

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Berhasil tidaknya pencapaian tujuan perusahaan sangat tergantung pada Manajemen Sumber Daya Manusia itu sendiri yang mengelola serta menggerakkan perusahaan tersebut. Manajemen Sumber Daya Manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. Disamping itu untuk mengetahui kinerja karyawan didalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia maka perusahaan melakukan penilaian kinerja terhadap karyawannya. Sistem penilaian kinerja yang dilakukan oleh Lembaga Perkreditan Desa (LPD) adalah sistem penilaian terhadap performa kerja karyawan yang dilakukan didalam lingkungan kerja karyawan. Bentuk dan sistem penilaian terhadap kinerja karyawan dinamakan laporan penilaian hasil kerja. Karyawan merasa penilaian kinerja yang dilakukan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) masih kurang objektif dan lebih ditentukan oleh atasannya. Walaupun tidak sampai mengakibatkan tingginya tingkat keluar-masuknya karyawan, namun hasil penilaian kinerja mempengaruhi kinerja karyawan. Lembaga Perkreditan Desa (LPD) biasanya melakukan penilaian kinerja sekali atau dua kali dalam setahun. Penilaian kinerja dilakukan setahun sekali itu hanya berlaku untuk staff biasa, namun kalau penilaian kinerja dilakukan setahun dua kali hanya untuk kalangan kepala masing-masing bidang Lembaga

Perkreditan Desa (LPD). Motivasi juga sangat berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja pegawai (*job performance*) atau hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Karyawan termotivasi untuk bekerja dengan semangat tinggi, apabila ia memiliki keyakinan akan terpenuhinya harapan-harapan yang didambakan serta tingkat manfaat yang akan diperolehnya. Motivasi yang timbul karena adanya usaha-usaha yang secara sadar dari karyawan dan dilakukan untuk menimbulkan daya/kekuatan/dorongan untuk melakukan perbuatan-perbuatan tertentu (prilaku) bagi tercapainya tujuan organisasi ditempat bekerja disamping itu perlu diadakan traning atau seminar untuk memotivasi semangat kerja karyawan guna untuk meningkatkan hasil kerja yang diinginkan oleh LPD. Dari banyaknya usaha-usaha yang ada di Bali khususnya di Denpasar, Lembaga Perkreditan Desa (LPD) merupakan salah satu jenis usaha yang bergerak dibidang perkreditan yang mengelola serta menghimpun dana masyarakat desa guna untuk meningkatkan sektor perekonomian di desa setempat. Lembaga Perkreditan Desa (LPD) belakangan ini banyak mendapat perhatian dari berbagai pihak atau kalangan, terutama yang menyangkut masyarakat desa Pakraman sebagai pemilik, Pemerintah pusat maupun daerah, pengurus dan karyawan termasuk akademisi, hal ini berarti LPD memiliki daya tarik atau sesuatu yang menyebabkan pihak-pihak tersebut tertarik dan bahkan berkepentingan terhadap keberadaan LPD. Beberapa pengertian dan pendapat tentang Lembaga Perkreditan Desa (LPD) dapat disampaikan berikut:

Menurut Wayan Durma (Sukandia, 2011:61) LPD sebagai lembaga keuangan komunitas masyarakat hukum adat Bali, LPD sebagai lembaga keuangan mikro,

LPD sebagai lembaga keuangan yang bersifat sangat khas/khusus, hanya ada satu jenis lembaga keuangan, yaitu lembaga keuangan komunitas yang berbentuk dan diselenggarakan oleh dan untuk komunitas Desa Pakraman. Berdasarkan jumlah LPD yang ada di Denpasar khususnya LPD desa pakraman peguyangan yang beralamat di Jl. Ahmad Yani Peguyangan Denpasar Utara, dimana LPD Desa Pakraman Peguyangan Denpasar Utara yang didirikan pada tanggal 17 Juli 1989, berdasarkan surat Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tkt. II Badung (Bapak Pande Made Latra) pada tanggal : 30 Agustus 1989. Dalam perjalanan LPD saat itu mengalami pasang surut dan mulai kelihatan sangat merosot pada tahun 1998, bersamaan dengan terpuruknya ekonomi pada saat itu guna memulihkan Kembali kepercayaan masyarakat terhadap LPD, maka pada tahun 2000, pengurus LPD diganti dengan pengurus baru tepatnya pada tanggal 19 september 2000. Pengurus lama masih dipekerjakan guna untuk menagih dana masyarakat yang masih ada di masyarakat. Untuk pembayaran hutang kepada masyarakat sudah dapat diselesaikan pada akhir 2003. Setelah berjalan 5 tahun ,pada tahun 2008 LPD Desa Pakraman Peguyangan mulai bangkit dengan omset yang luar biasa, mencapai 33,4 milyar dan sampai saat ini LPD masih dapat berkembang dengan baik, namun pada tahun 2020 LPD mengalami penurunan omset dikarena adanya wabah covid-19. Fenomena yang terjadi di LPD pada tahun 2020 disamping penurunan omset ,jumlah karyawan yang tidak masuk kerja juga sidikit meningkat dari bulan Januari sampai Desember 2020. Data tingkat kehadiran karyawan LPD Desa Pakraman Peguyangan tahun 2020 dapat disajikan pada Tabel 1.1 berikut ini:

Tabel 1.1
Data Tingkat Absensi Karyawan
Pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Pakraman Peguyangan
Denpasar Utara Tahun 2020

No	Bulan	Jumlah Karyawan (orang)	Jumlah Hari Kerja (hari)	Hari Kerja Seharusnya (hari)	Tingkat Absensi (hari)	Hari Kerja Senyatanya (hari)	Persentase Absensi (%)
1	2	3	4	5= (3x4)	6	7=(5-6)	8=6/5x100 %
1	Januari	31	25	775	34	741	0,43
2	Februari	31	20	620	28	592	0,45
3	Maret	31	25	775	30	745	0,38
4	April	31	26	806	29	777	0,35
5	Mei	31	26	806	31	775	0,38
6	Juni	31	26	806	29	777	0,35
7	Juli	31	25	775	25	750	0,32
8	Agustus	31	25	775	26	749	0,33
9	September	31	21	651	25	626	0,38
10	Oktober	31	27	837	33	804	0,39
11	November	31	25	775	27	748	0,34
12	Desember	31	26	806	31	775	0,38
Rata-rata							0,37

Sumber: LPD Desa Pakraman Peguyangan Denpasar Utara

Berdasarkan Table 1.1 di atas maka dapat dijelaskan bahwa absensi dari awal bulan Januari sampai Desember 2020 yang rata-rata mencapai 0,37 % yang tergolong baik karena masih kurang dari 3% (Gorda, 2004:152). Namun absensi karyawan pada bulan Januari sampai Desember 2020 mengalami fluktuasi dan karyawan yang tidak bekerja paling banyak adalah bulan Januari. Tingkat absensi yang berfluktuasi akan mempengaruhi kinerja karyawan pada (LPD) Lembaga Perkredita Desa Peguyangan Denpasar utara.

Untuk dapat tercapainya kinerja yang baik, adanya motivasi dan penilaian kinerja juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan seperti beberapa penelitian yang dilakukan oleh Yadi (2012) yang menyatakan bahwa motivasi memberikan

pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian Rani dan Mayasari (2015) menyatakan bahwa penilaian kinerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Maharani (2016) Menyatakan bahwa hasil Penelitian ini menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan dari Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Nando (2014) Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Pakraman Peguyangan Denpasar Utara?
2. Apakah penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Pakraman Peguyangan Denpasar Utara?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Pakraman Peguyangan Denpasar Utara.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penilaian kerja terhadap kinerja karyawan pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Pakraman Peguyangan Denpasar Utara.

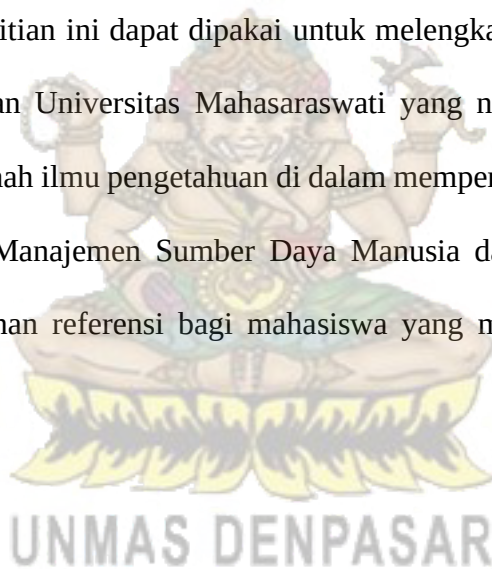
1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk mengembangkan teori-teori yang diperoleh di bangku kuliah dengan kenyataan yang ada di lapangan serta penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan serta wawasan yang lebih luas tentang Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Desa Pakraman Peguyangan Denpasar Utara.

2. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini dapat dipakai untuk melengkapi bahan bacaan pada perpustakaan Universitas Mahasaraswati yang nantinya akan berguna bagi khasanah ilmu pengetahuan di dalam memperkaya ragam penelitian mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia dan dapat juga dipakai sebagai bahan referensi bagi mahasiswa yang meneliti masalah yang sejenis.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal-Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (grand theory). *Goal-Setting Theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan memengaruhi perilaku kerjanya.

Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kinerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi (Locke and Latham dalam Lunenburg, 2011). Locke dalam Kusuma (2013) menemukan bahwa *goal-setting* berpengaruh pada ketepatan anggaran. Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (*goal*) yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri.

2.1.2 Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Pamela dan oloko (2015) mengatakan Motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup. Peranan manusia dalam mencapai tujuan tersebut sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi manusia bekerja pada suatu organisasi, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi. Menurut Chukwuma dan Obiefuna (2014) Motivasi adalah proses membangkitkan perilaku mempertahankan kemajuan perilaku, dan menyalurkan perilaku tindakan yang spesifik. Menurut Saraswathi (2011) Motivasi adalah sebagai kesediaan untuk mengarahkan tingkat tinggi usaha, menuju tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual. Menurut Afandi (2016:12) adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangat, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktivitas yang dilakukan mendapatkan hasil yang baik dan berkualitas. Menurut Ratnasari, et al., (2019) motivasi adalah dorongan dari dalam maupun luar individu yang membuat seseorang melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan. Menurut Hasibuan (2014) dalam tanjong dan manulu (2019) motivasi adalah bagaimana mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Dari definisi tentang motivasi dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi adalah suatu dorongan kebutuhan dan keinginan individu yang diarahkan pada tujuan untuk memperoleh kepuasan dari apa yang dibutuhkan, dan dapat pula didefinisikan sebagai masalah yang sangat penting dalam setiap usaha kelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi, masalah motivasi dapat dianggap simple karena pada dasarnya manusia mudah dimotivasi dengan memberikan apa yang diinginkan. Dalam memotivasi karyawan, manager harus mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan karyawan sehingga karyawan mau bekerja ikhlas demi tercapainya tujuan perusahaan.

2. Tujuan Motivasi

Didalam perusahaan motivasi berperan sangat penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Tujuan dalam memberikan motivasi kerja terhadap karyawan agar karyawan dapat melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Demikian demikian berarti juga mampu memelihara dan meningkatkan moral, semangat dan gairah kerja, karena dirasakan sebagai pekerjaan yang menantang. Program dengan cara ini suatu organisasi dapat mendorong berkembangnya motivasi berprestasi dalam suatu perusahaan yang akan memacu tumbuh dan berkembangnya persaingan sehat antara individu atau tim kerja dalam suatu perusahaan. Tetapi dalam individu setiap manusia tidak semua karyawan termotivasi lewat lingkungan kerjanya yang biasa disebut dengan motivasi eksternal, tetapi ada juga karyawan yang termotivasi dari dalam dirinya sendiri atau motivasi internal tanpa ada motivasi khusus yang dia dapatkan dalam lingkungan kerjanya.

Dalam motivasi dibagi menjadi 2 yaitu motivasi eksternal dan motivasi internal, dimana motivasi tersebut saling memiliki keterkaitan tersendiri. Manajer dapat menggunakan motivasi eksternal yang positif maupun negatif. Motivasi positif merupakan penghargaan atas prestasi yang sesuai, sedangkan motivasi negatif mengenakan sanksi jika prestasi tidak dapat dicapai. Tanggapan yang positif ini menunjukkan bahwa bawahan sedang bekerja demi kemajuan perusahaan.

a. Motivasi Eksternal

Motivasi eksternal menjelaskan kekuatan yang ada dalam individu yang dipengaruhi oleh faktor eksternal yang dikendalikan oleh manajer, yaitu meliputi penghargaan, kenaikan pangkat dan tanggungjawab. Motivasi eksternal meliputi faktor pengendalian oleh manajer yang meliputi hal – hal yang berkaitan pekerjaan, seperti halnya gaji atau upah, keadaan kerja dan kebijaksanaan perusahaan dan pekerjaan yang mengandung hal-hal seperti penghargaan, pengembangan dan tanggung jawab. Manajer perlu mengenal motivasi eksternal untuk mendapatkan tanggapan yang positif dari karyawannya. Berikut beberapa penjelasan terkait motivasi eksternal:

1. Pemberian upah/gaji untuk memenuhi kebutuhan fisik minimal maupun untuk kebutuhan hidup minimal. Tanpa upah atau gaji yang layak sulit untuk mengharapkan atau bahkan memaksa Sumber Daya Manusia agar memberikan kontribusi maksimal dalam melaksanakan tugas pokoknya.
2. Kondisi kerja yang baik, perasaan puas dan senang dalam bekerja dilingkungan organisasi, sangat dipengaruhi oleh kondisi kerja, baik yang bersifat fisik/material maupun psikis/non material. Kondisi kerja yang bersifat fisik menyangkut faktor sarana dan prasarana, seperti luas ruangan termaksud,

penataan dalam ruangan, ketersediaan perlengkapan dan peralatan kerja yang mutakhir dan lain-lain.

3. Memiliki visi misi yang mampu mendorong semangat kerja karyawan.

b. Motivasi Internal

Motivasi internal merupakan motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang. Efek motivasi terhadap kinerja karyawan akan tercipta jika motivasi internal ini sudah ada. Motivasi internal berperan penting dalam menciptakan kinerja karyawan yang tinggi dan secara terus menerus. Banyak perlakuan yang dapat dilakukan dalam meningkatkan motivasi internal, antara lain memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi. Memberikan kesempatan melanjutkan pendidikan serta membuka peluang bagi promosi karir, dan sebagainya. Berikut beberapa penjelasan terkait motivasi internal:

1. Pekerjaan yang menyenangkan, pekerjaan yang bebas dari tekanan dan paksaan, di samping mudah atau tidak rumit pelaksanaannya. Namun pekerjaan yang berat dan kompleks juga akan menyenangkan, jika dikerjakan dalam suasana kerja yang saling bantu membantu dan menolong atau dalam suasana kerjasama yang efektif dan efisien.
2. Pekerjaan yang menarik, setiap Sumber Daya Manusia akan menyenangi bekerja dalam bidang yang sesuai dengan potensi, latar belakang pengalaman, pendidikan, ketrampilan dan keahlian atau profesionalisme yang dikuasainya.
3. Pekerjaan yang menantang, motivasi kerja tidak saja timbul karena pekerjaan yang menyenangkan, tetapi menantang untuk mencapai suatu prestasi, sebagai sukses yang diinginkan oleh setiap pekerja (SDM).

3. Indikator Motivasi

Beberapa indikator motivasi menurut George & Jones (2015,p. 175), yaitu sebagai berikut:

- a. Perilaku yaitu kemampuan seseorang memilih perilaku bekerja yang akan mereka pilih. Perilaku yang baik dalam bekerja menunjukkan bahwa seseorang termotivasi dalam bekerja.
- b. Usaha yaitu hal yang berkaitan dengan usaha keras yang dilakukan seseorang dalam bekerja. Usaha keras yang dilakukan menandakan bahwa seseorang termotivasi dalam bekerja.
- c. Gigitan yaitu Perilaku yang dipilih seseorang dalam menghadapi rintangan, menggambarkan usaha yang akan ditempuh seseorang untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya atau usaha seseorang untuk membantu rekan kerjanya dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi.

2.1.3 Penilaian Kinerja

1. Pengertian Penilaian Kinerja

Menurut Bintoro (2017) Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) adalah suatu proses yang memungkinkan organisasi mengetahui, mengevaluasi, mengukur dan menilai kinerja anggota-anggotanya secara tepat dan akurat. Kegiatan ini sangat terkait dan berpengaruh terhadap keefektifan pelaksanaan aktivitas-aktivitas sumberdaya manusia dalam perusahaan, seperti promosi, kompensasi, pelatihan (training), pengembangan manajemen karir dan lain-lain. Hal ini disebabkan karena fungsi penilaian kinerja dapat memberikan informasi

penting kepada perusahaan untuk memperbaiki keputusan dan menyediakan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka yang sesungguhnya.

Selain itu, Menurut Sihombing (2015) “penilaian kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.” Menurut Susilowati, Retnowulan, & Widiyanti, (2018) penilaian kinerja merupakan kegiatan yang mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap karyawan. Menurut Kasmir (2017) penilaian kinerja adalah suatu sistem yang dilakukan secara periodik untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu. Menurut Atmojo (2017) Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan. Menurut Setiobudi (2017) Penilaian kinerja adalah sebuah sistem yang formal digunakan dalam beberapa periode waktu tertentu untuk menilai prestasi kerja seseorang karyawan. Menurut Rani & Mayasari (2015) penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.

2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja digunakan untuk memberitahukan pada karyawan sejauh mana kinerja mereka dan imbalan yang akan mereka dapatkan. Penilaian kinerja juga bertujuan untuk mengevaluasi dan memberikan umpan balik pada karyawan yang akan mengembangkan karyawan dan juga keefektifan organisasi.

Menurut Chusminah SM, R.Ati Haryati (2019) tujuan penilaian kinerja pada dasarnya meliputi:

- a. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
- b. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, dan intensif.
- c. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam:
 1. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan.
 2. Promosi, kenaikan jabatan.
 3. Training atau latihan.
- d. Meningkatkan motivasi kerja dan etos kerja.
- e. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karir dan keputusan perencanaan sukses.
- f. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja serta membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.

Menurut Dessler (2015), terdapat beberapa manfaat dari penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut:

- a. Sebagian besar pekerjaan mendasarkan keputusan bayaran, promosi dan retensi pada penilaian karyawan.
- b. Penilaian memainkan peran sentral dalam proses manajemen kinerja pemberi kerja. Manajemen kinerja berarti secara terus menerus memastikan bahwa kinerja setiap karyawan sesuai dengan sasaran keseluruhan perusahaan.
- c. Penilaian memungkinkan manajer dan bawahannya mengembangkan rencana untuk mengoreksi adanya defisiensi, dan untuk menguatkan kekuatan bawahan.
- d. Penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau rencana karier karyawan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang ditampilkan.
- e. Penilaian memungkinkan penyelia untuk mengidentifikasi adanya kebutuhan akan pelatihan, dan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan.

3. Metode-Metode Penilaian

Secara umum menurut Bintoro (2017) terdapat 2 (dua) teknik cara menilai kinerja yang bisa digunakan yaitu :

- a. Penilaian kinerja pada seseorang secara tunggal.
- b. Penilaian kinerja pada sekelompok orang.

Penilaian kinerja atas seseorang secara tunggal adalah semata-mata menilai kinerja orang perorangan secara individual tanpa membandingkannya dengan yang lainnya. Penilaian kinerja atas kelompok adalah penilaian kinerja atas seseorang dibandingkan dengan kinerja karyawan lain.

Menurut Bintoro (2017) ada beberapa teknik atau cara penilaian kinerja karyawan tunggal (individual) yaitu :

- a. Grafik skala kecepatan (Graphic rating scale)
- b. Memilih kecepatan yang dipaksakan (forced choice rating)
- c. Cara penilaian dengan esay (Essay appraisal techniques)
- d. Daftar pengecekan kinerja (performance checklist)
- e. Teknik kejadian kritis (Critical incident technique)

4. Jenis-Jenis Penilaian Kinerja

- a. Penilaian hanya oleh atasan.
 - 1. Cepat dan langsung.
 - 2. Dapat mengarah ke distorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi.
- b. Penilaian oleh kelompok lini : atasan dan atasannya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai.
 - 1. Obyektivitas lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasannya sendiri.
 - 2. Individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.
- c. Penilaian oleh kelompok staff : atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya; atasan langsung yang membuat keputusan akhir.
- d. Penilaian melalui keputusan komite : sama seperti pada pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir; hasil didasarkan pada pilihan mayoritas.
- e. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan : sama seperti kelompok staff, namun melibatkan wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau independen.

- f. Penilaian yang dilakukan oleh bawahan dan sejawat.

5. Proses Penilaian Kinerja

Menurut Sutrisno (2016) ada beberapa proses penilaian kinerja dilakukan melalui:

- a. Menyusun rencana kerja

Rencana kerja merupakan tahap dalam menyampaikan sasaran kerja yang harus dicapai dan juga sikap serta perilaku yang mesti ditampilkan pegawai dalam suatu periode penilaian kedepan.

- b. Pelaksanaan

Pelaksanaan merupakan pekerjaan atas rencana yang dilakukan oleh pegawai dengan sebaik-baiknya, sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya.

- c. Pembinaan

Pembinaan merupakan tahap untuk mengukur pencapaian sasaran dan perilaku kerja bawahan, serta menarik kesimpulan tentang apa yang telah berjalan dengan efektif dan yang belum efektif dari sebelumnya.

- d. Pengawasan atau peninjauan

Peninjauan merupakan tahap untuk mengukur pencapaian sasaran dan perilaku kerja bawahan, serta menarik kesimpulan tentang apa yang telah berjalan dengan efektif dan belum efektif dari sebelumnya.

- e. Mengendalikan

Kegiatan pengendalian dilakukan jika dalam pelaksanaan terjadi penyimpangan atas pelaksanaan yang dilakukan.

6. Indikator Penilaian Kinerja

Masih menurut Prawirosentono, ada beberapa hal yang dapat digunakan sebagai indikator penilaian kinerja (*performance appraisal*), antara lain:

a. Pengetahuan yang Dimiliki

Pengetahuan seorang karyawan mengenai pekerjaan sangat penting karena menjadi bagian dari tanggung jawabnya.

b. Ketepatan Waktu

Apakah seorang karyawan mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya. Hal ini akan sangat mempengaruhi ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan.

c. Kualitas Pekerjaan

Apakah seorang karyawan mengetahui standar mutu pekerjaan yang disyaratkan perusahaan kepadanya.

d. Kecepatan dalam Menyelesaikan Pekerjaan

Apakah karyawan mengetahui standar mutu produktivitas perusahaan. Hal ini berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya

e. Pengetahuan Teknis Seputar Pekerjaan

Apakah karyawan memiliki pengetahuan teknis tentang pekerjaan yang menjadi tugasnya, karena hal ini juga berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan karyawan menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya

2.1.4 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan suatu pencapaian berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan bagaiannya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperliatkan kompetisi yang dinyatakan relevan bagi organisasi (Afandi, 2016:69). Menurut Sinambela (2016:480), kinerja didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan suatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangat perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

2. Kriteria-kriteria Kinerja

Kriteria kinerja adalah dimensi-dimensi pengevaluasian kinerja seseorang pemegang jabatan, suatu tim dan suatu unit kerja. Secara bersama-sama dimensi itu merupakan harapan kinerja yang berusaha dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi (Afandi 2016:70). Ada 3 jenis kriteria kinerja yaitu:

- a) Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.

- b) Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal.
- c) Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

3. Tujuan Dan Sasaran Kinerja

Tujuan dan sasaran kinerja disusun bersumber pada visi, misi dan rencana strategi suatu organisasi. Tujuan dan sasaran tidak lain adalah untuk menjamin agar proses kinerja dapat berlangsung seperti yang diharapkan dan tercapainya kinerja tinggi (Sinambela, 2016:503) :

a) Tujuan Kinerja

Kinerja merupakan pengolahan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan merupakan sebuah inspirasi, sedangkan kinerja merupakan tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaan, membantu mendefinisikan harapan kinerja, mengusahakan kerangka kerja bagi supervisor.

b) Sasaran Kinerja

Sasaran kinerja merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan, dan oleh siapa.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

a) Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien.

b) Otoritas (wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya.

c) Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku, menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

d) Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

5. Karakteristik Kinerja Karyawan

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut :

a) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.

b) Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.

c) Memiliki tujuan yang realistis.

d) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.

- e) Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- f) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

6. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator Untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada tiga indikator, yaitu (Fattah, 2017:25):

- a) Hasil Kerja, dengan indikator kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, dan efisiensi dalam melaksanakan tugas.
- b) Prilaku kerja, dengan indikator disiplin kerja, inisiatif, dan ketelitian.
- c) Sifat pribadi, dengan indikator kepemimpinan, kejujuran dan kreativitas.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

1. Penelitian yang dilakukan oleh Bachtiar (2012) dengan judul : Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Study PT. Aqua Tirta Investama di Klaten. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Aqua Tirta Investama di Klaten.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Maharani (2016) dengan judul : Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia kantor pos wonogiri. Hasil Penelitian ini menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan dari Motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Nando (2014) dengan judul : Pengaruh motivasi kerja, pengendalian internal, komitmen organisasi, terhadap kinerja karyawan (study empirin Pada AJB Bumi Putera 2912 Kantor Cabang Solo Gladag).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Yadi (2012) dengan judul : Pengaruh Motivasi untuk meningkatkan kinerja karyawan pada CV Dharma Utama Kota Baru. Menunjukkan bahwa motivasi memberikan pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Asri (2014) dengan judul : pengaruh penilaian kinerja dan motivasi kerja pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai pada divisi manajemen sumber daya manusia di PT. Inti (Persero) Bandung. menunjukkan bahwa penilaian kinerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.
6. Penelitian yang dilakukan oleh Rani dan Mayasari dengan judul : Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
7. Penelitian yang dilakukan oleh Nana Darna (2009) dengan judul : Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. POS INDONESIA (Persero) Kabupaten Ciamis). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Kabupaten Ciamis, ini menunjukkan bahwa telah terlaksana penilaian kinerja dengan baik karena dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

8. Penelitian yang dilakukan oleh Prabasari (2013) dengan judul : Pengaruh motivasi, disiplin kerja dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (persero) distribusi Bali. menyatakan bahwa baik secara simultan maupun parsial motivasi, disiplin kerja dan komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

