

BAB III

LANDASAN TEORI

A. NALAR MASINGMASING KONSEP

1. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Dessler (1997:342), *“Performance appraisal may be defined as any procedure that involves (1) setting work standards; (2) assessing the employee's actual performance relative to these standards; and (3) providing feedback to the employee with the aim of motivating that person to eliminate performance deficiencies or to continue to perform above par. --*

Pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja didefinisikan sebagai suatu prosedur yang meliputi :penetapan standar kerja, penilaian kinerja nyata karyawan yang **berkaitan** dengan standar kerja, dan penyediaan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi karyawan tersebut untuk menghilangkan kekurangan kinerja atau meneruskan kinerja yang lebih baik. Sehingga penilaian kinerja merupakan mekanisme yang dapat digunakan untuk menilai apakah kinerja karyawan sudah sesuai dengan standar kerja perusahaan, dan sebagai media untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan **kinerjanya**.

Menurut Handoko (1997:135), “Penilaian kinerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasimengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.” Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia **dan** memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

a. Kegunaan dan Bias Penilaian Kinerja

Kegunaan penilaian kinerja menurut Handoko (1997:135) dapat dirinci sebagai berikut :

1. Perbaikan prestasi kerja

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

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 dan 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 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. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat.

8. Kesalahan-kesalahan **desain** pekerjaan.

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan **dalam** desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan kerja yang adil.

Penilaian prestasi kerja secara akurat **akan** menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan-tantangan eksternal.

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial, atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

Dalam melakukan suatu penilaian, penilai sering tidak berhasil **untuk** tidak melibatkan emosionalnya, sehingga menyebabkan evaluasi menjadi bias. Menurut Handoko (1997:140) berbagai bias penilai yang paling **umum** terjadi adalah :

1. Halo **effect**; terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang **karyawan** mempengaruhi pengukuran prestasi kerja.
2. Kesalahan kecenderungan terpusat (tendency **central**); terjadi karena banyak penilai yang tidak suka menilai para karyawan sebagai yang efektif atau tidak

efektif, dan sangat baik atau sangat jelek, sehingga penilaian kinerja cenderung dibuat rata-rata.

3. Bias terlalu lunak dan terlalu keras (*leniency bias and strickness bias*); kesalahan terlalu lunak disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi kinerja karyawan. **Kesalahan** terlalu keras terjadi karena penilai cenderung terlalu ketat dalam mengevaluasi mereka.
4. **Prasangka** pribadi; terjadi karena faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok bisa mengubah penilaian.
5. Pengaruh kesan terakhir (*recency effect*); terjadi bila menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja subyektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir.

b. **Kriteria Penilaian Kinerja**

Menurut **Robbins (1998:566)**, kriteria yang dipilih manajemen dalam mengevaluasi akan mempunyai pengaruh utama pada apa yang dikerjakan oleh karyawan. Sehingga Robbins menyebutkan 3 macam kriteria yang umum, yaitu :

1. **Individual Task Outcome** (hasil tugas masing-masing individu) yang meliputi jumlah yang diproduksi, hasil kerja, dan biaya produksi per unit.
2. **Behaviors** (Perilaku). Dalam hal ini adalah perilaku dimana karyawan secara individu dapat bekerjasama dalam suatu tim/kelompok kerja, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.
3. **Traits (Ciri)**, yaitu mempunyai perilaku baik, menunjukkan percaya diri, dapat diandalkan atau bekerjasama, mempunyai keterampilan.

2. Sistem Imbalan (*Reward*)

Menurut Gitosudarmo (1997:221), ada beberapa isu penting tentang imbalan yang muncul dalam organisasi yaitu :

1. Orang bekerja pada suatu organisasi tertentu **dengan** berbagai macam alasan, dan salah satunya adalah mendapatkan imbalan.
2. **Uang** bukan satu-satunya imbalan yang dicari orang dalam bekerja.
3. Imbalan yang dicari pekerja bervariasi sepanjang waktu sesuai dengan perubahan kondisi yang terjadi dalam kehidupan seseorang.

Untuk imbalan yang berwujud finansial, manajemen dapat sepenuhnya menentukan dan mengendalikan. Sedangkan imbalan intrinsik manajemen hanya dapat menentukan secara tidak langsung, pekerjalah yang akan mewujudkannya sebagai imbalan atau tidak.

Dalam penentuan sistem imbalan perlu diperhatikan bahwa sistem imbalan tersebut harus mampu memacu prestasi kerja. Sistem imbalan yang dirancang minimal mempertimbangkan dari tiga sudut pandang, yaitu mempertimbangkan dari sudut kondisi dari organisasi yang **bersangkutan**, anggota organisasinya, dan sistem imbalan yang diterapkan pada organisasi lain yang sejenis. Hal ini penting dilakukan karena tujuan memberi imbalan pada dasarnya adalah :

1. Memotivasi anggota organisasi. Sistem imbalan yang dirancang oleh suatu organisasi harus mampu memacu motivasi kerja dari anggota organisasi agar berprestasi pada tingkat yang tinggi; untuk itu imbalan yang dibentuk harus memiliki nilai di mata anggota organisasi.
2. Membuat betah pekerja yang sudah ada. Sistem imbalan yang dibuat ditujukan untuk mempertahankan pekerja yang sudah **ada** terutama pekerja yang berkualitas

agar mereka kerasan bekerja dan tidak mudah tertarik untuk pindah ke organisasi lainnya.

3. Untuk menarik orang-orang **yang** berkualitas. Kemajuan suatu organisasi ditentukan oleh kualitas orang-orang yang ada di dalamnya. Salah **satu** daya tarik seseorang masuk bergabung ke dalam suatu organisasi adalah sistem imbalan yang dibentuk dan diterapkan oleh organisasi tersebut. Oleh karenanya, sistem imbalan yang dirancang **harus** mampu menarik orang yang berkualitas masuk bergabung ke dalam organisasi.

Sistem imbalan sangat diperlukan bagi perusahaan, terutama restoran karena sistem tersebut dapat meningkatkan kualitas pelayanannya, seperti yang dikatakan oleh Newman dan Hotgetts (1998:382) *“Inorder to maintain a TQS (Total Quality Service) strategy, it ~~is~~ necessary to keep the associates highly motivated This is where performance rewards enter the picture.”* Jadi, untuk menjaga agar kualitas pelayanan tetap baik penting bagi perusahaan untuk memotivasi karyawannya, dalam hal **ini** bisa dengan imbalan sesuai kinerja masing-masingkaryawan.

Menurut Siagian (2002:257), **dalam** usaha mengembangkan suatu sistem imbalan, perlu melakukan empat hal; yaitu :

1. Melakukan analisis pekerjaan. Artinya perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan, dan standar pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi.
2. Melakukan penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal. Dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya peringkat pekerjaan, penentuan “nilai” untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian “pint” untuk setiap pekerjaan.
3. Melakukan survai berbagai sistem imbalan yang berlaku guna memperoleh **bahan** yang **berkaitan** dengan keadilan eksternal. Organisasi yang disurvei dapat berupa

instansi pemerintah yang **secara** fungsional berwenang mengurus ketenagakerjaan, serikat pekerja, dan perusahaan konsultan, terutama yang mengkhususkan diri dalam manajemen sumber daya manusia.

4. Menentukan “harga” setiap pekerjaan dihubungkan dengan “harga” pekerjaan sejenis di tempat lain. Dalam mengambil langkah **ini** dilakukan perbandingan antara nilai berbagai pekerjaan dalam organisasi dengan nilai yang berlaku di pasaran **kerja**.

Jenis imbalan menurut Gitosudarmo (1997:227) ada 2 yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik. Imbalan intrinsik adalah imbalan yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri. Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1985), imbalan intrinsik meliputi penyelesaian, pencapaian prestasi, otonomi, dan pertumbuhan pribadi. Menurut Bowen (2000:161) *“It is imperative for managers to understand the value of intrinsic rewards in the new workplace, because intrinsic rewards are key to unlocking the power of personal motivation. As we indicated earlier, motivation is an inside job. Motivation has to come from within.”* Imbalan intrinsik ini penting bagi para manajer karena imbalan ini merupakan kunci untuk membuka kekuatan motivasi seseorang sebab motivasi merupakan pekerjaan dari diri sendiri dan merupakan kemauan dari pribadi itu sendiri. Imbalan ekstrinsik adalah imbalan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan tetapi berasal dari pekerjaan. Menurut Bowen (2000:179) *“Extrinsic rewards are those ‘satisfiers’ that come from external environment in which we work or live.”* Imbalan ekstrinsik ini merupakan ‘pemuas’ yang datang dari lingkungan luar dimana kita kerja atau tinggal. Imbalan ekstrinsik meliputi imbalan finansial, jaminan sosial, pembagian keuntungan, pengakuan, promosi, supervisi, persahabatan, dan perbedaan kompensasi.

Untuk merancang sistem imbalan finansial khususnya upah dan gaji, dapat mempertimbangkan faktor-faktor seperti berikut (Gitosudarmo 1997:230) :

- a. Keadilan. Konsep keadilan dalam hal ini **berkaitan** dengan *input-outcome*, *input* atau masukan meliputi pengalaman/masa kerja, senioritas, jenjang pendidikan, keahlian, beban tugas, prestasi, dan sebagainya. Sedangkan *outcome* atau hasil adalah imbalan yang diperoleh pekerja.
- b. Kemampuan organisasi. Sistem pengupahan harus memperhatikan kemampuan organisasi, semakin meningkat kemampuan organisasi maka upah yang diberikan seyogyanya juga meningkat. Dan sebaliknya, organisasi jangan memaksakan diri **untuk** memberikan upah diluar kemampuannya karena hal itu dapat membahayakan kelangsungan organisasi, yang pada akhirnya juga akan merugikan pekerja itu sendiri.
- c. Mengaitkan dengan prestasi. Untuk bidang tertentu dalam organisasi dimana prestasinya dapat diukur dapat mengaitkannya secara langsung antara upah dengan prestasinya masing-masing pekerja atau kelompok.
- d. Peraturan pemerintah. Sistem penggajian **harus** memperhatikan peraturan pemerintah, seperti ketentuan tentang upah minimum regional.
- e. Kompetitif. Sistem pengupahan yang dirancang hendaknya memperhatikan sistem pengupahan yang dilakukan oleh organisasi lain dalam industri yang sama. Menentukan tarif yang lebih tinggi dari organisasi lain yang sejenis **akan** mampu menarik orang yang berkualitas masuk ke **dalam** organisasi, yang pada gilirannya **akan** meningkatkan laju perkembangan organisasi.

3. Motivasi

Ada beberapa pengertian dari motivasi, diantaranya adalah : menurut Gitosudarmo (1997:28) “Motivasi adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan, mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu”. Menurut Johns (1992:166) : *“Motivation as the extent to which persistent effort is directed toward a goal. Such goals might include productivity, attendance, or creative job behaviors”*. Maksud dari pernyataan tersebut adalah : motivasi merupakan perluasan dari **usaha** keras dalam mencapai tujuan, seperti produktivitas, kehadiran, atau **perilaku** kerja yang kreatif. Sedangkan menurut Robbins (1998:168) : *“Motivation as the willingness to exert high levels of effort toward organizational goals, conditioned by the effort's ability to satisfy some individual need”*. Maksudnya adalah : motivasi merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi **untuk** tujuan organisasi, yang dikondisikan kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas, maka dapat diambil kesimpulan tentang motivasi, yaitu : motivasi **bertujuan** untuk mengusahakan **agar** apapun yang telah dikerjakan/diupayakan dapat mencapai **tujuan** organisasi, dan juga dapat memenuhi kebutuhan hidup individu. Untuk mewujudkannya, seorang pimpinan perlu memberikan semangat kerja dan dorongan kepada para bawahannya **dalam** hal mengambil tindakan sehingga dapat mengubah perilaku seseorang **sesuai** dengan yang diharapkan oleh pimpinan, **dan** hasil yang diperoleh dapat memuaskan.

a. Karakteristik dan Jenis Motivasi

Ada 3 macam karakteristik dasar **dari** motivasi (Johns 1992:165) yaitu :

1. **Effort** (~~usaha~~); merupakan kekuatan dari perilaku kerja seseorang atau seberapa besar upaya yang dikeluarkan **seseorang** dalam mengerjakan pekerjaannya
2. **Persistence** (ketekunan); ketekunan yang dijalankan individu **dalam** menggunakan usahanya pada tugas-tugas yang diberikan.
3. **Direction** (arah); karakteristik ini mengarah pada kualitas kerja seseorang dalam perilaku bekerjanya.

Jenis motivasi menurut Johns (1992:166) ada 2 macam yaitu :

1. **intrinsic Motivation**; merupakan hubungan langsung antara karyawan dan tugas itu sendiri, dan biasanya diterapkan sendiri, seperti prestasi, penyelesaian tugas, tantangan, dan kompetensi dari pekerjaan individu.
2. **Extrinsic Motivation**; berasal dari lingkungan luar kerja terhadap tugas, biasanya diterapkan oleh orang lain, seperti gaji, bonus, kebijakan perusahaan, dan segala bentuk pengawasan.

Jadi, beberapa **dorongan (motivator)** yang potensial harus memenuhi kualitas ekstrinsik dan intrinsik.

b. Teori Motivasi

1) Teori Hirarkhi Kebutuhan

Teori Maslow (Gitosudarmo 1997:30), yaitu teori Hirarkhi Kebutuhan mengemukakan bahwa manusia di tempat kerjanya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada dalam diri seseorang. Teori ini didasarkan pada 3 asumsi dasar sebagai berikut :

1. Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarkhi, mulai dari hirarkhi kebutuhan yang paling dasar sampai ke kebutuhan yang paling kompleks.

2. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan dapat mempengaruhi perilaku seseorang, dimana hanya kebutuhan yang belum terpuaskan yang dapat menggerakkan perilaku.
3. Kebutuhan yang lebih tinggi berfungsi sebagai motivator apabila kebutuhan yang hirarkhinya lebih rendah telah terpuaskan secara minimal.

Atas dasar asumsi diatas, hirarkhi kebutuhan menurut Maslow adalah :

1. Kebutuhan Fisiologis (**Physiological Needs**); merupakan kebutuhan yang paling dasar yang merupakan kebutuhan sandang, pangan, dan papan.
2. Kebutuhan Rasa **Aman** (**Security Needs**); meliputi keamanan **akan** perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya, dan jaminan **akan** hari tuanya.
3. Kebutuhan Sosial (**Social Needs**); yaitu kebutuhan untuk persahabatan, interaksi, kelompok kerja, kebutuhan untuk maju dan berprestasi, juga kebutuhan **akan** keikutsertaan dalam masyarakatnya.
4. Kebutuhan Penghargaan (**Esteem Needs**); meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasinya, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang.
5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (**Self-Actualization Needs**); berkaitan dengan proses pengembangan **akan** potensi yang sesungguhnya dari seseorang, kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi seseorang.

Jadi dapat disimpulkan bahwa motivasi menurut Maslow merupakan suatu tingkat kebutuhan manusia dari yang paling dasar hingga yang paling tinggi, dimana kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat dijadikan **motivator dalam** diri seseorang untuk dapat bekerja lebih giat lagi demi memperoleh kepuasan dalam hidupnya. Karena itu penting bagi para manajer untuk lebih memahami kebutuhan dan keinginan dari

masing-masing bawahannya, seperti layaknya manajer memahami apa kebutuhan dan keinginannya sendiri, sehingga manajer dapat memotivasi bawahannya; atau paling tidak menerapkan cara-cara untuk memotivasi bawahannya untuk bekerja lebih giat.

2) Teori Kebutuhan McClelland

Dikemukakan oleh David McClelland dan kawan-kawannya. Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan (Robbins 1998:175) : prestasi (*achievement*), kekuasaan (*power*), dan hubungan/pertalian (*affiliation*). Kebutuhan ini ditetapkan sebagai berikut :

1. Kebutuhan akan prestasi : dorongan untuk mengungguli, mencapai prestasi dalam hubungannya dengan standar, berusaha untuk sukses.
2. Kebutuhan akan kekuasaan : kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang mereka (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku sebaliknya.
3. Kebutuhan akan afiliasi : keinginan/hasrat untuk hubungan antar pribadi yang dekat dan akrab.

Kebutuhan akan Prestasi

Ada tiga karakteristik dari orang yang memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi (Gitosudarmo 1997:36) :

1. Memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pelaksanaan suatu tugas atau mencari solusi atas suatu permasalahan. Akibatnya mereka suka bekerja sendiri daripada dengan orang lain. Apabila butuh bantuan orang lain, mereka lebih suka memilih orang yang berkompeten daripada sahabatnya.
2. Cenderung menetapkan tingkat kesulitan tugas yang moderat dan menghitung risikonya.

3. Memiliki keinginan yang kuat untuk memperoleh umpan balik atau *tanggapan* atas pelaksanaan tugasnya. Mereka ingin tahu seberapa baik mereka telah mengerjakannya, dan mereka sangat antusias untuk mendapatkan umpan balik tidak peduli apakah hasilnya baik atau buruk.

Dalam penelitian tersebut, McClelland menemukan bahwa uang tidak begitu penting peranannya dalam meningkatkan prestasi kerja bagi mereka yang memiliki kebutuhan akan prestasi tinggi. Mereka yang memiliki kebutuhan **akan** prestasi tinggi berprestasi sangat baik tanpa insentif finansial.

Kebutuhan akan Kekuasaan

Orang yang memiliki kebutuhan tinggi **akan** kekuasaan memiliki ciri-ciri seperti berikut (Gtosudarmo 1997:39) :

1. Keinginan untuk mempengaruhi secara langsung terhadap orang lain.
2. Keinginan untuk mengadakan pengendalian terhadap orang lain.
3. Adanya **suatu** upaya untuk menjaga hubungan pimpinan-pengikut.

Orang yang memiliki kebutuhan tinggi akan kekuasaan cenderung lebih banyak memberikan *saran-saran*, lebih sering memberikan pendapat dan evaluasinya, selalu **mencoba untuk** mempengaruhi orang lain ke dalam cara berpikirnya. Mereka juga cenderung menempatkan diri sebagai pemimpin **di** lingkungan aktivitas kelompoknya, **serta** cenderung dekat dengan atasan atau pemimpinnya.

Kebutuhan Afiliasi

Orang yang memiliki kebutuhan afiliasi yang tinggi memiliki ciri-ciri seperti berikut (Gitosudarmo 1997:38) :

1. Mereka memiliki suatu keinginan yang kuat untuk mendapatkan restu dan ketentraman dari orang lain.

2. Mereka cenderung untuk menyesuaikan diri dengan keinginan dan norma orang lain yang ada di lingkungannya.
3. Mereka memiliki suatu perhatian yang sungguh-sungguh terhadap **perasaan** orang lain.

Orang yang memiliki kebutuhan afiliasi tinggi cenderung bekerja dengan orang lain daripada bekerja sendiri dan mereka cenderung memiliki tingkat kehadiran yang tinggi. Selain itu, juga ada kecenderungan bahwa mereka **akan** berprestasi lebih baik dalam situasi dimana ada dukungan personal dan moral.

Implikasinya terhadap organisasi adalah bahwa manajer dapat menciptakan adanya lingkungan kerja yang kooperatif dan suportif bagi karyawan yang memiliki afiliasi yang tinggi, **akan** dapat meningkatkan produktivitasnya. Sebaliknya bagi karyawan **yang** memiliki kebutuhan akan afiliasi yang rendah seharusnya ditempatkan pada suatu tugas yang memungkinkan mereka bekerja secara independen karena mereka lebih suka bekerja sendirian.

3) Teori *Expectancy* (Pengharapan)

Salah satu penjelasan dari motivasi yang umumnya diterima adalah teori ***expectancy*** dari Victor Vroom. **Teori** ini memperdebatkan bahwa kekuatan dari kecenderungan untuk berperilaku dalam keadaan tertentu tergantung pada kekuatan dari pengharapan **akan** mendapat **h a d (outcome)** sesuai dengan yang telah dikerjakan dan ketertarikan individu terhadap hasil yang diberikan. Teori pengharapan mengatakan bahwa seorang karyawan **akan** termotivasi untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ketika ia percaya bahwa usahanya **akan** mengarah ke penilaian kinerja yang baik; bahwa penilaian kinerja yang baik **akan** mengarah ke imbalan

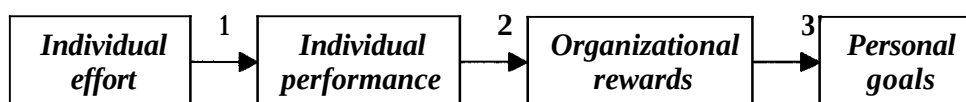
seperti bonus, kenaikan gaji, atau promosi; dan bahwa imbalan tersebut akan memuaskan tujuan pribadi masing-masing individu (Robbins 1998:187).

Teori ini memfokuskan pada tiga hubungan yaitu :

1. ***Effort-performance relationship*** (hubungan upaya-kinerja). Kemungkinan yang dirasa oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya akan mengarah ke kinerjanya.
2. ***Performance-Reward relationship*** (hubungan kinerja-imbalan). Tingkat dimana individual percaya bahwa mengerjakan sesuatu pada level/tingkat tertentu akan mengarah pada pencapaian suatu hasil yang diinginkan.
3. ***Rewards-personal goals relationship*** (hubungan imbalan-tujuan pribadi). Tingkat dimana imbalan dari organisasi dapat memuaskan tujuan pribadi atau kebutuhan individu dan ketertarikan individu terhadap imbalan yang potensial tersebut.

Untuk lebih jelasnya, hubungan ini dapat dilihat pada gambar berikut ini.

Gambar 1
Expectancy Theory



- 1 ***Effort-performance relationship***
- 2 ***Performance-reward relationship***
- 3 ***Rewards-personal goals relationship***

Sumber : Robbins (1998:188)

Jadi kunci dalam teori pengharapan ini adalah pengertian dalam hal tujuan individu dan hubungan antara upaya dan kinerja, antara kinerja dan imbalan, dan **akhirnya**, kepuasan antara imbalan dan tujuan individual. Sebagai suatu model kemungkinan, teori pengharapan mengakui bahwa tidak ada prinsip umum (***universal***) dalam menjelaskan masing-masing motivasi individu.

B. HUBUNGAN ANTAR MASING-MASING KONSEP

1. Hubungan Penilaian Kinerja dengan Motivasi Kerja

Menurut Dessler (1997:360), *“Appraising performance plays a crucial role in improving motivation at work people want and feedback regarding how they are doing and appraisal provides an opportunity for you to give them that feedback.”*

Menurut pendapat diatas, penilaian kinerja mempunyai peranan penting dalam meningkatkan motivasi karyawan. Jadi **program** evaluasi itu diintegrasikan dengan kepentingan utama orang yang dinilai, dengan saling memahami peran para penilai **dan** karyawan dalam proses penilaian harus menjelaskan, melatih, membimbing, dan memberikan umpan balik.

Menurut Martoyo (1987:92), menyatakan bahwa : “apabila penilaian prestasi kerja tersebut dilaksanakan dengan **baik**, tertib, dan benar dapat membantu meningkatkan motivasi kerja dan **sekaligus** juga meningkatkan loyalitas organisasi dari para karyawannya.” Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja mempunyai pengaruh terhadap motivasi.

2. Hubungan Imbalan (*Reward*) dengan Motivasi Kerja

Menurut Cascio (1989:429) *“The desire to obtain additional recognition can become a powerful need that employees strive to fulfill.”* Dalam hal ini, keinginan untuk mendapat penghargaan tambahan dapat menjadi kebutuhan yang kuat dimana karyawan akan berusaha **untuk** memenuhinya, salah satunya dengan bekerja lebih giat. *“...individual reward — such as piece-rate payments, sales commissions, and performance bonuses that tie individual rewards to individual performance — can be effective motivator if they ‘fit the type of work performed’.”* Menurut pendapat diatas,

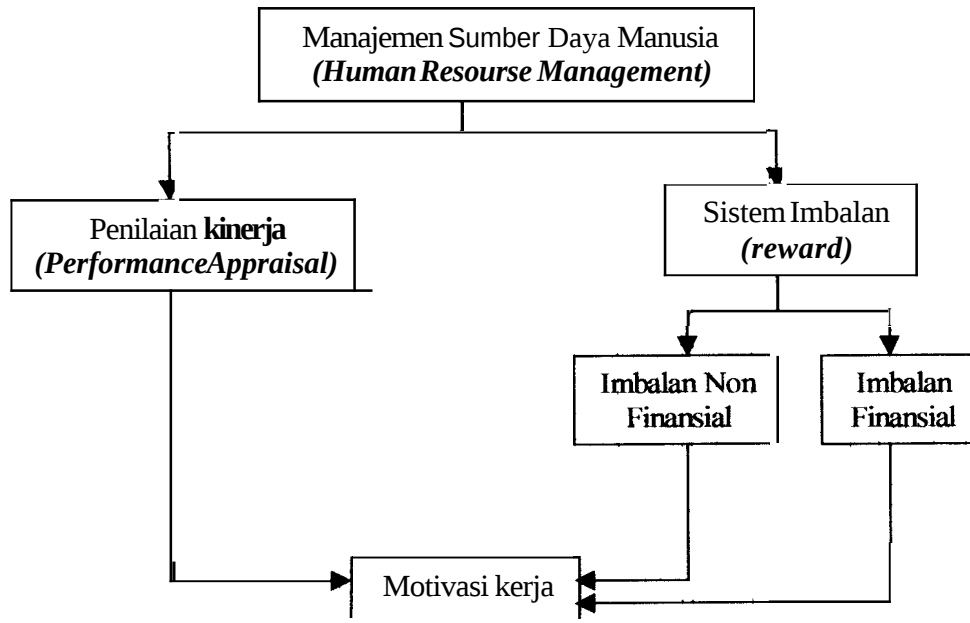
imbalan individual/perorangan, seperti pembayaran upah **borongan**, komisi penjualan, bonus prestasi yang mengaitkan imbalan individual ke prestasi individual, dapat menjadi pendorong yang efektif bila cocok dengan macam pekerjaan yang dikerjakan

Menurut Newman dan Hodgetts (1998:239) “*...in order to be motivated, individuals must believe that the reward-to-work ratio is fair. Because people often compare what they are getting against what others are getting, managers have to realize that perceived fairness is critical to the motivation process*”. Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa seseorang akan termotivasi bila ia percaya kalau rasio imbalan kerja itu adil, karena orang sering membandingkan apa yang didapatnya dengan yang didapat orang lain; manajer harus menyadari bahwa merasa adil sangat penting dalam proses motivasi.

Menurut Gitosudarmo (1997:234) “Diyakini bahwa imbalan akan memotivasi prestasi, ... imbalan dapat dipakai **sebagai** dorongan atau motivasi pada suatu tingkat perilaku dan prestasi, dan dorongan pemilihan **organisasi** sebagai tempat bekerja.” Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa **pemberian** imbalan **berpengaruh** terhadap motivasi kerja seseorang.

3. KERANGKA PEMIKIRAN

Gambar 2
Kerangka Pemikiran



D. HIPOTESIS

Berdasar rumusan masalah dan kerangka pemikiran yang telah disusun, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Diduga variabel penilaian kinerja, imbalan non finansial, dan imbalan finansial secara bersama-sama berpengaruh positif secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Tristar *International Restaurant* di Surabaya.
2. Diduga variabel imbalan finansial mempunyai pengaruh dominan terhadap motivasi kerja karyawan Tristar *International Restaurant* di Surabaya.