

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori harapan (*expectancy theory*) pertama kali dikemukakan oleh Victor Vroom pada tahun 1964. Victor Vroom (dalam Munandar, 2006) menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dan dibutuhkan dari hasil pekerjaan itu. Dalam arti yang lebih praktis, teori harapan menyatakan bahwa jika seorang menginginkan sesuatu dan harapan memperoleh sesuatu, yang bersangkutan akan terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya. Sebaliknya, bila harapan memperoleh hal yang diinginkan rendah, maka kemauan untuk berupaya akan menjadi lebih rendah. Teori harapan didasarkan pada asumsi bahwa karyawan akan memilih untuk memberikan usaha yang maksimal apabila terdapat kesempatan yang patut bahwa pekerjaan yang diberikan oleh karyawan sesuai dengan apa yang diinginkan (Sweeney & McFarlin, 2002). Pada teori ini, diprediksikan bahwa para karyawan akan termotivasi untuk mengerahkan tingkat usaha yang tinggi ketika mereka yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kerja yang baik. Penilaian yang baik akan menghasilkan penghargaan organisasional seperti bonus, promosi atau kenaikan imbalan kerja dan penghargaan tersebut akan memuaskan tujuan pribadi karyawan. Teori harapan membantu menjelaskan mengapa banyak karyawan tidak termotivasi dalam pekerjaan mereka dan hanya melakukan usaha minimum untuk mencapai sesuatu. Ini sangat jelas ketika kita melihat ketiga hubungan teori tersebut secara lebih mendetail.

a. Hubungan usaha – kinerja

Karyawan akan termotivasi untuk bekerja keras Ketika mereka yakin bahwa hal itu akan menghasilkan kinerja yang baik dan meningkatkan hasil pekerjaan mereka. Hasil ini tergantung akan persepsi mereka terhadap penilaian yang dilakukan oleh atasan mereka.

b. Hubungan kinerja – penghargaan

Sejauh mana individu mempercayai bahwa kinerja pada tingkat tertentu akan mengarah pada pencapaian hasil yang diinginkan. Pencapaian hasil atau penghargaan itu berupa bonus, kenaikan gaji atau promosi jabatan.

c. Hubungan penghargaan – tujuan pribadi

Tingkat dimana penghargaan organisasional memuaskan tujuan pribadi atau kebutuhan seorang individu dan daya tarik dari penghargaan potensial bagi individu tersebut.

2.1.2 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Teori penetapan tujuan (*goal setting theory*) pertama kali dikemukakan oleh Dr. Edwin Locke pada tahun 1960. Melalui artikel miliknya yang berjudul “*Toward A Theory Of Task Motivation and Incentives*”, Locke memperlihatkan adanya hubungan antara tujuan dengan kinerja seseorang terhadap tugas atau pekerjaan yang diberikan. Menurut *goal setting theory*, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (Srimindarti, 2012). Teori ini mengasumsikan bahwa faktor utama yang memengaruhi pilihan yang dibuat individu adalah tujuan yang mereka miliki. *Goal setting theory* telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dalam perumusan tujuan (Arsanti, 2009). Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan. Tingkat kesulitan tujuan yang rendah akan membuat individu memandang bahwa tujuan sebagai pencapaian rutin yang mudah dicapai sehingga akan

menurunkan motivasi individu untuk berkreaitivitas dan mengembangkan kemampuannya. Sedangkan pada tingkat kesulitan tujuan yang lebih tinggi tetapi mungkin untuk dicapai, individu akan termotivasi untuk berpikir cara mencapai tujuan tersebut. Proses ini akan menjadi sarana berkembangnya kreativitas dan kemampuan individu untuk mencapai tujuan tersebut (Ginting dan Ariani dalam Matana, 2017). Artinya, sasaran memberitahu karyawan apa yang perlu dikerjakan dan berapa banyak upaya yang harus dilakukan (Robbins, 2006).

2.1.3 Penilaian Kinerja

2.1.3.1 Definisi Penilaian Kinerja

Menurut (T. Agustin, 2020) penilaian kinerja adalah suatu proses dimana manajer dan anggota staf bekerja sama untuk mengevaluasi seberapa baik kinerja karyawan dalam kaitannya dengan tujuan yang ditentukan dalam perencanaan kinerja dan untuk mengidentifikasi hal-hal yang berjalan dengan baik dan buruk dalam jangka waktu tertentu. Penilaian kinerja merupakan proses berkelanjutan yang menyangkut perilaku dan kinerja karyawan. (Pratama & Sukarno, 2021) mengemukakan bahwa penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu sistem komunikasi formal yang terstruktur antara seorang karyawan dan atasan mereka, biasanya dalam bentuk wawancara berkala dimana penilaian ini memungkinkan evaluasi dan diskusi tentang kinerja karyawan dan menemukan kekuatan dan kelemahan mereka serta memberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan kinerja mereka.

Penilaian kinerja merupakan proses dimana organisasi mengetahui seberapa baik seorang karyawan melakukan tugasnya (Sudaryo Yoyo, Agus Ari wibowo, 2022). Sementara (Silaen et al., 2021) mendefinisikan penilaian kinerja merupakan hasil dari evaluasi yang menyeluruh dan didasarkan pada kumpulan indikator kinerja kegiatan termasuk input, output, hasil, manfaat,

dan dampak. (Heksarini, 2022) mengemukakan penilaian kinerja berkaitan dengan seberapa baik seorang menyelesaikan tugas yang telah diberikan kepada mereka. Penting bagi para karyawan untuk mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan apa saja yang menjadi bahan penilaian atas kinerja mereka.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu penilaian atau evaluasi kinerja karyawan berdasarkan standar kerja yang ditetapkan perusahaan.

2.1.3.2 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut (Sinollah & Hermawanto, 2020) manfaat penilaian kinerja :

1. Peningkatan kinerja berfokus pada situasi di mana kinerja seseorang dinilai buruk bahkan di tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan. Dalam situasi seperti ini, baik individu yang dinilai maupun atasan akan berusaha keras untuk meningkatkan kinerja.
2. Pengembangan sumber daya manusia (SDM) adalah upaya untuk memaksimalkan potensi setiap individu, baik untuk memenuhi kebutuhan organisasi maupun untuk mengembangkan karier pribadi mereka. Manajemen dan individu dapat melakukan ini dengan memanfaatkan peluang pembelajaran dan pengembangan yang tersedia.
3. Pemberian kompensasi yang adil berdasarkan pada kontribusi atau kinerja setiap individu terhadap perusahaan, dimana imbalan atau kompensasi diberikan sesuai dengan prestasi individu tersebut.
4. Program peningkatan produktivitas merupakan upaya untuk meningkatkan efisiensi dan hasil kerja yang dapat mencakup berbagai strategi dan metode untuk meningkatkan produktivitas.
5. Dalam rangka mengembangkan karier dan memenuhi kebutuhan organisasi dalam hal penempatan dan pengembangan karyawan, program

kepegawaian, seperti promosi, rotasi, mutasi, dan perencanaan karier karyawan merupakan langkah-langkah yang dapat diambil.

6. Salah satu prinsip penting dalam menilai kinerja adalah menghindari diskriminasi, karena setiap individu harus dinilai berdasarkan prestasi dan kontribusinya, tanpa adanya diskriminasi berdasarkan jenis kelamin, ras, agama, atau latar belakang pribadi lainnya.

Sedangkan menurut (Widyaningrum, 2020) manfaat penilaian kinerja adalah:

- a. Meningkatkan produktivitas karyawan, sehingga karyawan yang berprestasi dapat secara langsung diberikan apresiasi.
- b. Membuat komunikasi yang lebih baik antara kedua belah pihak yaitu karyawan dan perusahaan
- c. Mencegah terjadinya kesalahpahaman berkaitan dengan kualitas dan hasil kerja yang telah dilakukan.
- d. Dapat memberikan informasi yang jelas mengenai hasil pekerjaan yang sudah dilakukan.

2.1.3.3 Metode-Metode Penilaian Kinerja

Menurut (Heksarini, 2022) terdapat beberapa jenis metode menilai kinerja yang bisa digunakan yaitu :

a. Traditional Asseesment

Proses penilaian tradisional memungkinkan manajer atau atasan untuk menilai langsung kinerja karyawan melalui pengamatan. Manajer dan karyawan bertemu secara langsung untuk membahas hasil pekerjaan, tugas dan tanggung jawab yang dilakukan, dan tujuan pekerjaan. Karyawan yang menerima penilaian yang baik akan menerima kenaikan gaji. Kelebihan metode ini adalah mudah digunakan dan sederhana, namun kelemahannya ialah penilaian dapat sangat subjektif karena hanya didasarkan pada pandangan atasan.

b. *Management By Objective (MBO)*

Metode ini menggunakan tujuan yang ditetapkan dalam jangka waktu tertentu untuk menilai kinerja karyawan. Proses MBO terdiri dari 3 (tiga) tahap yaitu:

1. *Planning*

Metode SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, and Time Sensitive*) digunakan oleh manajer dan karyawan untuk menentukan dan menetapkan tujuan serta jangka waktu untuk mencapainya.

2. *Monitoring*

Pada tahap ini, kedua belah pihak memiliki kesempatan untuk mengevaluasi kemajuan dan menilai pencapaian sasaran kerja. Selain itu manajer memiliki kemampuan untuk memberikan umpan balik kepada karyawan mereka.

3. *Reviewing*

Pada tahap ini, manajer dan karyawan berdiskusi mengenai hasil akhir yang dicapai. Dalam jangka waktu tertentu, kinerja keseluruhan karyawan dinilai. Metode ini cukup baik untuk membantu atasan dan bawahan berkomunikasi untuk menetapkan dan mencapai tujuan. Salah satu kekurangan MBO adalah bahwa ia hanya menilai kinerja berdasarkan tujuan, mengabaikan komponen penting lainnya.

c. *360-Degree Feedback*

Metode penilaian kinerja karyawan *360-Degree Feedback* menggunakan umpan balik dari lingkaran pengaruh yang terdiri dari manajer, rekan kerja, pelanggan, dan laporan langsung yang memberikan penilaian yang lebih menyeluruh dari berbagai sudut pandang.

d. *Assessment Center Method*

Assessment center menjelaskan bagaimana orang lain melihat dan menilai karyawan dan bagaimana hal itu berdampak pada kinerja karyawan. Simulasi sosial, diskusi informal, latihan pencarian fakta, pengambilan keputusan, dan permainan peran adalah beberapa cara yang digunakan untuk melakukan penilaian. Kelebihan dari teknik ini adalah dapat menilai kinerja seseorang dan memperkirakan kinerja di masa depan, namun metode ini memiliki kekurangan yaitu memerlukan waktu yang lama dan mahal.

e. *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Metode penilaian kinerja ini adalah salah satu jenis teknik pengambilan keputusan, dan inputnya dapat kualitatif atau kuantitatif. Pada dasarnya, *Analytical Hierarchy Process (AHP)* merupakan metode untuk memecahkan masalah dengan situasi yang kompleks dan terdiri dari beberapa komponen. AHP Menyusun situasi menjadi hierarki dengan memberikan penilaian subjektif tentang pentingnya setiap variabel secara relatif dan menetapkan variabel mana yang memiliki prioritas tertinggi dengan tujuan untuk mengetahui apakah kondisi tersebut akan berdampak pada hasil akhir.

f. *Graphic Rating Scale*

Tujuan dari penilaian kinerja ini adalah untuk membandingkan kinerja individu dengan standar absolut. Metode penilaian kinerja yang terkomputerisasi ini juga dapat mempercepat proses perhitungan, mengolah data yang berguna untuk validasi penilaian kinerja dan menjaga keakuratan data, dan membuat penilaian lebih objektif dengan menetapkan parameter atau kriteria yang relevan dengan lapangan.

g. *Psychological Appraisals*

Penilaian psikologis banyak digunakan untuk menemukan potensi tersembunyi karyawan, dimana metode ini berfokus pada kinerja masa depan daripada kinerja masa lalu.

h. *Key Performance Indicator*

Metode penilaian kinerja ini dapat dievaluasi secara berkala untuk tujuan tertentu. KPI memberikan tujuan tim, pencapaian, dan wawasan untuk membantu orang di seluruh organisasi membuat keputusan yang lebih baik. Indikator kinerja utama, dari keuangan dan sumber daya manusia hingga pemasaran dan penjualan, membantu setiap bidang bisnis bergerak maju di tingkat strategis.

i. *Competency Based Human Resource Management (CBHRM)*

Model manajemen kinerja baru yang disebut *Competency Based Human Resource Management (CBHRM)* memadukan strategi sumber daya manusia dan strategi bisnis untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.3.4 Proses Penilaian Kinerja

Menurut (Widyaningrum, 2020) terdapat beberapa bentuk pendekatan proses penilaian kinerja dilakukan melalui:

1. Tahapan Identifikasi

Tahapan identifikasi disebut juga sebagai input penilaian prestasi kerja dikarenakan melakukan identifikasi karakteristik yang ada di dalam diri seorang karyawan yang akan dinilai.

2. Tahapan Pengukuran

Tahapan pengukuran merupakan proses penilaian prestasi kerja dengan focus utamanya yaitu menggambarkan pelaksanaan tugas seorang karyawan atau perilaku yang dihasilkannya.

3. Tahapan Manajemen

Tahapan manajemen memfokuskan penilaian pada hasil kerja atau output berdasarkan pencapaian sasaran kerja individu.

2.1.3.5 Indikator Penilaian Kinerja

Indikator penilaian kinerja menurut (Saefullah, 2021) adalah sebagai berikut:

1. *Validity*

Indikator ini merujuk pada kesesuaian standar tersebut dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai. Dengan kata lain standar tersebut benar-benar sesuai dan relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai.

2. *Agreement*

Indikator ini mengindikasikan bahwa persyaratan penilaian telah disetujui dan diterima oleh semua karyawan yang akan dievaluasi. Hal ini berkaitan dengan prinsip keabsahan diatas.

3. *Realism*

Indikator ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memenuhi standar penilaian dan melakukannya sesuai dengan kemampuan mereka.

4. *Objective*

Indikator ini menunjukkan bahwa standar tersebut adil, dapat menunjukkan keadaan sebenarnya tanpa menambah atau mengurangi fakta dan sulit dipengaruhi oleh bias penilai.

2.1.4 Kinerja

2.1.4.1 Definisi Kinerja

Kinerja di dalam pekerjaan dapat diartikan sebagai semua perilaku karyawan dalam melakukan pekerjaan, mengacu kepada seberapa baik karyawan melakukan pekerjaannya. (Rivaldo, 2022) mendefinisikan kinerja merupakan kondisi yang menunjukkan kemampuan seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan dan sesuai dengan uraian pekerjaan karyawan tersebut. Kinerja, juga dikenal sebagai manajemen kinerja, adalah suatu proses yang sistematis, menyeluruh, dan strategis yang digunakan untuk menilai dan mengevaluasi kinerja setiap

individu secara berkala (Syukron et al., 2022). Menurut (Hatidah Hatidah & Agung Indriansyah, 2022) kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja seorang pekerja, proses manajemen, atau organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus ditunjuk buktinya secara konkrit dan dapat diukur dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan. Berdasarkan (Halomoan & Suhartono, 2020), kinerja karyawan memainkan peran penting dalam kemajuan perusahaan, karena kinerja karyawan yang lebih baik dapat berpengaruh terhadap pertumbuhan perusahaan dan kecepatan pencapaian tujuan organisasi.

Menurut (Hartono Tommy & Siagian Mauli, 2020) menyatakan bahwa kinerja adalah bentuk nyata dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan baik secara individu maupun kelompok dalam jangka waktu tertentu dan tercapainya tujuan perusahaan. Kinerja karyawan adalah hasil kerja seseorang karyawan selama waktu tertentu dan dibandingkan dengan hasil dari berbagai kemungkinan seperti standar, sasaran, target, atau kriteria yang telah disepakati bersama sebelumnya (Astuti et al., 2021). (Kelvin & Nainggolan, 2021) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai performa, prestasi kerja, kualitas dan kuantitas individu atau kelompok karyawan yang memberikan hasil kerja yang baik kepada atasan mereka dan perusahaan.

Berdasarkan definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas yang menunjukkan kemampuannya.

2.1.4.2 Faktor Mempengaruhi Kinerja

Menurut (Sari et al., 2020) menyebutkan bahwa terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

- (1) Kualitas yang berasal dari dalam diri karyawan termasuk kualitas yang ada sejak lahir dan kualitas yang diperoleh melalui pendidikan dan pengalaman juga faktor biologis termasuk kesehatan fisik dan mental, kemampuan

bawaan, dan sifat kepribadian. Etos kerja, pengetahuan, kemampuan, pengalaman dan dorongan yang diperoleh seseorang di tempat kerja dapat meningkat seiring berjalannya waktu.

- (2) Lingkungan internal perusahaan mencakup visi, tujuan, dan sasaran perusahaan, serta kebijakan, teknologi, strategi, sistem manajemen, gaji, kepemimpinan, budaya, dan rekan kerja. Dukungan organisasi sangat memengaruhi kinerja pekerja.
- (3) Peristiwa, keadaan, atau kondisi eksternal dapat memengaruhi keberhasilan bisnis, dimana agama, budaya, dan persaingan di luar perusahaan merupakan komponen eksternal.

2.1.4.3 Standar Kinerja Pegawai

Standar kinerja digunakan untuk membandingkan antara kinerja pegawai dan tujuan (Silaen et al., 2021):

“Terdapat tiga macam kriteria dalam proses penilaian kinerja karyawan yaitu hasil Kerja Individu dimana salah satu jika hasil kerja individu adalah aspek kerja yang paling penting di posisi tersebut, maka hasil kerja individu dapat digunakan sebagai kriteria untuk menilai. Selain itu, perilaku dapat digunakan sebagai faktor penentu keberhasilan kinerja karyawan karena banyak jabatan sulit menentukan output yang dapat digunakan sebagai standar penilaian. Terakhir, sifat merupakan sifat individu yang sering muncul dan menggambarkan tingkah laku individu.”

2.1.4.4 Indikator Kinerja

(Masrurotin et al, 2021) menyebutkan terdapat lima indikator kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

- (1) Kualitas

Kualitas pekerjaan dapat diukur dengan mempertimbangkan tingkat kesempurnaan tugas serta persepsi karyawan tentang kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

(2) Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan ditunjukkan dengan unit atau siklus aktivitas yang diselesaikan.

(3) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas yang telah diselesaikan pada waktu yang ditentukan dilihat dari sudut pandang koordinasi dengan hasil output dan untuk memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

(4) Efektivitas

Cara untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya organisasi (uang, tenaga, teknologi, dan bahan baku). Tujuannya untuk meningkatkan hasil dari setiap unit yang menggunakan sumber daya tersebut.

(5) Kemandirian

Tingkat dimana seorang karyawan memiliki dan dapat memenuhi komitmen kerjanya terhadap perusahaan dan memiliki tanggung jawab kepada perusahaan.

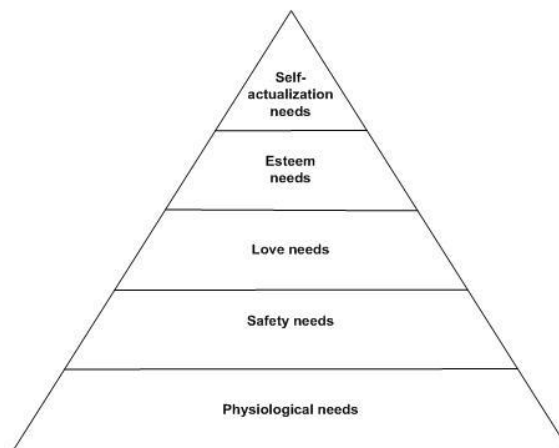
2.1.5 Motivasi

2.1.5.1 Definisi Motivasi

Seorang karyawan akan sulit dalam fokus mengerjakan pekerjaan tanpa adanya motivasi bekerja yang tepat. Tindakan yang di dasari oleh motif yang menyebabkan seseorang untuk bertindak merupakan motivasi. Sebagaimana dikemukakan oleh (Saputra & Fernos, 2023), motivasi dapat diartikan sebagai motif bawaan yang mendorong seseorang untuk berperilaku tertentu. Menurut (Yolinza & Marlius, 2023), motivasi menentukan seberapa keras, dimana, dan berapa lama seseorang akan bekerja untuk mencapai suatu tujuan. Pendapat lain mengatakan motivasi adalah proses intensitas, arah, dan ketekunan usaha

seseorang untuk mencapai suatu tujuan (Suryawan & Salsabilla, 2022). Dengan karyawan yang lebih termotivasi, mereka lebih bersemangat dan berdedikasi untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Wijiastuti et al., 2021).

Menurut (Jufrizen, 2021), ada banyak hal yang dapat memotivasi individu untuk bekerja berjam-jam di kantor. Gaji yang kompetitif, manajemen yang suportif, fasilitas yang memadai, suasana yang nyaman, rekan kerja yang ramah dan atasan yang suportif. Dalam penelitiannya tentang motivasi intrinsik, Maslow mengusulkan hierarki kebutuhan 5 tingkat (Hustia, 2020) sebagai berikut :



Model hierarki kebutuhan Maslow

Gambar 2.1 Model Hierarki

1. Tahap pertama, kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan paling mendasar yang mencakup hal-hal seperti makanan, air, tempat tinggal, pakaian, dan istirahat agar seseorang dapat bertahan hidup.
2. Tahap kedua, kebutuhan keamanan yang menyangkut kebutuhan mengenai perlindungan diri dari bahaya, risiko, dan konflik bersenjata.

3. Tahap ketiga, kebutuhan akan keterikatan dan interaksi sosial, terutama kebutuhan hidup berdampingan.
4. Tahap keempat merupakan dorongan untuk dihargai dan dihormati oleh orang-orang di sekitar yang disebut dengan harga diri.
5. Tahapan kelima merupakan dorongan aktualisasi diri atau keinginan untuk memanfaatkan bakat, kemampuan, dan potensi yang dimiliki.

2.1.5.2 Tujuan Motivasi Kerja

(Rahmawati, 2020) mengemukakan beberapa tujuan motivasi kerja sebagai berikut:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- b. Meningkatkan kinerja
- c. Meningkatkan kedisiplinan
- d. Menciptakan suasana kerja yang baik
- e. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan
- f. Meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas pekerjaan
- g. Meningkatkan efektivitas pengadaan karyawan
- h. Meningkatkan efektivitas penggunaan alat dan bahan baku.

Selain itu menurut (Sulastri et al., 2021) tujuan motivasi adalah:

- a. Meningkatkan gairah dan semangat kerja karyawan
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- d. Menjaga loyalitas dan kestabilan karyawan
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- f. Mengefektifkan pengadaan
- g. Menciptakan suasana kerja yang baik dan hubungan kerja yang baik
- h. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
- i. Meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan karyawan

- j. Meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap apa yang harus mereka lakukan.

2.1.5.3 Jenis-Jenis Motivasi

Motivasi merupakan motif bawaan yang mendorong seseorang untuk berperilaku tertentu (Saputra & Fernos, 2023). Terdapat dua jenis motivasi menurut (Nurjaya, 2021), yaitu sebagai berikut:

(1) Motivasi Positif (*Incentif Positive*)

Manajer memberi motivasi kepada bawahannya dengan memberi penghargaan kepada mereka yang memiliki kinerja di atas standar. Selain itu manusia pada umumnya senang menerima hal-hal baik, sehingga ketika motivasi positif maka semangat kerja bawahan pun meningkat.

(2) Motivasi Negatif (*Incentif Negative*)

Motivasi negatif diberikan oleh manajer dengan standar hukuman kepada karyawan. Meskipun insentif negative dapat meningkatkan semangat kerja karyawan dalam jangka waktu pendek karena mereka takut akan hukuman, namun hal ini dapat menimbulkan konsekuensi negatif dalam jangka panjang.

Kedua jenis motivasi diatas sering dipraktikkan oleh manajer dalam suatu perusahaan. Motivasi positif lebih tepat digunakan dalam jangka waktu panjang, sedangkan motivasi negatif lebih tepat digunakan dalam jangka waktu pendek. Penggunaan keduanya harus tepat dan adil supaya karyawan merasa bahwa motivasi yang diberikan oleh manajer akan benar-benar meningkatkan semangat kerja mereka.

2.1.5.4 Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut (Sunyoto & Wagiman, 2023) faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah:

- a) Gaji

- b) Kondisi kerja
- c) Keamanan kerja
- d) Kualitas pengawasan teknis
- e) Status
- f) Prosedur pengoperasian
- g) Kualitas pengawasan teknis
- h) Kualitas hubungan antara rekan kerja, atasan, dan bawahan.

Pendapat lain mengatakan bahwa motivasi seorang dipengaruhi beberapa hal, dimana elemen tersebut dapat dikategorikan sebagai internal atau eksternal bagi karyawan yang mencakup hal berikut (F. Agustin et al., 2023):

1. Faktor Internal
 - a. Kemauan dalam bertahan hidup
 - b. Kesiapan untuk diakui
 - c. Kesiapan untuk diterima
 - d. Keinginan untuk menggunakan otoritas
 - e. Kemampuan untuk memiliki
2. Faktor Eksternal
 - a. Upah yang adil
 - b. Keamanan di tempat kerja
 - c. Kondisi lingkungan kerja
 - d. Kedudukan dan kewajiban
 - e. Hukum yang dapat dimodifikasi
 - f. Pengawasan yang waspada

2.1.5.5 Indikator Motivasi

Indikator motivasi menurut (Nurjaya, 2021) yaitu sebagai berikut:

1. Balas Jasa

Segala sesuatu yang berupa uang, barang, atau jasa yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka untuk perusahaan

2. Kondisi Kerja

Kondisi atau keadaan tempat kerja suatu perusahaan di mana karyawan bekerja. Kondisi kerja yang baik adalah ketika pekerja memiliki tempat kerja yang nyaman dan memungkinkan mereka untuk melakukan aktivitasnya dengan baik.

3. Fasilitas Kerja

Segala sesuatu yang ada dalam organisasi dan dinikmati oleh karyawan, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan mereka maupun untuk kelancaran pekerjaan mereka.

4. Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan hasil yang diharapkan dari semua karyawan, karena semua orang berbeda satu sama lain, ukuran tidak sama untuk semua orang.

5. Pengakuan dari Atasan

Pernyataan atasan tentang apakah karyawan telah memanfaatkan motivasi yang diberikan atau tidak

6. Pekerjaan itu Sendiri

Pekerjaan itu sendiri merupakan pegawai yang mengerjakan pekerjaan dengan sendiri apakah pekerjaannya bisa menjadi motivasi buat pegawai lainnya

2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi salah satu dasar dalam menyusun suatu penelitian. Tabel 2.1 menunjukkan beberapa penelitian yang berkaitan dengan penilaian kinerja, kinerja dan motivasi.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
----	----------	------------------	------------------

1.	(Kristiani et al., 2022)	<i>The Effect Of Performance Appraisal, Work Discipline, and Compensation On Employee Performance Through Motivation As An Intervening Variable In PT. MMS Group Indonesia</i>	1. Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. 2. Penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 3. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 4. Kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja 5. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 6. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2.	(Mahyuddin et al., 2023)	<i>Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi Pada PT. Telkom Akses Aceh</i>	1. Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap. 2. Motivasi tidak mempengaruhi hubungan antara penilaian kinerja

			dan kinerja karyawan.
3.	(Abdillah et al., 2022)	Pengaruh Penilaian Kinerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Direktorat SITP	1. Penilaian kinerja memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. 2. Penilaian kinerja memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi pegawai. 3. Beban kerja memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. 4. Beban kerja memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi pegawai. 5. Pengaruh motivasi memediasi penilaian kinerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai secara

			<i>complementary mediation (partial mediation).</i>
4.	(Herbowo Sektiaji et al., 2021)	<i>The Intervening Effect of Work Motivation Variables on the Relationship between Performance Appraisal Systems and Internal Organizational Communication on Employee Performance</i>	1. Penilaian kinerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Komunikasi internal organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. Penilaian kinerja, motivasi kerja dan komunikasi internal organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

5.	(Redian et al., 2024)	Analisis Penilaian Kinerja Karyawan terhadap Motivasi Kerja pada Perusahaan	1. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 2. Penilaian kinerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
6.	(Syekh & Akbar, 2024)	Pengaruh Penilaian Kinerja dan Manajemen Talenta terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Muara Bungo	1. Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. 2. Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. 3. Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 4. Manajemen talenta tidak berpengaruh

			signifikan terhadap kinerja 5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 6. Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai melalui motivasi kerja 7. Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai melalui motivasi kerja.
7.	(Wiwi Winarsih & Mulya Karnama, 2023)	<i>The Effect Of Performance Appraisal and Work Motivation On Employee Performance PT. Tri Jaya Teknik Karawang</i>	1. Penilaian kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Tri Jaya Teknik Karawang.

			2. Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di PT. Tri Jaya Teknik Karawang. 3. Secara simultan variabel penilaian kinerja serta motivasi kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 26,4%.
8.	(Ayu Yustiar & Siregar, 2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT Lejel Home Shopping	1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Motivasi Kerja pada PT. Lejel Home Shopping.

			2. Komunikasi Internal berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Motivasi Kerja pada PT. Lejel Home Shopping. 3. Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Lejel Home Shopping. 4. Komunikasi Internal tidak berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Lejel Home Shopping.
--	--	--	---

			5. Motivasi Kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Lejel Home Shopping. 6. Gaya Kepemimpinan secara tidak langsung berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui Motivasi Kerja pada PT. Lejel Home Shopping. 7. Komunikasi Internal secara tidak langsung berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui Motivasi Kerja
--	--	--	--

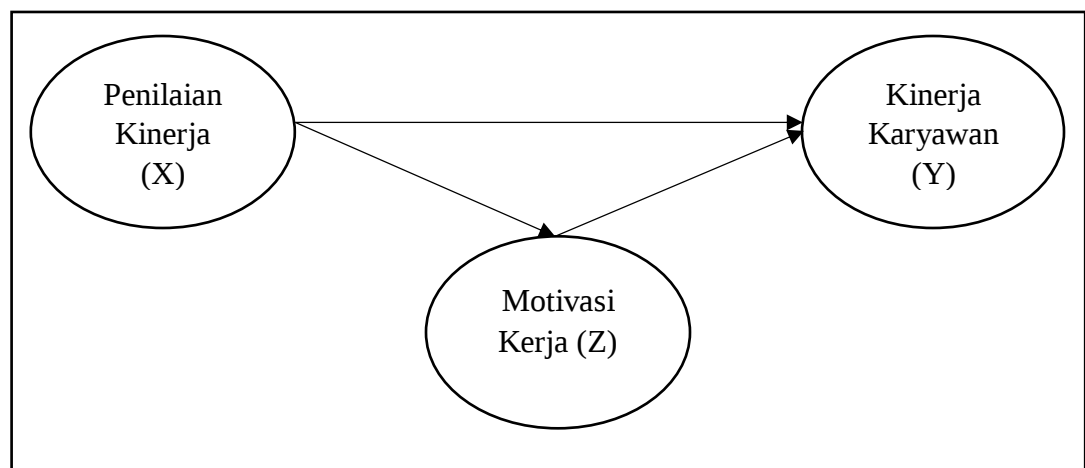
			pada PT. Lejel Home Shopping.
9.	(Azzahra et al., 2022)	Pengaruh Penilaian Kinerja dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja dan Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Datascrip Cikarang	1. Penilaian Kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan. 2. Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan. 3. Penilaian Kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. 4. Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan.

			5. Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan.
10.	(Barus & Siregar, 2023)	Pengaruh Pelatihan Dan Penilaian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pos Medan	1. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 2. Penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 3. Pelatihan dan penilaian kinerja berpengaruh simultan terhadap kinerja karyawan.
11.	(Sirri & Aprilia, 2024)	Pengaruh Motivasi, Kompensasi, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Aja Mega Perkasa	1. Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh

			secara parsial dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
--	--	--	--

2.3 Model Penelitian Konseptual

Model penelitian konseptual adalah pondasi utama dimana sepenuhnya proyek penelitian itu ditujukan. Menurut Uma Sekaran (dalam Sugiyono, 2022), "kerangka pemikiran" adalah model konseptual yang menjelaskan bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah ditentukan sebagai masalah penting. Kerangka pemikiran terdiri dari alur tentang hubungan antar variabel yang terdiri dari berbagai teori yang telah dideskripsikan, yang kemudian dianalisis secara kritis dan sistematis untuk menghasilkan alur tentang hubungan antar variabel yang diteliti (Sugiyono, 2020). Melalui penelitian ini peneliti ingin menjabarkan bagaimana pengaruh penilaian kinerja (variabel independen) terhadap kinerja karyawan (variabel dependen) melalui motivasi (variabel mediasi). Berdasarkan teori-teori variabel dan penelitian terdahulu maka peneliti membuat kerangka penelitian untuk memudahkan alur pemikiran penelitian, yaitu sebagai berikut:



Sumber: Model empiris yang dikembangkan

Gambar 2. 2 Kerangka Pemikiran

2.4 Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja menurut (T. Agustin, 2020) adalah suatu proses dimana manajer dan anggota staf bekerja sama untuk mengevaluasi seberapa baik kinerja karyawan dalam kaitannya dengan tujuan yang ditentukan dalam perencanaan kinerja dan untuk mengidentifikasi hal-hal yang berjalan dengan baik dan buruk dalam jangka waktu tertentu. Berdasarkan *Goal Setting Theory*, penetapan tujuan yang spesifik, menantang dan disertai dengan umpan balik yang jelas akan mendorong karyawan untuk meningkatkan fokus dan usaha dalam menyelesaikan tugas, sehingga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Penilaian kinerja memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Melalui proses ini, organisasi dapat menetapkan tujuan yang lebih relevan, memberikan arahan yang dibutuhkan, serta menyampaikan umpan balik yang konstruktif mengenai pencapaian, kekuatan, dan area yang masih perlu ditingkatkan. Dengan demikian, penilaian kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai sarana pengembangan dan perbaikan berkelanjutan. Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Iftitakhul Baroroh et al., 2023); (Barus & Siregar, 2023); (Rachmanwan & Rifani, 2023), yang menyatakan bahwa penilaian kinerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pemaparan diatas maka hipotesis dari penelitian ini adalah:

H1: Penilaian Kinerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

2. Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja

(Pratama & Sukarno, 2021) mengemukakan bahwa penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu sistem komunikasi formal yang terstruktur antara seorang karyawan dan atasan mereka, biasanya dalam bentuk wawancara berkala dimana penilaian ini memungkinkan evaluasi dan diskusi tentang kinerja karyawan dan menemukan kekuatan dan kelemahan mereka serta memberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan kinerja mereka. Penilaian kinerja memiliki hubungan erat dengan motivasi kerja dimana karyawan merasa dihargai ketika mereka menerima umpan balik positif atau penghargaan atas pekerjaan mereka, yang mendorong peningkatan motivasi mereka dalam bekerja, dimana rasa percaya karyawan terhadap perusahaan meningkat karena sistem penilaian yang adil dan transparan. Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Azzahra et al., 2022); (Syekh & Akbar, 2024); (Abdillah et al., 2022), yang menyatakan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Berdasarkan pemaparan diatas maka hipotesis dari penelitian ini adalah:

H2: Penilaian Kinerja Berpengaruh Terhadap Motivasi Kerja

3. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

(Saputra & Fernos, 2023) mengatakan motivasi dapat diartikan sebagai motif bawaan yang mendorong seseorang untuk berperilaku tertentu. Motivasi berfungsi sebagai kendali internal yang mendorong karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi cenderung menunjukkan hasil kinerja yang tinggi, oleh karena itu pemberian motivasi yang tinggi terhadap karyawan akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik. Dengan karyawan yang lebih termotivasi,

mereka lebih bersemangat dan berdedikasi untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Wijastuti et al., 2021). Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Rita Rahmawati 2024) (Rahmanda et al., 2015); (Hendri, 2023), dimana hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pemaparan diatas maka hipotesis dari penelitian ini adalah:

H3: Motivasi Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

4. Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi

Penilaian kinerja menurut (T. Agustin, 2020) adalah suatu proses dimana manajer dan anggota staf bekerja sama untuk mengevaluasi seberapa baik kinerja karyawan dalam kaitannya dengan tujuan yang ditentukan dalam perencanaan kinerja dan untuk mengidentifikasi hal-hal yang berjalan dengan baik dan buruk dalam jangka waktu tertentu. (Saputra & Fernos, 2023) mengatakan motivasi dapat diartikan sebagai motif bawaan yang mendorong seseorang untuk berperilaku tertentu. Berdasarkan teori harapan, penilaian kinerja dapat memengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung melalui motivasi sebagai variabel mediasi. Penilaian kinerja yang dilakukan secara adil, transparan dan memberikan umpan balik yang konstruktif mampu membentuk harapan (*expectancy*) bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik. Penilaian kinerja merupakan bagian penting dalam proses pencapaian tujuan perusahaan yang melibatkan penetapan standar kerja, evaluasi kinerja relatif terhadap standar, dan memberikan umpan balik kepada karyawan. Hasil dari penilaian ini dapat memberikan informasi yang berguna bagi manajemen dalam

menentukan langkah-langkah strategis guna mendorong peningkatan motivasi kerja. Peningkatan motivasi ini pada akhirnya akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, sehingga berdampak positif terhadap kinerja mereka. Peran penilaian kinerja yang sistematis dan terprosedur dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, khususnya jika disertai dengan motivasi kerja yang tinggi. Karyawan yang termotivasi, umumnya akan menunjukkan semangat dan dedikasi yang lebih tinggi untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Wijiastuti et al., 2021). Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Abdillah et al., 2022); (Herbowo Sektiaji et al., 2021); (Redian et al., 2024), dimana hasil penelitian ini membuktikan bahwa penilaian kinerja karyawan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Berdasarkan pemaparan diatas maka hipotesis dari penelitian ini adalah:

H4: Penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.