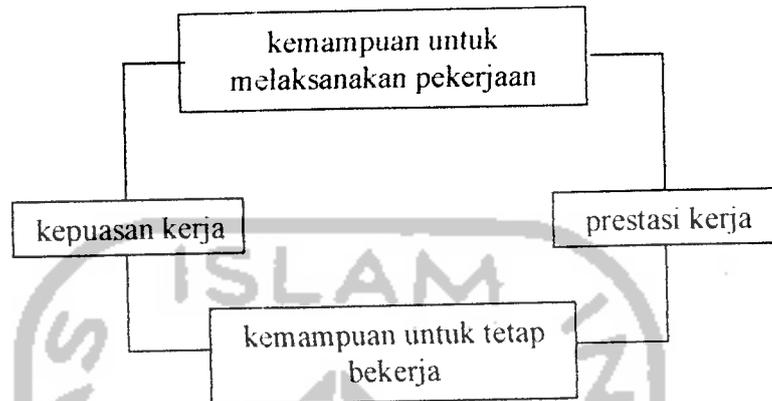
Untuk mencapai tujuan organisasi yang maksimal maka diperlukan karyawan-karyawan yang berkualitas tinggi baik dari segi kerajinan, ketekunan, rasa loyalitas terhadap organisasi, rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan dan berbagai faktor lain.

Unsur manusia memang sangat penting, agar stabilitas melaksanakan pekerjaan tinggi, maka sebaiknya karyawan diberikan sarana maupun prasarana yang dapat menunjang kerja mereka, sehingga mereka lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi.

Adapun hubungan antara motivasi dan prestasi kerja adalah sebagai berikut ( Michael Armstrong hal : 76 ) :

“ bahwa meningkatkan motivasi akan menghasilkan lebih banyak usaha dan prestasi kerja yang lebih baik, meskipun demikian masih dapat diperdebatkan bahwa sementara motivasi akan menghasilkan prestasi kerja yang lebih baik, perbaikan prestasi kerja akan meningkatkan motivasi karena menimbulkan perasaan berprestasi.

Dimana hal tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 11.2. Hubungan motivasi dan prestasi kerja karyawan

## 2.2. Kepuasan Kerja

### 2.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja adalah merupakan hal yang bersifat pribadi. Setiap individu akan merasakan tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya hal ini disebabkan karena adanya perbedaan masing-masing individu, semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka akan semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan dan sebaliknya.

Kepuasan kerja muncul apabila keuntungan yang dirasakan dari pekerjaannya melampaui biaya minimal yang dikeluarkan oleh pekerja tersebut dianggap sudah memadai.

Menurut T. Hani Handoko mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional karyawan dimana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari organisasi perusahaan dengan nilai balas jasa seperti yang diharapkan oleh karyawan.

### 2.2.2. Teori-teori Tentang Kepuasan Kerja

Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja menurut Moh. As'ad, yaitu :

#### 1. Teori Dua Faktor (Two factors theory)

Teori ini dikemukakan oleh Herzberg (1959). Berdasarkan atas hasil penelitian beliau, membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu : kelompok *satisfier* atau *motivator* dan kelompok *dissatisfiers* atau *hygiene factors*.

Satisfier (motivator) ialah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari : Achievement, recognition, work it self, responsibility and advancement. Dikatakannya bahwa hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan.

Dissatisfiers (hygiene factors) ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari : company policy and administration, supervision technical, salary, interpersonal relations, working condition, job security dan status (Wexley & Jukl, 1977, hal : 103).

Kritikan terhadap teori dua faktor ini adalah :

- a. Bahwa teori dua faktor ini bersifat method bound (terikat kepada metodenya) sehingga bila diuji dengan metode yang berbeda, maka hasilnya akan berubah. Bahkan Davis (1972) berkomentar bahwa teori dua faktor ini terlalu mudah dibuktikan apabila mempergunakan metode Herzberg (dikutip dari Yahya Umar, 1979).
- b. Bahwa sudah menjadi kecenderungan orang untuk menyalahkan situasi diluar dirinya sebagai sumber ketidakpuasan, dan kecenderungan untuk mengklaim bahwa hal-hal yang sukses dan menyenangkan adalah berasal dari diri sendiri.
- c. Bahwa metode yang digunakan oleh Herzberg tidak mengungkapkan hal-hak yang di repressed (ditekan) oleh individu.

- d. Bahwa suatu kondisi kerja itu dapat menjadi *satisfier*, *dissatisfiers* tergantung dari komparasinya dengan orang lain (dilancarkan terutama dari kalangan atau pengikut *equity theory*).
- e. Menurut Locke (1969), bila seseorang mengalami kegagalan walaupun kegagalan itu dibidang yang termasuk *satisfier*, tentulah orang yang bersangkutan akan merasakan ketidakpuasan juga.

## 2. Teori Keadilan (Equity Theory)

Teori ini dikembangkan oleh Adams (1963). Adapun pendahulu dari teori ini adalah Zaleznik (1958) dikutip dari Locke (1969). Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah dia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain. Adapun kelemahan dari teori ini ialah kenyataan bahwa kepuasan orang juga ditentukan oleh *individual differences* (misalnya saja pada waktu orang melamar pekerjaan apabila ditanya besarnya upah/ gaji yang diinginkan). Selain itu tidak liniernya hubungan antara besarnya kompensasi (misalnya upah) dengan tingkat kepuasan lebih banyak bertentangan dengan kenyataan (Locke, 1969).

### 3. Teori Pertentangan/ Discrepancy Theory

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter (1961). Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (difference between how much of something there should be and how much there "is now").

Kemudian Locke (1969) menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung kepada *discrepancy* antara *should be* (expectation, needs atau values) dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

Dari ketiga teori di atas, pemilihan atas teori mana yang akan dipakai adalah bergantung kepada tujuan pemakaiannya. Kalau orang akan mencari aspek-aspek pekerjaan yang merupakan sumber kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja di suatu tempat, maka teori dua faktor merupakan pilihan yang lebih tepat (Herzberg, 1976) dikutip oleh Yahya Umar (1979). Kalau orang ingin mengetahui kepuasan terhadap golongan gaji atau pangkat, mungkin sekali Equity theory akan lebih relevan. Dan apabila orang akan memprediksi efek dari kepuasan kerja,

maka discrepancy theory akan lebih cocok, karena lebih mencerminkan konsep tingkah laku yang multiple determinism<sup>12)</sup>.

### 2.2.3. Fungsi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan perlu sekali dimengerti oleh para pimpinan perusahaan, karyawan sebagai individu mempunyai sikap pandangan, cara berfikir dan lainnya, sehingga tanpa adanya kepuasan kerja bisa mengakibatkan karyawan akan bekerja semaunya sendiri, tidak bersemangat dalam bekerja yang dapat mengakibatkan menurunnya tingkat produktivitas kerja. Jika kepuasan kerja dan semangat kerja karyawan tidak dapat berjalan dengan baik maka akan timbul hal-hal yang merupakan ungkapan ketidakpuasan mereka yang dapat dilihat dari hal-hal sebagai berikut :

- a. Turun atau rendahnya produktivitas karyawan
- b. Tingkat absensi yang tinggi
- c. Tingkat perpindahan (labour turn over) yang tinggi
- d. Tingkat kerusakan yang tinggi
- e. Tuntutan yang seringkali terjadi
- f. Pemogokan dan sebagainya.

---

<sup>12)</sup> Drs. Moh As'ad, Opcit..... Hal : 104 s/d 111.

Akan tetapi program perusahaan untuk kepuasan kerja dapat berjalan seperti yang apa diharapkan karyawan, maka kepuasan kerja dapat berfungsi untuk :

1. Menaikan semangat kerja karyawan
2. Menurunkan tingkat absensi
3. Menaikkan produktivitas karyawan sekaligus loyalitas karyawan
4. Mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan terutama karyawan profesional atau ahli yang sangat besar peranannya dalam pengoperasian perusahaan.

#### 2.2.4. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Menurut Moh. As'ad (1991 :117) Faktor kepuasan kerja meliputi sebagai berikut :

##### a. Faktor Psikologik

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.

##### b. Faktor Fisik

Merupakan faktor yang berhubungan dengan faktor fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja,

keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.

c. Faktor Sosial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya

d. Faktor Finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

### 2.2.5. Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Prestasi Kerja

Apabila perusahaan mengharapkan perusahaannya maju dengan hasil kerja yang lebih baik dan tinggi seperti yang diharapkan, maka karyawan juga mengharapkan suasana yang menyenangkan dan kebutuhan-kebutuhan mereka dapat dipenuhi, hal ini sesuai dengan yang dikatakan Manullang ( 1978 ) hal : 138.

Jadi dapat dimengerti bahwa kerja akan mempunyai fungsi dan peranan yang sangat penting bagi manajer. Hal ini disebabkan karena harus bekerja di tengah-tengah beberapa kekuatan utama dari karyawan

dan organisasi yang menginginkan agar kebutuhan fisik dan psikologi mereka terpenuhi. Pengetahuan tentang hal ini sangat penting, sebab karyawan sebagai manusia mempunyai sikap, pandangan, cara berfikir dan lain-lain perilaku yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya. Tanpa kepuasan mereka akan bekerja tidak seperti apa yang diharapkan terhadap produktivitas dan efisiensi kerja. Kepuasan kerja dan prestasi kerja mempunyai hubungan yang positif yaitu dimana seseorang merasa terpenuhi kepuasan kerjanya, maka ia akan melakukan pekerjaan dengan baik dan akan mencapai produktivitas dan prestasi kerja yang tinggi sesuai dengan tujuan organisasi.

***Kepuasan kerja dan prestasi.*** Sebagian manajer berasumsi bahwa kepuasan yang tinggi selamanya akan menimbulkan prestasi yang tinggi, tetapi asumsi ini tidak benar. Karyawan yang puas boleh jadi adalah karyawan yang berproduksi tinggi, sedang atau rendah, dan mereka akan cenderung meneruskan tingkat prestasi yang menimbulkan kepuasan bagi mereka.

## 2.3. Prestasi Kerja

### 2.3.1. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja (performance appraisal) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi

kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

### 2.3.2. Sistem-Sistem Penilaian Prestasi Kerja Tradisional

Menurut Drs. Heidjrachman ada berbagai sistem pengukuran prestasi kerja para karyawan. Sistem-sistem ini mempunyai dasar yang sama dengan sistem-sistem untuk penilaian jabatan (evaluasi jabatan). Meskipun demikian perlulah disadari bahwa kedua jenis penilaian ini mempunyai tujuan yang cukup berbeda. Penilaian prestasi kerja lebih ditujukan untuk menentukan baik tidaknya seorang karyawan untuk bisa dipakai sebagai dasar promosi misalnya. Sedangkan penilaian jabatan ditujukan untuk menentukan harga suatu jabatan, yang pada akhirnya nanti akan disusun struktur upah yang adil dan layak. Sistem-sistem penilaian prestasi kerja diantaranya adalah :

#### 1. Rangking

Cara tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi kerja adalah dengan membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya untuk menentukan siapa yang lebih baik. Perbandingan dilakukan secara keseluruhan, artinya tidak dicoba dipisah-pisahkan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja.

masing-masing kategori ini, untuk dimasukkan ke dalam salah satunya. Kadang-kadang metode ini dirubah menjadi penilaian dengan distribusi yang dipaksakan.

#### 4. Skala grafis

Metode ini barangkali merupakan metode penilaian tradisional yang paling banyak digunakan. Pada metode ini baik tidaknya pekerjaan seorang karyawan dinilai berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Kemudian masing-masing faktor tersebut, seperti misalnya kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan,, sikap dan dapat tidaknya diandalkan, dibagi ke dalam berbagai kategori, seperti misalnya baik sekali, cukup, kurang dan sebagainya, yang disertai dengan definisi yang jelas untuk masing-masing kategori. Jadi di sini penilai membandingkan prestasi kerja seorang karyawan dengan definisi untuk masing-masing faktor dan masing-masing kategori.

Pemilihan faktor-faktor yang digunakan dalam penilaian merupakan hal yang paling sulit dan memerlukan pertimbangan yang mendalam dari pihak manajemen. Faktor yang dipilih biasanya berkisar antara 4 sampai dengan 12 faktor. Sebenarnya semakin banyak faktor yang dipertimbangkan semakin teliti penilaian. Tetapi

karyawan menilai dirinya, perilaku defensif cenderung tidak terjadi, sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.

2. Penilaian psikologis (psychological appraisal). Penilaian ini pada umumnya terdiri dari wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung dan review evaluasi-evaluasi lainnya. Penilaian psikologis, biasanya dilakukan oleh psikolog, terutama digunakan untuk menilai potensi karyawan di waktu yang akan datang. 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. Evaluasi tersebut terutama digunakan untuk keputusan-keputusan penempatan dan pengembangan.
3. Pendekatan management by objective (MBO). Inti pendekatan MBO adalah bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang. Kemudian, dengan menggunakan sasaran-sasaran tersebut, penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama pula.
4. Teknik pusat penilaian . Untuk membantu identifikasi "talenta" manajemen di waktu yang akan datang, banyak perusahaan besar

mempunyai pusat-pusat penilaian. Assessment centers adalah suatu bentuk penilaian karyawan yang distandarisasikan dimana tergantung pada berbagai tipe penilaian dan penilai. Penilaian bisa meliputi wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi kelompok, simulasi dan sebagainya untuk mengevaluasi potensi karyawan di waktu yang akan datang<sup>14)</sup>.

#### 2.3.4. Ukuran-ukuran Prestasi Kerja

Di dalam melaksanakan pengukuran prestasi kerja harus lebih dahulu mengetahui tipe-tipe pekerjaan yang akan diukur, yaitu :

a. Production Job

Yaitu pekerjaan yang hasilnya dapat diamati dan dihitung secara langsung. Dengan demikian untuk melaksanakan pengukuran prestasi kerja cukup dengan menghitung jumlah produksi yang dihasilkan oleh karyawan.

b. Non Production Job

Yaitu jenis pekerjaan yang hasil produksinya tidak dapat dihitung secara langsung. Untuk menghitung prestasi kerja karyawan sulit dilaksanakan, ini disebabkan karena faktor-faktor yang mendukung prestasi kerja lebih kompleks.

---

<sup>14)</sup> T. Hani Handoko, *Op Cit...*, Hal : 110 s/d 111

Menurut Drs. Heidjrachman faktor-faktor yang biasa dipakai untuk menilai prestasi kerja adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan, kerja sama, kepemimpinan, kehati-hatian, pengetahuan mengenai jabatannya, kerajinan, kesetiaan, dapat tidaknya diandalkan dan inisiatif<sup>15)</sup>.

Sedangkan menurut Drs. Marwan Asri dalam bukunya menyebutkan bahwa faktor-faktor yang dinilai adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, disiplin, kerjasama, kreatifitas, loyalitas, kejujuran, kepemimpinan dan tanggung jawab<sup>16)</sup>.

Menurut John Suprihanto pengukuran prestasi kerja karyawan dapat dilakukan dengan melihat kualitas kerja, kuantitas pekerjaan, pemahaman dan pengenalan pekerjaan, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran dan kerjasama.

Ukuran prestasi kerja menurut Edwin B. Flippo adalah :

1. Mutu kerja ; berkaitan dengan ketepatan waktu, ketrampilan dan kepribadian dalam melakukan pekerjaan.
2. Kualitas kerja ; berkaitan dengan pemberian tugas-tugas tambahan yang diberikan oleh atasan kepada bawahannya, misalnya kerja lembur.
3. Ketangguhan ; berkaitan dengan tingkat kehadiran, pemberian waktu libur dan jadwal keterlambatan hadir di tempat kerja.

<sup>15)</sup> Drs. Heidjrachman Op.Cit.... Hal : 125

<sup>16)</sup> Drs. Marwan Asri, MBA, Pengelolaan Karyawan, Yogyakarta, BPFE Yogyakarta, 1986, hal : 111

hubungan antar sesama teman sekerja serta kekompakan dalam bekerja.

4. Faktor pengetahuan

Faktor pengetahuan adalah merupakan kemampuan seorang karyawan ditinjau dari pengetahuan tentang sesuatu hal yang berhubungan dengan tugas dan prosedur kerja, maupun kemampuan teknis atau pekerjaannya

5. Faktor penyesuaian pekerjaan

Merupakan faktor-faktor penilaian prestasi kerja yang ditinjau dari kemampuan karyawan melaksanakan tugas di luar pekerjaannya maupun adanya tugas-tugas baru serta kecepatannya berfikir dan bertindak dalam bekerja

6. Faktor kehandalan

Merupakan pengukuran dari segi kemampuan seseorang atau kehandalan mereka dalam melaksanakan tugas misalnya kehandalan dalam melaksanakan prosedur dan peraturan kerja, inisiatif, disiplin dan lain-lain

7. Faktor keselamatan kerja

Faktor ini menyangkut penilaian bagaimana perhatian karyawan terhadap keselamatan kerja.

Keberatan cara ini adalah kesulitan yang harus dihadapi untuk menilai secara keseluruhan seorang individu. Keberatan lain adalah bahwa kita akan terpaksa melakukan perbandingan dalam jumlah yang cukup banyak, lebih-lebih kalau jumlah karyawan yang harus dinilai (diperbandingkan) cukup banyak.

## 2. Perbandingan karyawan dengan karyawan

Suatu cara untuk memisahkan penilaian seseorang ke dalam berbagai faktor adalah dengan menggunakan perbandingan karyawan dengan karyawan. Faktor-faktor seperti kepemimpinan, inisiatif dan dapat tidaknya diandalkan, dipilih untuk maksud-maksud penilaian tersebut. Suatu skala penilaian dirancang untuk masing-masing faktor yang dinilai. Tetapi skala penilaian tersebut bukannya disusun definisi untuk masing-masing faktornya, tetapi dibandingkan dengan karyawan-karyawan tertentu, untuk mencerminkan tingkatan-tingkatan suatu faktor tertentu.

## 3. Grading

Pada metode ini suatu definisi yang jelas untuk setiap kategori telah dibuat dengan seksama. Kategori untuk prestasi kerja karyawan misalnya adalah baik sekali, memuaskan dan kurang memuaskan, yang masing-masing mempunyai definisi yang jelas. Prestasi kerja dari tiap karyawan kemudian diperbandingkan dengan definisi

yang penting adalah, apakah faktor-faktor tersebut cukup mewakili persyaratan kerja yang dinilai.

## 5. Checklists

Untuk mengurangi beban para penilai dalam menentukan penilaian mereka, maka sistem checklists bisa dipergunakan. Disini penilai bukan menilai karyawan, tetapi sekedar melaporkan. Penilaian atas tingkah laku yang dilaporkan, dilakukan oleh bagian personalia<sup>13)</sup>.

### 2.3.3. Sistem-Sistem Penilaian Prestasi Kerja Masa Depan

Penggunaan pendekatan-pendekatan yang berorientasi masa lalu dapat diibaratkan seperti mengendarai mobil dengan melihat kaca spion, kita hanya mengetahui di mana kita telah berada, bukan ke mana kita akan pergi. Penilaian-penilaian yang berorientasi masa depan memusatkan pada prestasi kerja di waktu yang akan datang melalui penilaian potensi karyawan atau penetapan sasaran-sasaran prestasi kerja di masa mendatang. Teknik-teknik yang bisa digunakan adalah :

1. Penilaian diri (self-appraisal). Teknik evaluasi ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri. Bila

---

<sup>13)</sup> Drs. Heidjrachman, *Op Cit.....*, Hal : 122 s/d 127

4. Sikap ; merupakan sikap yang ada pada karyawan yang menunjukkan seberapa jauh sikap tanggung jawab mereka terhadap sesama teman, dengan atasan dan seberapa jauh tingkat kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan<sup>17)</sup>.

Sedangkan menurut Supardi faktor-faktor prestasi kerja adalah<sup>18)</sup> :

1. Kualitas pekerjaan

Yaitu pencapaian prestasi kerja yang dapat dilihat pada diri karyawan itu sendiri saat bekerja, yang meliputi ketepatan dalam mengerjakan pekerjaan, ketrampilan dalam mengerjakan tugas dan juga dalam kebersihan menjaga lingkungan kerja.

2. Kuantitas pekerjaan

Yaitu pencapaian prestasi kerja yang dapat diukur atas dasar hasil pekerjaan yang dicapai karyawan dalam bekerja. Variabelnya dapat diukur melalui indikator-indikator output dibandingkan dengan standar output yang ditetapkan perusahaan dan indikator tambahan jam kerja yang diberikan kepada karyawan.

3. Hubungan kerja

Yaitu pencapaian prestasi kerja yang dapat dilihat dari sikap pimpinan perusahaan dalam menghadapi bawahan dan bagaimana

---

<sup>17)</sup> Edwin B. Flippo, *Manajemen Personalia*, Jilid I, Edisi VI, Jakarta, Erlangga, 1989, hal : 250

<sup>18)</sup> Supardi MM, *Manajemen Personalia II*, Yogyakarta, BPFE UII, 1989, hal : 69

## 2.4. Hipotesis

Hipotesa adalah suatu kesimpulan yang sifatnya sementara yang harus dibuktikan. Hipotesa ini merupakan dugaan yang dimungkinkan benar atau salah.

Model hipotesa yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Diduga ada pengaruh motivasi terhadap prestasi kerja
2. Diduga ada pengaruh kepuasan kerja terhadap prestasi kerja
3. Diduga ada pengaruh secara bersama antara motivasi dan kepuasan kerja terhadap prestasi kerja.

