

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Adapun unsur-unsur manajemen yang terdiri dari 6M yaitu *man, money, mothode, machines, materials, dan market*. Manajemen adalah suatu cara/seni mengelola sesuatu untuk dikerjakan oleh orang lain. Untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien yang bersifat masif, kompleks dan bernilai tinggi tentulah sangat dibutuhkan manajemen. Sumber daya manusia merupakan kekayaan (asset) organisasi yang harus didayagunakan secara optimal sehingga diperlukannya suatu manajemen untuk mengatur sumber daya manusia sedemikian rupa guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sejak awal.

Adapun definisi manajemen yang dikutip oleh **Malayu S.P. Hasibuan (2012;1)** menyatakan “**manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu**”.

Kemudian definisi Manajemen menurut **Massie** yang dikutip oleh **Azhar Arsyad (2002;1)** menyatakan “**Manajemen adalah suatu proses dimana kelompok secara kerjasama mengerahkan tindakan atau kerjanya untuk mencapai tujuan bersama. Proses tersebut mencakup teknik-teknik yang digunakan oleh para manajer untuk mengkoordinasikan kegiatan atau aktifitas orang lain menuju tercapainya tujuan bersama**”.

Sedangkan menurut **G.R. Terry (2010;16)** menjelaskan bahwa “**Manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya**”.

Berdasarkan definisi-definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu, seni dan proses kegiatan yang dilakukan dalam upaya mencapai tujuan bersama dengan mengelola sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara optimal melalui kerjasama antar anggota organisasi.

2. Fungsi-fungsi Manajemen

Dalam manajemen terdapat sejumlah fungsi-fungsi operasional. Fungsi-fungsi tersebut telah dikemukakan oleh para penulis dengan berbagai sudut pendekatan dan sudut pandang yang berbeda.

Adapun fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli yang dikutip oleh **Malayu S.P. Hasibuan (2012;3)** diantaranya menurut **G.R. Terry** ialah “*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*”. Sedangkan menurut **John F. Mee** ialah “*Planning, Organizing, Motivating, dan Controlling*”. Selain itu menurut **Louis A. Allen** ialah “*Leading, Planning, Organizing, Controlling*”. Dan menurut **MC. Namara** ialah “*Planning, Programming, Budgeting, dan System*”.

B. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya merupakan bagian dari manajemen yang mengatur unsur manusia (*Man*). Manusia merupakan suatu asset utama dalam suatu organisasi karena dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan, pendayagunaan terhadap manusia merupakan salah satu yang menjadi tolak ukur berjalannya suatu manajemen dalam organisasi tersebut. Maka dari itu, pada bagian manajemen ini unsur manusia sangat diperhatikan.

Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia yang dikutip oleh **Malayu S.P. Hasibuan (2012;10)** ialah **“MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”**.

Sedangkan definisi Manajemen Sumber Daya Manusia yang dikutip oleh **A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2001;2)** yaitu **“Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”**.

Dari beberapa definisi Manajemen sumber daya manusia yang diungkapkan diatas dapat dilihat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur pengelolaan unsur manusia dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan bersama.

2. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang dikemukakan oleh Malayu S.P. Hasibuan (2012;21) ialah sebagai berikut:

1. **Perencanaan**
Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. **Pengorganisasian**
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).
3. **Pengarahan**
Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.
4. **Pengendalian**
Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
5. **Pengadaan**
Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
6. **Pengembangan**
Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
7. **Kompensasi**
Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
8. **Pengintegrasian**
Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
9. **Pemeliharaan**
Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
10. **Kedisiplinan**
Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan,

karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sangatlah jelas dibutuhkan oleh perusahaan sebagai pengarah, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian di dalam perusahaan agar segala kegiatan manajemen di dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

C. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Setiap organisasi tentu memiliki suatu tujuan yang ingin dicapai. Untuk meraih tujuan tersebut tentu harus didukung dengan pengelolaan sumber daya manusia yang optimal agar unsur manusia dalam organisasi tersebut dapat bekerja secara optimal dan efektif sesuai dengan yang dikehendaki oleh organisasi tersebut. Agar unsur manusia tersebut dapat bekerja secara optimal dan efektif di dalam organisasi tersebut, maka diperlukannya suatu dorongan agar unsur manusia tersebut timbul rasa dorongan untuk bekerja secara optimal dan efektif guna mencapai tujuan bersama.

Motivasi adalah salah satu faktor pendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu karena timbulnya suatu motif yang berkaitan dengan maksud dan tujuan yang ingin diraihnya. Untuk memperoleh maksud dan tujuan tersebut maka

seorang individu harus melakukan suatu aktivitas yang telah dikehendaki. Oleh karena itu, pemberian motivasi terhadap seseorang sangatlah berpengaruh terhadap perilaku individu untuk melakukan suatu aktivitas tertentu.

Untuk menciptakan karyawan yang kompeten diperlukan program pengembangan karyawan, karena efisiensi suatu organisasi sangat tergantung pada baik atau buruknya pengembangan karyawan pada organisasi tersebut. Dalam perusahaan yang bertujuan mencari untung, tujuan itu dapat dicapai dengan baik apabila para karyawannya memiliki motivasi yang baik dirinya dan untuk organisasinya. Pemberian motivasi perlu dilakukan setiap saat apalagi ketika karyawan memperlihatkan perilaku yang negative, kurang bersemangat, banyak melakukan kesalahan dan lain sebagainya.

Pemberian motivasi merupakan salah satu usaha untuk mengurangi bahkan menghilangkan kesenjangan antara unsur-unsur yang dimiliki karyawan dengan cara menaikkan moral dan menambah motivasinya. Berikut ini adalah beberapa pengertian mengenai motivasi menurut para ahli.

menurut **Donni Juni Priansa (2014;200)** mengemukakan pengertian motivasi sebagai berikut :

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata *movere* dalam bahasa Inggris sering disepadankan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif, penimbunan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Secara harfiah motivasi dipahami sebagai pemberian motif. Pegawai bekerja karena memiliki motif. Motif tersebut berkaitan dengan maksud atau tujuan yang ingin diraihnya.

Sedangkan menurut **Robbins (2006)** yang dikutip oleh **Donni Juni Priansa (2014;201)** menyatakan bahwa “**motivasi adalah proses yang menunjukkan**

intensitas individu, arah, dan ketekunan dari upaya menuju pencapaian tujuan”.

Setelah diuraikan beberapa definisi motivasi menurut para ahli, adapun tujuan motivasi yang dikemukakan oleh **Malayu S.P. Hasibuan (2012;146)** sebagai berikut:

Tujuan Motivasi:

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 tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif bagi kinerja pegawai di perusahaan. Karena dengan adanya motivasi maka para pegawai akan merasa terdorong untuk meningkatkan kualitas kinerjanya di dalam perusahaan, sehingga berpengaruh baik juga terhadap segala kegiatan manajemen di perusahaan.

2. Asas Motivasi

Pemberian motivasi sangat berpengaruh terhadap naik turunnya kinerja pegawai, **Malayu S.P. Hasibuan (2012;146)** mengemukakan asas-asas motivasi sebagai berikut:

1. **Asas mengikutsertakan**
Asas mengikutsertakan maksudnya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka yang mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini, bawahan merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan perusahaan sehingga moral dan gairah kerjanya akan meningkat.
2. **Asas Komunikasi**
Asas komunikasi maksudnya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya, dan kendala yang dihadapi. Dengan asas komunikasi, motivasi bawahan akan meningkat. Sebab semakin banyak seseorang mengetahui soal, semakin besar pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut.
3. **Asas Pengakuan**
Asas pengakuan maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya. Bawahan akan bekerja keras dan semakin rajin jika mereka terus-menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya.
Dalam memberikan pengakuan/pujian kepada bawahan hendaknya dijelaskan bahwa dia patut menerima penghargaan itu, karena prestasi kerja atau jasa-jasa yang diberikannya. Pengakuan dan pujian harus diberikan secara ikhlas dihadapan umum supaya nilai pengakuan/pujian itu besar.
4. **Asas Wewenang yang Didelegasikan**
Yang dimaksud dengan asas wewenang yang didelegasikan adalah mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan beraktivitas untuk melaksanakan tugas-tugas atasan atau manajer.
5. **Asas Perhatian Timbal Balik**
Asas perhatian timbal balik adalah memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan disamping berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan karyawan dari perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas maka dengan menerapkan asas-asas tersebut apabila dapat diterapkan dengan baik maka akan berpengaruh baik juga terhadap kinerja pegawai, begitu juga sebaliknya apabila diterapkannya belum maksimal maka akan berpengaruh terhadap naik turunnya kinerja pegawai.

3. Konsep Model Motivasi

Berdasarkan uraian di atas, maka disini peneliti mengemukakan konsep model motivasi menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2012;148)** sebagai berikut:

- a. **Model Tradisional**
Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah kerjanya meningkat, perlu diterapkan sistem insentif, yaitu memberikan insentif (uang/barang) kepada karyawan yang berprestasi baik.
- b. **Model Hubungan Manusia**
Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan supaya gairah kerjanya meningkat ialah dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting. Sebagai akibatnya, karyawan mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam pekerjaannya.
- c. **Model Sumber Daya Manusia**
Model ini mengatakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang/barang atau keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model ini, karyawan cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi yang baik. Karyawan bukanlah berprestasi baik karena merasa puas, melainkan karena termotivasi oleh rasa *tanggung jawab* yang lebih luas untuk membuat keputusan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Berdasarkan uraian di atas maka untuk memotivasi pegawai terdapat 3 (tiga) konsep model motivasi yang dapat diterapkan yaitu model tradisional dengan cara memberikan insentif kepada pegawai, model hubungan manusia dengan cara mengakui kebutuhan sosial pegawai, dan model sumber daya manusia dengan cara memenuhi kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti bagi pegawai.

4. Metode Motivasi

Menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2012;149)** terdapat 2 (dua) metode motivasi yaitu motivasi langsung dan motivasi tak langsung.

- a. **Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)**
Motivasi langsung adalah motivasi (materiil & 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 Tak Langsung (*Indirect Motivation*)**
Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya, kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik,

ruangan kerja yang terang dan nyaman, suasana pekerjaan yang serasi, serta penempatan yang tepat.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat diketahui terdapat 2 (dua) metode pemberian motivasi terhadap pegawai yaitu motivasi langsung dan motivasi tak langsung dimana kedua metode tersebut sama-sama dapat berpengaruh dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.

D. Pengertian dan Kriteria Pengukuran Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi. Kinerja sangatlah penting peranannya dalam kelangsungan hidup suatu organisasi.

Pada umumnya kinerja dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, kemampuan belajar, dan kesungguhan pegawai itu sendiri. Adapun pengertian kinerja yang dikutip oleh **Donni Juni Priansa (2014;269)** yaitu:

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *job performance* atau *actual performance* atau *level of performace*, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat atau kemampuan, namun merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi.

Kemudian adapun pengertian kinerja menurut **A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2001;67)** yaitu “Pengertian Kinerja (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”

Selain itu **Levinson** mendefinisikan kinerja yang dikutip oleh **Marwansyah (2014;229)** bahwa “Kinerja atau unjuk kerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya”.

Setelah diuraikannya definisi kinerja menurut para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja atau pencapaian prestasi yang diperoleh oleh seorang pegawai berkenaan dengan kualitas dan tanggung jawabnya terhadap tugas yang dibebankan kepadanya. Maka semakin baik pencapaian prestasi yang diperoleh oleh seorang pegawai, semakin baik pula penilaian kinerja terhadap pegawai tersebut.

2. Kriteria Pengukuran Kinerja

Setelah diuraikannya definisi kinerja di atas, disini peneliti akan mengemukakan pengukuran kinerja yang dikutip oleh **Donni Juni Priansa (2014;271)** sebagai berikut:

1. **Kuantitas pekerjaan (*Quantity of Work*)**
Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurung waktu tertentu.
2. **Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)**
Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.
3. **Kemandirian (*Dependability*)**
Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai.
4. **Inisiatif (*Initiative*)**
Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesedian untuk menerima tanggung jawab.
5. **Adaptabilitas (*Adaptability*)**
Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk

bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

6. Kerjasama (*Cooperation*)

Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain. Apakah *assignments*, mencangkup lembur dengan sepenuh hati.

Berdasarkan uraian di atas maka pimpinan perusahaan dapat mengukur kinerja pegawainya berdasarkan pemenuhan kuantitas kinerja yang dihasilkan pegawai, kualitas kinerja yang dimiliki pegawai, pertimbangan kemandirian yang dimiliki oleh pegawai, inisiatif terhadap menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada pegawai, kemampuan pegawai untuk menerima situasi dan kondisi di lingkungan pekerjaan, dan kemampuan dalam membangun kerjasama yang baik antar rekan kerja di dalam perusahaan.

3. Unsur-unsur Kinerja

Unsur-unsur kinerja yang dinilai untuk seorang pegawai menurut **Malayu S.P**

Hasibuan (2012;95) adalah sebagai berikut:

1. Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

2. Prestasi Kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

3. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.

4. Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin karyawan dalam memenuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

5. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

6. **Kerjasama**
Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lainnya secara vertical atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.
7. **Kepemimpinan**
Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.
8. **Kepribadian**
Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.
9. **Prakarsa**
Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.
10. **Kecakapan**
Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyetukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.
11. **Tanggung Jawab**
Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

Unsur prestasi karyawan yang dinilai oleh setiap organisasi atau perusahaan tidaklah selalu sama, akan tetapi unsur-unsur yang dinilai pada umumnya mencakup hal-hal yang diuraikan di atas.

4. Manfaat Penilaian Kinerja

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses kekerjaan karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan,

dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir.

Bagi organisasi atau perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutment, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses dari manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Adapun **Andrew E. Sikula (1981;205)** menjelaskan yang dikutip oleh **A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2001;69)** sebagai berikut:

Employee appraising is the systematic evaluation of a worker's job performance and potential for development. Appraising is the process of estimating or judging the value, excellence, qualities, or status of some object, person, or thing. (Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa objek, orang ataupun sesuatu).

Berdasarkan pendapat di atas, penilaian prestasi pegawai adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Pemimpin perusahaan yang menilai prestasi kerja pegawai, yaitu atasan pegawai langsung, dan atasan tak langsung. Di samping itu pula, kepala bagian personalia berhak pula memberikan penilaian prestasi terhadap semua pegawainya sesuai dengan data yang ada di bagian personalia.

E. Keterkaitan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi dapat dipahami juga sebagai suatu motif, setiap individu yang bekerja tentu memiliki suatu motif yang ingin ia raih untuk memenuhi kebutuhan

ataupun keinginannya. Dalam suatu perusahaan kebutuhan pegawai merupakan hal pokok yang harus terpenuhi guna tercapainya kegiatan perusahaan yang berjalan dengan baik sesuai dengan harapan perusahaan. Dengan terpenuhinya kebutuhan para pegawai maka akan timbul suatu dorongan yang menyebabkan para pegawai tersebut meningkatkan kualitas kinerjanya demi meraih motif yang diharapkannya.

Adapun hubungan motivasi terhadap kinerja yang dikemukakan oleh **Henry Simamora (dalam Mangkunegara, 2005;14)** menyatakan bahwa :

Terdapat hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja. Faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya yaitu motivasi kerja. Hal ini dilihat dari pernyataan Henry Simamora mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, diantaranya faktor psikologis, dalam faktor ini terdapat variabel motivasi kerja terhadap pekerjaannya sendiri.

Berdasarkan uraian tersebut maka jelas terlihat bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam suatu organisasi atau perusahaan. Dengan adanya motivasi, maka setiap pegawai akan berupaya untuk melakukan yang terbaik bagi perusahaan. Dengan demikian, dengan adanya pelaksanaan motivasi, maka akan timbul suatu pengaruh positif bagi kinerja pegawai dalam perusahaan tersebut yang cenderung akan meningkat lebih baik apabila pelaksanaan motivasinya dilakukan dengan baik pula. Dengan terlaksananya motivasi dengan baik maka kegiatan perusahaan pun akan berjalan dengan baik pula.