

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian, Tujuan dan Jenis Motivasi

Motivasi berasal dari kata *motivation*, yang artinya dorongan daya batin, sedangkan *to motivate* artinya mendorong untuk berperilaku atau berusaha. Motivasi dalam manajemen, lebih menitikberatkan pada bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Perusahaan tidak hanya mengharapkan karyawan mampu, cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka memiliki keinginan untuk bekerja dengan giat dan mencapai hasil kerja yang baik.

Handoko (2007:252) mengatakan bahwa pengertian motivasi adalah sebagai berikut: Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

Rivai (2008:457), mengatakan bahwa Motivasi adalah sebagai berikut: Suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan perusahaan agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan karyawan dan tujuan perusahaan sekaligus

tercapai.

Tujuan Motivasi menurut Hasibuan (2003:146): mengatakan bahwa pengertian motivasi adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan Moral dan kepuasan Kerja Karyawan
2. Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
5. mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Hasibuan (2003:150), mengatakan bahwa jenis-jenis motivasi adalah sebagai berikut :

a. Motivasi Positif (Insentif Positif)

Motivasi Positif adalah Manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar.

b. Motivasi Negatif (Insentif Negatif)

Motivasi Negatif adalah Manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapatkan hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka panjang dapat berakibat kurang baik.

2.2. Metode dan Proses Motivasi

Hasibuan (2003:149), mengatakan bahwa ada dua metode motivasi adalah sebagai berikut ;

a. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan Non Materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya, jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus dan bintang jasa.

b. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi Tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya ruangan kerja yang nyaman, suasana pekerjaan yang serasi dan sejenisnya.

Hasibuan (2003:151), mengatakan bahwa proses motivasi adalah sebagai berikut :

1. Tujuan

Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi. Baru kemudian para karyawan dimotivasi kearah tujuan.

2. Mengetahui kepentingan

hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepntingan pimpinan atau perusahaan saja.

3. Komunikasi efektif

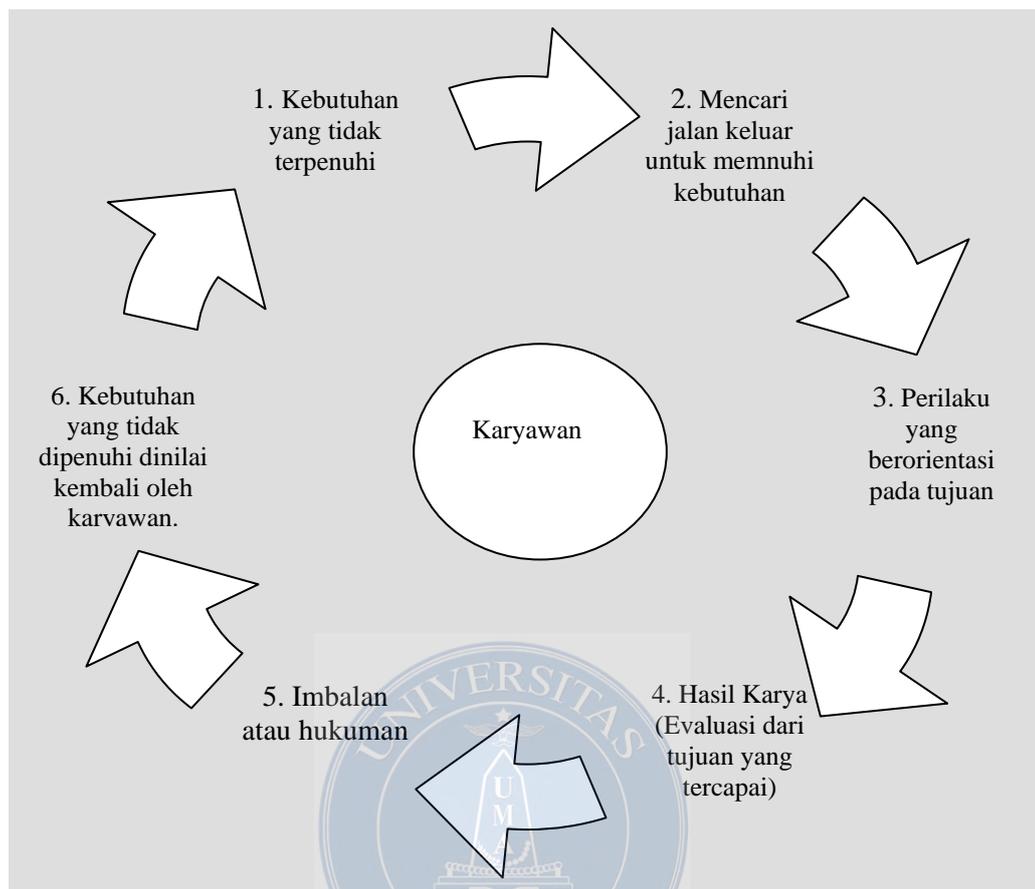
Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif tersebut diperolehnya.

4. Integrasi tujuan

Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi adalah *needscomplex* yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan. Sedangkan tujuan individu karyawan ialah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi, tujuan organisasi dan tujuan karyawan harus disatukan dan untuk itu penting adanya penyesuaian motivasi.

5. Fasilitas

Manajer penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan. Seperti memberikan bantuan kendaraan kepada *salesman*.



Sumber : Hasibuan (2003:151)

Gambar 2.1
Proses Motivasi

6. *Team Work*

Manajer harus membentuk *Team work* yang terkoordinasi baik yang bias mencapai tujuan perusahaan. *Team Work* penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian.

2.3. Prinsip dan Teori Dalam Motivasi Kerja

Mangkunegara (2007:100), mengatakan bahwa terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Prinsip Partisipasi

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

2. Prinsip Komunikasi

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

3. Prinsip Pengakuan Andil Bawahan

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

4. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai 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.

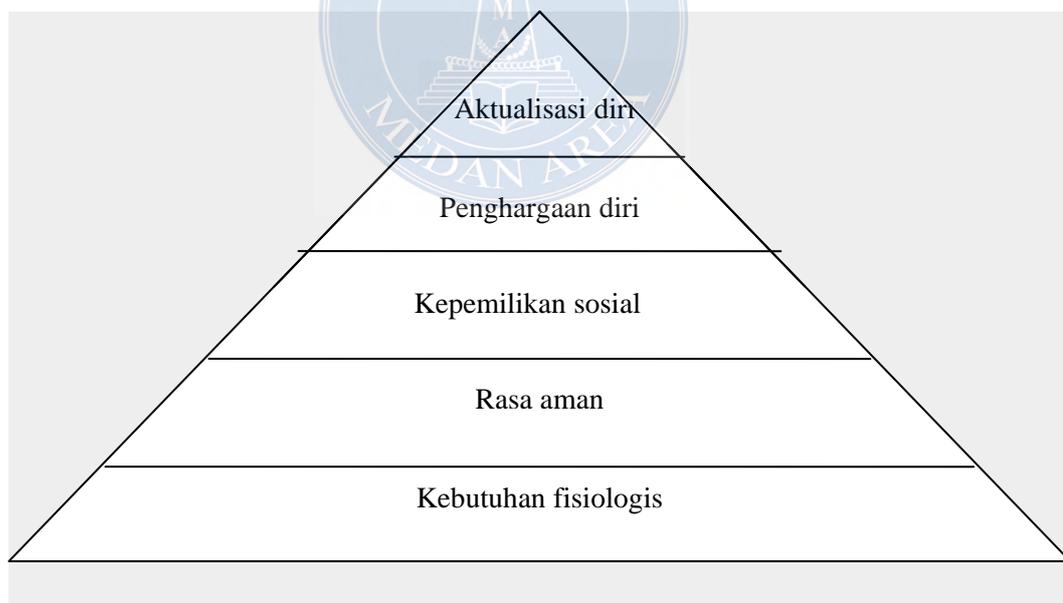
5. Prinsip Memberi Perhatian

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

Rivai (2008:458), mengatakan bahwa terdapat beberapa teori motivasi adalah sebagai berikut:

1. Hierarki Teori Kebutuhan (*Hierarchical of Needs Theory*)

Menurut Abraham Maslow bahwa pada setiap diri manusia itu terdiri atas lima kebutuhan yaitu Kebutuhan Fisik terdiri dari kebutuhan akan perumahan, makanan, minuman, dan kesehatan. Kebutuhan rasa aman dalam dunia kerja, pegawai menginginkan adanya jaminan sosial tenaga kerja, pensiun, perlengkapan keselamatan kerja, dan kepastian dalam status kepegawaian. Kebutuhan sosial, kebutuhan ini berkaitan dengan menjadi bagian dari orang lain, dicintai orang lain, dan mencintai orang lain. Kebutuhan pengakuan, kebutuhan yang berkaitan tidak hanya menjadi bagian dari orang lain. Sedangkan kebutuhan untuk aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi.



Sumber : Maslow (2004:33)

Gambar 2.2.
Hierarki Kebutuhan Maslow

Semakin ke atas kebutuhan seseorang semakin sedikit jumlah atau kuantitas manusia yang memiliki kriteria kebutuhannya.

2. Teori Kebutuhan McClelland's (*McClelland's Theory of Needs*)

McClelland theory of needs memfokuskan kepada tiga hal, yaitu:

- a. Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan: kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan.
- b. Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja: kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana didalam tugasnya masing-masing
- c. Kebutuhan untuk berafiliasi: hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja.

3. Teori X dan Y Mc. Gregor

Teori X dan Y, Douglas McGregor yang dikutip oleh Hasibuan (2003:160) mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia, negatif dengan tanda label x dan positif dengan tanda label y.

- Teori X (negatif) merumuskan asumsi-asumsi sebagai berikut :
 - a. Rata-rata karyawan malas dan tidak suka bekerja.
 - b. Umumnya karyawan tidak berambisi mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindari tanggung jawabnya dengan cara mengkambinghitamkan orang lain.
 - c. Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah, dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaannya.
 - d. Karyawan lebih mementingkan diri sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi.

- Sedangkan Teori Y (positif) memiliki asumsi-asumsi sebagai berikut :
 - a. Rata-rata karyawan rajin dan menganggap sesungguhnya bekerja, sama wajarnya dengan bermain-main dan beristirahat. Pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak karyawan tidak betah dan merasa kesal tidak bekerja.
 - b. Lazimnya karyawan dapat memikul tanggung jawab dan berambisi untuk maju dengan mencapai prestasi kerja yang optimal.
 - c. Karyawan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dan mengembangkan dirinya untuk mencapai sasaran itu. Organisasi seharusnya memungkinkan karyawan mewujudkan potensinya sendiri dengan memberikan sumbangan pada tercapainya sasaran perusahaan.

4. *ERG Theory (Existence, Relatedness, Growth Theory)*

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer yang dikutip oleh Mangkunegara (2007:98), yang sebetulnya tidak jauh berbeda dengan teori dari Abraham Maslow. Teori ini mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan manusia, yaitu:

- a. *Existence needs*, kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernapas, gaji, keamanan kondisi kerja, *fringe benefits*.
- b. *Relatedness needs*, kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
- c. *Growth needs*, kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

2.4. Model dan Pengukuran Motivasi

Rivai (2008:470), mengatakan bahwa model-model motivasi adalah sebagai berikut :

1. Model Tradisional

Model tradisional ini digunakan untuk memberikan dorongan kepada karyawan agar melakukan tugas mereka dengan berhasil, para manajer menggunakan sistem upah insentif, semakin banyak mereka menghasilkan atau mencapai hasil kerja yang sempurna, semakin besar penghasilan mereka.

2. Model Hubungan Manusiawi

Model hubungan tradisional yaitu para manajer dianjurkan untuk bisa memotivasi para karyawan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan dengan membuat mereka merasa penting dan berguna, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerjanya. Para karyawan diberi lebih banyak waktu kebebasan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaannya.

3. Model Sumber Daya Manusia

Model Sumber Daya Manusia yaitu karyawan mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam, bukan hanya motivasi karena uang ataupun keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan mempunyai arti dalam bekerja. Tugas manajer dalam model ini, bukanlah menyuap para karyawan dengan upah atau uang saja tetapi juga untuk mengembangkan rasa tanggung jawab bersama dalam mencapai tujuan organisasi dan anggotanya, dimana setiap karyawan menyumbangkan sesuai dengan kepentingan dan kemampuannya masing-masing.

Pengukuran Motivasi menurut Sastrohadiwiryono (2003:275), Kekuatan motivasi tenaga kerja untuk bekerja secara langsung tercermin sebagai upaya seberapa jauh karyawan bekerja keras. Upaya ini mungkin menghasilkan hasil kerja yang baik atau sebaliknya, karena ada dua faktor yang harus benar jika upaya itu akan diubah menjadi kinerja.

- 1) Tenaga kerja harus memiliki kemampuan yang diperlukan untuk mengerjakan tugasnya dengan baik. Tanpa kemampuan dan upaya yang tinggi, tidak mungkin menghasilkan kinerja yang baik.
- 2) Persepsi tenaga kerja yang bersangkutan tentang bagaimana upayanya dapat diubah sebaik-baiknya menjadi kinerja. Diasumsikan bahwa persepsi tersebut dipelajari individu dari pengalaman sebelumnya pada situasi yang sama. “persepsi bagaimana harus dikerjakan”, ini jelas sangat berbeda mengenai kecermatannya jika terdapat persepsi yang salah, kinerja akan rendah meskipun upaya dan motivasi mungkin tinggi.

Salah satu cara untuk mengukur motivasi tenaga kerja adalah dengan menggunakan teori pengharapan (*expectation theory*). Teori pengharapan mengemukakan bahwa adalah bermanfaat untuk mengukur sikap para individu guna membuat diagnosis permasalahan motivasi. Pengukuran semacam ini dapat membantu manajemen tenaga kerja memahami mengapa para tenaga kerja terdorong bekerja atau tidak, apa yang memotivasinya di berbagai bagian dalam perusahaan. Dan berapa jauh berbagai cara pengubahan data efektif memotivasikan kinerja.

2.5. Pengertian Prestasi Kerja

Prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Soeprihanto, 2006:162).

Tentunya dalam hal penilaian tetap mempertimbangkan berbagai situasi dan kondisi yang mempengaruhi prestasi kerja tersebut. Secara umum prestasi kerja dapat diartikan sebagai suatu hasil yang dicapai pada suatu pekerjaan sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan.

Dalam kamus umum bahasa Indonesia prestasi diartikan sebagai hasil yang dicapai atau dilakukan (dikerjakan) dan kerja diartikan sebagai suatu perbuatan melakukan sesuatu atau sesuatu yang dilakukan (Poerwadarminta, 2003:884). Prestasi kerja dapat berarti tingkat keberhasilan dalam menunaikan tugas-tugas dan tanggung jawab.

Menurut Santoso (2004:45), prestasi kerja adalah hasil yang dicapai dari suatu kegiatan unit berupa jasa maupun barang dalam waktu tertentu sesuai dengan batas kesanggupan seseorang dan harus didukung oleh kualitas dan kecermatan kerja. Miner (2008:81) mendefinisikan prestasi kerja dalam arti luas yaitu bagaimana seseorang sehanisnya bertingkah laku sesuai dengan perannya.

Miner (2008:85) menambahkan bahwa pada dasarnya prestasi kerja dihubungkan dengan kualitas dan kuantitas kerja yang dihasilkan. Kualitas kerja menunjukkan adanya kesalahan, pemborosan dan ketelitian yang dilakukan, sedangkan kuantitas kerja adalah banyaknya kerja yang dihasilkan.

Efektifitas dan keberhasilan kerja manusia dalam suatu organisasi dapat dilihat dari prestasi kerja yang dicapai. Setiap karyawan dituntut untuk dapat menghasilkan prestasi kerja yang setinggi-tingginya. Prestasi yang tinggi akan mendukung keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan.

Ivancevich (2001:71) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah hasil yang diharapkan dari setiap perilaku pegawai. Perilaku yang berhubungan dengan prestasi kerja adalah perilaku yang berkaitan langsung dengan tugas-tugas pekerjaan dan tujuan untuk mencapai sasaran.

Prestasi disebut juga kegiatan yang menghasilkan suatu akibat, pelaksanaan, tindakan atau serangkaian tindakan penyelesaian suatu pekerjaan atau bagaimana seorang beraksi dalam menjalankan tugas yang diberikan (Gulo, 2002:43). Moekijat (2004:51) mengatakan penilaian prestasi yaitu merupakan proses menilai pelaksanaan kerja dan kecakapan pegawai dalam hubungannya dengan syarat-syarat pekerjaan dimana karyawan ditempatkan untuk tujuan-tujuan administrasi termasuk penempatan, seleksi kenaikan pangkat, upah berupa uang dan tindakan-tindakan lain yang memerlukan perlakuan yang berlainan diantara anggota kelompok.

Prestasi kerja dalam penelitian ini tidak hanya dilihat pada hasil kerjanya saja tapi dilihat juga dari *personnel related*. *Personnel related* yang terdapat dalam penelitian ini adalah prestasi kerja, kepemimpinan, kerja sama dan tanggung jawab.

Beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh karyawan dalam pekerjaan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya: standar, target, sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama, dan *personnel relatednya* sehingga prestasi kerja merupakan salah satu tolak ukuran keberhasilan seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Prestasi kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah prestasi kerja yang didalamnya mempunyai kriteria-kriteria (*personnel related*) yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebagai berikut ; prestasi kerja, kepemimpinan, kerja sama dan tanggung jawa. Setiap komponen tersebut terbagi lagi menjadi beberapa sub bagian.. Apabila karyawan telah memenuhi semua komponen dengan baik maka karyawan itu bisa dikatakan bahwa karyawan tersebut telah mencapai prestasi kerja dengan baik

2.6. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Prestasi kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor untuk mengidentifikasi keseluruhan faktor yang mempengaruhi prestasi kerja merupakan suatu upaya yang tidak mudah. Secara umum prestasi kerja melibatkan unsur individu (psikis dan fisik) dan lingkungan. Adanya perbedaan antara prestasi kerja antara karyawan dengan karyawan yang lain dipengaruhi oleh perbedaan faktor psikis dan fisik (As'ad, 2001:31). Termasuk perbedaan faktor fisik adalah bentuk badan dan komposisinya, taraf kesehatan fisik pada umumnya dan taraf kemampuan

panca indra, sedangkan yang termasuk faktor psikis adalah intelegensi, bakat minat, kepribadian, motivasi, dan pendidikan.

Faktor lingkungan yang dapat mempengaruhi prestasi kerja misal; metode kerja, pengaturan dan kondisi perlengkapan kerja, penataan ruang kerja, kebijaksanaan, perusahaan, perlengkapan kerja, jenis pelatihan, hubungan dengan teman sekerja dan sebagainya.

Prestasi kerja juga merupakan salah satu kriteria keberhasilan seorang pekerja serta keberhasilan suatu perusahaan baik yang bergerak di bidang produksi maupun jasa. Keberhasilan suatu perusahaan dalam hal ini adalah usaha untuk mengembangkan perusahaan, tidak hanya tergantung pada fasilitas serta pengolahan manajemen yang baik tetapi juga ditentukan oleh pekerjaan itu sendiri.

Prestasi kerja juga dipengaruhi oleh proses belajar (learning), kemampuan persepsi dan motivasi (Ivancevich, 2001:90). Karakteristik kepribadian salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerja. Hasil penelitian Holland (Atmaji, 2003:87) menunjukkan bahwa individu dengan tipe kepribadian tertentu lebih berhasil jika dibandingkan dengan individu yang mempunyai tipe kepribadian lain dalam suatu pekerjaan yang sama. Sekelompok individu dalam suatu jenis pekerjaan tertentu ternyata mempunyai kesamaan dalam beberapa ciri dan karakteristik kepribadian.

Perbedaan antara faktor pribadi dan lingkungan berpengaruh terhadap pemilihan jabatan, prestasi kerja, stabilitas pribadi, dan performansi kreatif. Mmat dan kecenderungan dalam pemilihan suatu pekerjaan merupakan salah satu

pernyataan dari kepribadian. Perpaduan antara faktor pribadi dan lingkungan berpengaruh terhadap pemilihan jabatan, prestasi kerja, stabilitas pribadi, dan performansi kreatif. Secara umum dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor individual (psikis dan fisik) dan faktor lingkungan merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja.

2.7. Kriteria dan Metode Pengukuran Prestasi Kerja

Menilai prestasi kerja karyawan secara akurat tidaklah selalu mudah. Dalam melaksanakan pengukuran atau penilaian terhadap prestasi kerja dibutuhkan suatu sistem penilaian yang memenuhi persyaratan tertentu. Secara sepintas memang dengan mudah dapat menilai suatu penilaian gagal atau sebaliknya sukses, tetapi ukuran nyata sukses, gagal atau pun cukup sangat relatif. Terlebih bila pekerjaan tersebut dapat dihitung hasilnya (*out put*) misalnya bagian administrasi dan pekerjaan-pekerjaan manajerial.

Menurut Cascio dan Awad (Soeprihanto, 2006:142) disebutkan bahwa syarat-syarat dari sistem penilaian adalah .

1. *Relevance* : suatu sistem penilaian digunakan untuk mengukur hal-hal atau kegiatan-kegiatan yang ada hubungannya.
2. *Acceptability* : hasil dari sistem penilaian tersebut dapat diterima dalam hubungannya dengan kesuksesan dari prestasi kerja dalam suatu organisasi.
3. *Reliability* : hasil dari sistem penilaian tersebut dapat dipercaya (konsisten dan stabil), reliabilitas sistem penilaian dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain ; waktu dan frekuensi penilaian.

4. *Sensitivity* : sistem penilaian tersebut cukup peka dalam membedakan atau menunjukkan kegiatan yang berhasil/sukses, cukup atau pun gagal/jelek telah dilakukan oleh seorang karyawan.
5. *Practicality* : sistem penilaian dapat mendukung secara langsung tercapainya tujuan organisasi perusahaan melalui pemngkatan produktivitas para karyawan.

Setelah sistem penilaian ditentukan, maka sebaiknya harus ditentukan pula kntena keberhasilan suatu pekerjaan yang biasanya meliputi kuantitas, kualitas, waktu yang digunakan dan yang satu dengan yang lainnya.

Smitt dalam Ivancevich (2001:76) memberikan 2 kriteria yang dapat digunakan untuk menilai prestasi kerja karyawan yaitu:

- a. Kriteria keras, kriteria keras meaipakan pengukuran terhadap beberapa aspek pekerjaan yang dapat dinilai secara kuantitatif, misalnya jumlah unit produksi yang dihasilkan, jumlah uang yang diperoleh lewat penjualan, rata-rata waktu penggunaan untuk memproses suatu informasi dan sebagainya. Kriteria keras mempunyai dua keuntungan yaitu lebih bersifat objektif dan dapat digunakan secara iangsung karena hasilnya nyata.
- b. Kriteria lunak, kriteria lunak bensı putusan-putusan atau *voting* yang dilakukan oleh individu yang berwenang misalnya *supervisor* atau asisten keija. Kriteria ini digunakan jika kriteria keras tidak tersedia, susah digunakan atau kurang tepat.

Dimensi pengukuran prestasi kerja pada dasarnya mempunyai dua sifat, yaitu bersifat subjektif dan objektif, untuk yang bersifat subjektif ukuran penilaian tidak dapat diuji oleh orang lain. Ukuran yang bersifat objektif adalah ukuran penilaian yang dapat diuji oleh orang lain (Handoko, 2007:76). Sesuai dengan tujuan penilaian prestasi kerja, maka kriteria penilaian yang baik adalah terbuka dan rahasia (Soeprihanto, 2006:67). Kriteria terbuka bagi karyawan yang bersangkutan maksudnya yaitu bahwa setiap karyawan yang dinilai berhak mengetahui penilaian yang dilakukan, oleh atasannya terhadap dirinya. Kriteria rahasia maksudnya, penilaian itu hanya diketahui oleh pejabat yang berkepentingan yaitu penilai dan karyawan yang dinilai.

Dapat disimpulkan bahwa untuk mengukur prestasi kerja karyawan diperlukan suatu kriteria pengukuran yang relevan dengan masing-masing jabatan. Kriteria pengukuran dibedakan menjadi dua, yaitu kriteria keras dan kriteria lunak.

Kriteria keras digunakan untuk pekerja yang hasilnya dapat langsung dihitung atau bersifat nyata. Kriteria lunak digunakan untuk hasil-hasil yang tidak nampak nyata atau tidak dapat dihitung secara langsung.

Dessler (2007:81) membagi metode penilaian prestasi kerja menjadi tujuh yaitu:

1. Metode skala penilaian grafik.

Skala yang mendatakan sejumlah ciri dan kondisi kinerja untuk masing-masing karyawan, kemudian dinilai dengan mengidentifikasi skor yang paling baik menggambarkan tingkat kinerja untuk masing-masing ciri.

2. Metode peringkat alternasi.

Membuat peringkat karyawan dari yang terbaik ke yang terjelek berdasarkan ciri tertentu.

3. Metode perbandingan berpasangan

Meningkatkan karyawan dengan membuat peta dari semua pasangan karyawan yang mungkin untuk setiap ciri dan menunjukkan mana karyawan yang lebih baik dari pasangannya.

4. Metode distribusi paksa.

Serupa dengan pemeringkatan pada sebuah kurva persentase, yang sudah ditentukan dari peserta penilaian yang ditempatkan dalam berbagai kategori kinerja.

5. Metode insiden kritis.

Membuat satu catatan tentang contoh yang luar biasa baik atau tidak diinginkan dari perilaku yang berhubungan dengan kerja seorang karyawan dan meninjaunya bersama karyawan pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya.

6. Metode penilaian bejangkarkan perilaku.

Suatu metode penilaian yang bertujuan mengkombinasikan manfaat dari insiden kritis dan penilaian berdasarkan kuantitas dengan menjangkarkan skala berdasarkan kuantitas pada contoh-contoh naratif spesifik dari kinerja yang baik dan kinerja yang jelek.

7. Metode manajemen berdasarkan sasaran (MBO).

Meliputi penempatan tujuan khusus yang dapat diukur bersama dengan

masing-masing karyawan dan selanjutnya secara berkala meninjau kemampuan yang dicapai.

Pentingnya evaluasi penampilan telah menyebabkan kaum akademis menciptakan banyak metode. Soeprihanto (2001:22) menjabarkan metode penilaian menjadi dua yaitu ;

1. Metode penilaian berorientasi masa lalu.
 - a. *Rating scale* : metode ini memerlukan penilaian untuk memberikan satu evaluasi yang subjektif mengenai penampilan individu pada skala dari rendah sampai tinggi.
 - b. *Checklist* : metode penilaian dengan checklist memerlukan penilaian untuk menyeleksi pernyataan yang menjelaskan karakteristik karyawan.
 - c. *Critical incident* metode ini menyarankan pembuatan perbandingan untuk mencatat pernyataan yang menggambarkan tingkah laku karyawan baik dan buruk dengan cara kerja mereka.
 - d. *Field review method* : kapanpun ukuran prestasi kerja subjek yang digunakan, perbedaan pada persepsi pembuat perbandingan menjadi biasa.
 - e. *Performance test and observations* : dengan suatu jumlah pekerjaan yang terbatas penilaian prestasi kerja dapat dijelaskan/didasarkan pada suatu tes keahlian.
 - f. *Group evaluation* : metode ini untuk memutuskan pembayaran, kenaikan, kompensasi, menaikkan pangkat/jabatan dan mengukur pemberian penghargaan lainnya, "karena metode ini menghasilkan rangkaian dari yang terbaik sampai yang terburuk.

2. Metode penilaian berorientasi masa depan

a. Penilaian diri sendiri

Ketika menilai diri sendiri digunakan untuk menentukan kelemahan yang perlu perbaikan atau kemajuan, mereka dapat membantu pemakai tujuan tertentu untuk kemajuan di masa yang akan datang.

b. Penilaian psikologi

Beberapa organisasi besar karyawannya selalu mengadakan hubungan batin. Ilmu psikologi dipakai sebagai evaluasi penilaian individu kepada mereka yang mempunyai peranan utama di masa yang akan datang. Penilaian biasanya dilakukan dengan wawancara, tes psikologi, bertukar pendapat dengan perannya dan diakhiri dengan penilaian.

c. Pendekatan manajemen berdasarkan sasaran (MBS/MBO)

Setiap karyawan dengan hubungan kerja yang baik menentukan prestasi hubungan kerja di masa yang akan datang.

d. Teknik pusat penilaian

Teknik ini membantu identitas kepandaian di masa yang akan datang, beberapa penilai memberi penilaian pusat pengembangan. Pusat pengembangan adalah keseragaman penilaian karyawan memberikan perasaan lega, beberapa tipe penilaian, dan beberapa pertimbangan.

Penyimpangan atau kesalahan yang sering terjadi dalam penilaian adalah:

1. Standar yang tidak jelas : skala penilaian yang terlalu terbuka terhadap interpretasi, sebagai gantinya masukan ungkapan deskriptif yang mendefinisikan masing-masing ciri dan apa yang dimaksud dengan standar-

standar seperti baik dan tidak memuaskan.

2. *Hallo error* : masalah yang terjadi dalam penilaian kerja bila penilaian seorang penyelia terhadap seorang bawahan pada satu ciri membiasakan penilaian atas orang itu pada ciri lainnya.
3. Kecenderungan sentral : suatu kecenderungan untuk menilai semua karyawan dengan cara yang sama seperti menilai semua mereka pada tingkat rata-rata.
4. Terlalu keras/terlalu longgar : masalah yang terjadi ketika seorang penyelia berkecenderungan untuk menilai semua bawahan entah tinggi atau rendah.
5. Prasangka (bias) : kecenderungan untuk mengikuti perbedaan individual seperti usia, ras dan jenis kelamin, untuk mempengaruhi tingkat penilaian yang diterima para karyawan.

Selanjutnya Dessler (2007:32) mengatakan bahwa kesalahan-kesalahan dalam penilaian dapat dihindari dengan tiga cara. Hal ini untuk meminimalkan dampak dari masalah-masalah penilaian seperti prasangka (bias) dan kecenderungan sentral.

Penilaian prestasi kerja dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Oleh karena itu kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut:

1. Perbaikan Prestasi Kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka.

2. Penyesuaian-Penyesuaian Kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan-Keputusan Penempatan

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

4. Kebutuhan-Kebutuhan Latihan dan Pengembangan

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Umpan balik prestasi kerja mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti

6. Penyimpangan-Penyimpangan Proses Staffing

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia

7. Ketidak-akuratan Informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Akibatnya keputusan-keputusan yang diambil menjadi tidak tepat.