



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

#### A. Landasan Teoritis

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

##### 1. Kinerja

###### a. Pengertian Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2017:9) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedarmayanti (2018:260) menyatakan bahwa kinerja adalah “hasil kerja seseorang yang dapat dibuktikan secara konkrit dan dapat diukur, kinerja ini merupakan gambaran dari tingkat pencapaian pelaksanaan program kegiatan atau kebijakan dalam mencapai tujuan perusahaan. Kasmir (2016:182) menjelaskan bahwa kinerja merupakan “hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu”. Sedangkan kinerja menurut Hasibuan (2017:94) adalah “hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya atas dasar kesungguhan, waktu, kecakapan, dan pengalaman”. Selain itu Afandi (2018:83) menyatakan bahwa kinerja adalah “hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika”.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



**© b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan**

Masram (2017:147) menyebutkan bahwa terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

(1) Efektivitas dan efisiensi

Efektivitas terjadi apabila suatu tujuan dapat tercapai. Sedangkan efisien adalah melakukan sesuatu dengan benar. Maka apabila melakukan suatu kegiatan tanpa melakukannya dengan benar dan hanya mementingkan pencapaiannya saja dikatakan efektif namun tidak efisien.

(2) Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah kekuasaan yang dimiliki seseorang untuk mengkomunikasikan tugas-tugas atau kegiatan kerja kepada orang lain.

(3) Disiplin

Ketaatan karyawan terhadap peraturan perusahaan yang berlaku.

(4) Inisiatif

Kemampuan daya pikir dan kreatifitas karyawan untuk menciptakan ide menenai perencanaan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



### c. Indikator Kinerja Karyawan

Afandi (2018:89) menyebutkan terdapat beberapa indikator kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut :

(1) Kuantitas hasil kerja

Kuantitas hasil kerja dapat diukur melalui jumlah hasil kerja yang telah dilakukan karyawan yang dinyatakan dalam ukuran angka.

(2) Kualitas hasil kerja

Kualitas hasil kerja dapat diukur melalui mutu hasil kerja karyawan dan kesempurnaan hasil kemampuan dan keterampilan karyawan.

(3) Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Melakukan pekerjaan dengan memanfaatkan berbagai sumber daya dengan bijaksana dan dengan menghemat biaya sebisa mungkin.

(4) Disiplin kerja

Penilaian kerja biasanya didasarkan atas ketaatan karyawan terhadap peraturan perusahaan dan tata tertib perusahaan.

(5) Inisiatif

Kesanggupan karyawan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diperintah terlebih dahulu. Karyawan dapat mengetahui apa yang harus dikerjakan terhadap kewajibannya.

(6) Ketelitian

Keseksamaan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- (7) Kepemimpinan  
Seseorang yang dapat memberikan pengaruh dan memberikan contoh yang baik kepada orang lain dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.
- (8) Kejujuran  
Sikap yang menyatakan sebenar-benarnya baik dalam berbicara maupun dalam melakukan suatu pekerjaan sehingga dapat dipercaya oleh orang lain, sikap ini biasanya sulit untuk diterapkan.
- (9) Kreativitas  
Kemampuan karyawan dalam memunculkan gagasan.

## © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

### 2. Penilaian Kinerja

#### a. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Larasati (2018:193) merupakan “aktivitas yang dibutuhkan untuk memberikan umpan balik, mendorong perbaikan kinerja, membuat keputusan yang valid, memberikan alasan pemberhentian, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, serta mempertahankan keputusan kepegawaian”. Bintoro (2017:127) menjelaskan bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah “suatu proses yang memungkinkan organisasi mengetahui, mengevaluasi, mengukur, dan menilai kinerja anggota-anggotanya secara tepat dan akurat”.

Penelitian lain menyebutkan bahwa penilaian kinerja (Evita, Muizu, & Atmojo, 2017) adalah “proses mengevaluasi seberapa baik

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan”. Sedangkan pengertian penilaian kinerja menurut Chusminah & Haryati (2019) adalah “menghasilkan informasi yang akurat tentang perilaku dan kinerja anggota-anggota organisasi”.

## b. Tujuan Penilaian Kinerja

Suatu perusahaan diwajibkan untuk memberikan penilaian kinerja kepada karyawannya, hal ini tentu saja karena penilaian kinerja memiliki tujuan-tujuan tertentu. Chusminah SM, R.Ati Haryati (2019) menyebutkan terdapat beberapa tujuan penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut:

- (1) Digunakan untuk mengetahui tingkat kinerja dan prestasi karyawan selama bekerja.
- (2) Digunakan sebagai dasar pemberian imbalan yang adil kepada karyawan, seperti pemberian gaji pokok, intensif, dan kenaikan gaji berkala.
- (3) Digunakan sebagai alat untuk mengembangkan SDM yang berkaitan dengan tiga hal berikut:
  - (a) Pengembangan melalui pugasasan kembali, seperti diadakannya rotasi pekerjaan dan mutase atau transfer.
  - (b) Pengembangan melalui promosi jabatan/kenaikan jabatan karyawan.
  - (c) Pengembangan melalui training atau pelatihan yang tepat untuk karyawan.

## © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

- (4) Digunakan untuk meningkatkan motivasi kerja dan etos kerja karyawan.
- (5) Menjadi salah satu sumber informasi yang digunakan perusahaan untuk perencanaan SDM dan mengambil keputusan perencanaan yang tepat.
- (6) Digunakan sebagai salah satu alat untuk menjaga tingkat kinerja karyawan supaya terus meningkat serta membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.

Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh perusahaan digunakan untuk mengetahui sejauh mana tingkat kinerja suatu individu yang ada didalam perusahaan tersebut, selain itu penilaian kinerja ini juga dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kuantitas dan juga kualitas kerjanya. Beberapa perusahaan yang sangat *concern* terhadap perkembangan sumber daya manusianya bahkan telah menyiapkan form penilaian kinerjanya sendiri dalam proses evaluasi kinerja ini. Penilaian kinerja yang rasional dan objektif sangat diperlukan untuk karyawan dan juga perusahaan itu sendiri. (<https://jurnalmanajemen.com/penilaian-kinerja-karyawan/>)

### **© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



### c. Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja menurut Sedarmayanti (2018:264) yaitu:

- (1) Dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan  
Penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan akan memberikan umpan balik bagi pimpinan maupun karyawan, sehingga mereka dapat memperbaiki dan meningkatkan prestasi kerjanya.
- (2) Dapat memberikan kesempatan kerja yang adil bagi karyawan  
Penilaian kinerja yang dilakukan secara akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan untuk menempati posisi pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya.
- (3) Dapat mengetahui kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan  
Melalui penilaian kinerja perusahaan akan mengetahui karyawannya yang memiliki kinerja rendah, sehingga mengetahui kemungkinan adanya program pelathan dan pengembangan yang sesuai untuk meningkatkan kinerja mereka.
- (4) Sebagai alat untuk menyesuaikan besaran kompensasi  
Secara umum hasil dari penilaian kinerja dijadikan sebagai dasar kompensasi karyawan, sehingga semakin tinggi prestasi kerja karyawan akan semakin tinggi pula kompensasi yang akan diterima.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- (5) Digunakan untuk mengambil keputusan mengenai promosi dan demosi  
Perusahaan dalam memutuskan promosi dan demosi akan melihat hasil dari penilaian kinerja karyawan. Biasanya karyawan yang berprestasi akan dipromosikan dan karyawan dengan kinerja yang buruk akan didemosikan oleh perusahaan.
- (6) Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan  
Kinerja karyawan yang buruk bisa saja terjadi karena desain pekerjaan yang kurang tepat, dengan dilakukannya penilaian kinerja hal tersebut akan dapat membantu perusahaan untuk mengetahuinya.
- (7) Dapat menilai proses rekrutmen dan seleksi perusahaan  
Kinerja karyawan yang buruk dapat mencerminkan adanya kesalahan dalam proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan perusahaan.

#### d. Proses Penilaian Kinerja

Terdapat beberapa proses penilaian kinerja menurut Sutrisno (2016:186-187), yaitu sebagai berikut:

- (1) Menyusun rencana kerja  
Penyusunan rencana kerja dilakukan dengan menyampaikan tujuan perusahaan yang harus dicapai dan budaya kerja yang harus diimplementasikan karyawan dalam suatu periode penilaian kinerja.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.





**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

- (2) Pelaksanaan  
Pelaksanaan merupakan merealisasikan rencana yang telah disusun oleh karyawan.
- (3) Pembinaan  
Pembinaan dilakukan untuk mengukur pencapaian sasaran kerja dan budaya kerja selama periode penilaian.
- (4) Pengawasan atau peninjauan  
Pengawasan dilakukan untuk mengukur pencapaian sasaran dan budaya kerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan mengenai hal-hal yang telah berjalan dengan efektif yang belum efektif dari sebelumnya.
- (5) Mengendalikan  
Pengendalian dilakukan jika terjadi penyimpangan saat proses pelaksanaan dilakukan.

**e. Metode Penilaian Kinerja**

Metode penilaian kinerja menurut Dessler dalam Achmad Sudiro (2019:4) adalah sebagai berikut:

- (1) Metode penilaian dengan narasi  
Metode ini menilai kinerja karyawan melalui penulisan beberapa paragraf mengenai keunggulan, kelemahan, dan potensi setiap individu. Metode ini pada umumnya diterapkan pada tugas profesional, pemasaran, dan tenaga manajerial. Kelemahan metode ini adalah adanya keragaman isi dari penilaian karena

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



kinerja individu yang berbeda-beda, sehingga terkesan rumit jika diterapkan

- (2) Metode skala penilaian grafik (*graphic rating scale method*)  
Metode ini menilai kinerja karyawan melalui tingkat kuantitas dan kualitas pekerjaannya dengan menggunakan skala grafik mulai dari yang tidak memuaskan sampai luar biasa untuk setiap individu.
- (3) Metode perbandingan berpasangan (*Paired comparison method*)  
Metode ini dilakukan dengan cara setiap karyawan akan membentuk kelompok berpasangan, setelah itu mereka akan melakukan pemeringkatan karyawan dengan membuat diagram untuk menentukan kelebihan setiap pasangan.
- (4) Metode distribusi paksa (*Forced distribution method*)  
Metode ini dilakukan dengan cara mendistribusikan karyawan yang dinilai secara paksa kedalam beberapa kategori kerja untuk menggambarkan format penilaian. Kategori yang digunakan yaitu kategori rendah untuk karyawan yang memiliki kinerja buruk dan kategori tinggi untuk karyawan yang berkinerja baik.
- (5) Metode peristiwa kritis  
Metode ini dilakukan dengan cara mengarsipkan hasil penilaian karyawan baik yang positif maupun negatif terkait pekerjaan mereka. Saat proses penilaian kinerja nya karyawan akan bertemu dengan atasan untuk membahas kinerjanya berdasarkan peristiwa yang terjadi sebagai acuan penilaian kinerja.

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- (6) Metode skala penilaian anchor peringkat perilaku (BARS)
- Metode ini dilakukan dengan cara membandingkan kinerja karyawan dengan perilaku mereka (baik, sedang, buruk), sehingga metode ini dapat mengukur secara kualitatif dan kuantitatif. Selain itu, metode ini juga dapat mengurangi terjadinya bias.

#### f. Masalah Penilaian Kinerja

Penilaian yang dilakukan dengan baik dan sesuai dengan fungsinya akan sangat menguntungkan organisasi dan juga karyawan, yaitu akan dapat meningkatkan kinerja. Akan tetapi, dalam proses melakukan penilaian kinerja yang baik terdapat beberapa masalah yang timbul. Mondy & Noe dalam Rismawati & Mattalata (2018:14) menyebutkan terdapat 6 masalah dalam penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut:

(1) Kurangnya objektivitas

Objektivitas dalam penilaian kinerja adalah berdasarkan faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan, seperti hasil kerja karyawan. Namun terkadang penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan kurang objektif.

(2) Terjadinya bias “Halo error”

Bias ini terjadi ketika penilai terpaku pada satu kriteria terhadap karyawan yang akan dinilai, hal ini menyebabkan pada saat evaluasi penilai hanya akan berdasarkan satu kriteria ini.



**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

- (3) Terlalu longgar (*leniency*) / terlalu ketat (*strictness*)  
Penilaian yang terlalu longgar (*leniency*) biasanya terjadi ketika atasan memberikan nilai tinggi kepada karyawan tidak berhak dan atasan biasanya memberi nilai yang berlebihan.  
Penilaian yang terlalu ketat (*strictness*) biasanya terjadi ketika atasan terlalu kritis atas kinerja karyawan, hal ini terjadi karena atasan tidak mempunyai dasar yang kuat mengenai berbagai faktor evaluasi.
- (4) Kecenderungan memberikan nilai tengah (*central tendency*)  
Perusahaan terkadang cenderung memberikan nilai tengah dalam skala evaluasi kepada seluruh karyawannya untuk menghindari terjadinya kontroversi atau kritik.
- (5) Bias perilaku terbaru (*recent behavior bias*)  
Penilai biasanya melakukan penilaian kinerja berdasarkan perilaku terakhir dari masing-masing karyawan, dimana perilaku terakhir tersebut yang mudah diingat oleh penilai.
- (6) Bias pribadi (*stereotype*)  
Bias ini menimbulkan adanya diskriminasi dalam penilaian kinerja, karena penilai cenderung melakukan penilaian yang berkaitan dengan karakteristik pribadi karyawan, seperti ras, suku, agama, gender, dan usia.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



## g. Indikator Penilaian Kinerja

Indikator penilaian kinerja menurut Cascio dalam Evan dan Kempa (2016) adalah sebagai berikut:

### (1) *Relevance*

Indikator ini menunjukkan adanya keterkaitan yang jelas dengan faktor organisasi, antara unsur pekerjaan dengan dimensi yang akan dinilai serta antara tujuan organisasi dengan standar kerja.

### (2) *Sensitivity*

Indikator ini menunjukkan adanya kesensitivitasan antara pekerja yang sangat baik, sedang, buruk dan sangat buruk.

### (3) *Reliability*

Indikator ini menunjukkan adanya sistem penilaian kinerja yang konsisten dan dapat disetujui oleh semua pihak serta menghasilkan data yang sesuai dengan kinerja karyawannya.

### (4) *Acceptability*

Indikator ini menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja dapat diterima oleh semua pihak.

### (5) *Practiciality*

Indikator ini menunjukkan adanya kemudahan dalam pemahaman dan penggunaan sistem penilaian kinerja bagi semua pihak.

## © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



### 3. Motivasi

#### © a. Pengertian Motivasi

Pengertian motivasi menurut Afandi (2018:23) adalah “keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktifitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas”. Hasibuan (2017:141) menjelaskan bahwa motivasi adalah “hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal”. Sedangkan Mohtar (2019:19) menjelaskan bahwa motivasi adalah “alat dan cara untuk membangkitkan minat atau keinginan untuk berbuat sesuatu yang dianggap memberikan manfaat bagi seseorang maupun orang lain”.

#### b. Tujuan Pemberian Motivasi

Hasibuan (2017:146) mengemukakan beberapa tujuan pemberian motivasi adalah untuk :

- (1) Mendorong karyawan untuk lebih bersemangat dalam bekerja
- (2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- (3) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- (4) Mempertahankan kestabilan dan loyalitas karyawan di perusahaan
- (5) Meningkatkan kedisiplinan karyawan serta meminimalisir tingkat absen karyawan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- (6) Mengefektifkan pengadaan karyawan di perusahaan
- (7) Menciptakan suasana dan hubungan kerja antar karyawan yang baik
- (8) Meningkatkan kreatifitas kerja dan partisipasi karyawan dalam perusahaan
- (9) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- (10) Meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya
- (11) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

**c. Jenis-jenis motivasi**

Terdapat dua jenis motivasi menurut Malayu Hasibuan (2017: 150), yaitu sebagai berikut:

(1) Motivasi Positif

Motivasi positif diberikan oleh manajer melalui pemberian hadiah kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja diatas rata-rata. Pada dasarnya manusia merasa senang menerima hal-hal yang positif saja, dengan diberikannya motivasi positif ini akan meningkatkan semangat kerja karyawan

(2) Motivasi Negatif

Motivasi negatif diberikan oleh manajer melalui pemberian hukuman kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja dibawah rata-rata. Pemberian motivasi negatif ini akan meningkatkan semangat kerja karyawan dalam jangka waktu pendek karena

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



mereka takut akan diberikan hukuman oleh manajer. Namun, motivasi negatif ini kurang baik untuk jangka waktu yang 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.

#### d. Proses motivasi

Hasibuan (2017:151) menyebutkan terdapat beberapa proses motivasi, yaitu sebagai berikut:

##### (1) Tujuan

Hal utama dalam proses memotivasi karyawan adalah dengan mengetahui tujuan perusahaan, dengan begitu karyawan dapat diberikan motivasi yang mengarah pada tujuan tersebut.

##### (2) Mengetahui kepentingan

Seorang manajer harus mengetahui keinginan dari karyawannya, sehingga motivasi akan diberikan dengan tepat dan sesuai dengan individu masing-masing.

##### (3) Komunikasi yang efektif

Terciptanya komunikasi yang baik antara manajer dengan karyawan akan membuat karyawan mengetahui hak dan kewajibannya didalam perusahaan.

### © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.





- (4) Integrasi tujuan  
Integrasi tujuan ini bermaksud untuk menyatukan tujuan perusahaan dan tujuan karyawan. Dalam rangka menyakukan tujuan tersebut diperlukan penyesuaian motivasi.
- (5) Fasilitas  
Pemberian fasilitas untuk karyawan yang memadai akan mendukung kelancaran operasional perusahaan. Misalnya dengan memberikan fasilitas kendaraan bagi *salesman* perusahaan.
- (6) *Team work*  
Terbentuknya *team work* yang terkoordinasi dapat membantu dalam pencapaian tujuan perusahaan. *Team work* sangat penting karena dalam suatu perusahaan terdapat banyak bagian.

#### e. Teori Motivasi

Teori motivasi menurut Busro, 2018: 56-70 adalah sebagai berikut

- (1) Teori Hirarki kebutuhan Maslow  
Teori ini menyatakan bahwa setiap manusia memiliki lima kebutuhan dasar, yaitu:
  - (a) Kebutuhan fisiologis  
Kebutuhan ini terdiri dari makanan, minuman, perumahan, dan kesehatan.
  - (b) Kebutuhan rasa aman  
Kebutuhan ini dimaksudkan untuk terbebas dari ancaman kerugian fisik. Dalam dunia kerja kebutuhan ini meliputi

### © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

pensiun, perlengkapan keselamatan kerja, jaminan sosial tenaga kerja, dan kepastian status karyawan.

- (c) **Kebutuhan untuk merasa memiliki**  
Pada dasarnya kebutuhan ini terdiri atas rasa kasih sayang dari lingkungan sosial.
- (d) **Kebutuhan penghargaan diri**  
Kebutuhan penghargaan diri terdiri dari kebutuhan atas kepercayaan diri, prestasi, dan mengenali serta prestise
- (e) **Kebutuhan aktualisasi diri**  
Kebutuhan ini tercipta atas dasar adanya kepuasan diri dari apa yang individu lakukan, terutama dalam bidang usaha atau tujuan tertentu.

Inti dari teori kebutuhan Maslow adalah bahwa kebutuhan tersusun dalam suatu hierarki. Kebutuhan di tingkat yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis, dan kebutuhan di tingkat yang paling tinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan-kebutuhan tersebut digambarkan sebagai berikut:

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

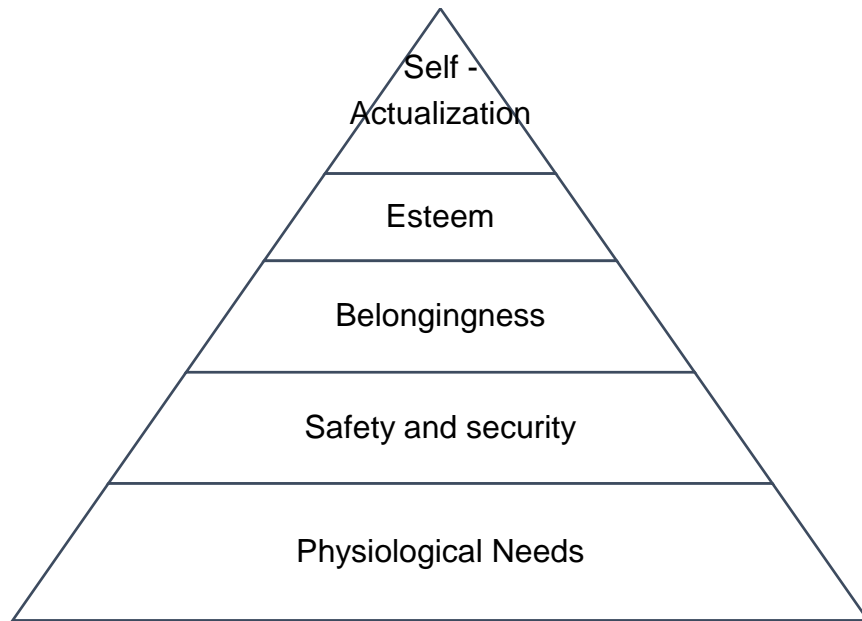
**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



**Gambar 2.1**  
**Teori Hirarki Kebutuhan Maslow**



Sumber : Mangkunegara, 2019:95

(2) Teori Herzberg atau Teori Dua Faktor

**Tabel 2.1**  
**Teori Herzberg atau Teori Dua Faktor**

Faktor hygen	Motivator
Kebijakan dan administrasi perusahaan	Prestasi
Pengawasan	Pengakuan
Hubungan dengan atasan	Pekerjaan itu sendiri
Kondisi kerja	Tanggung jawab
Gaji	Pertumbuhan
Hubungan dengan teman sebaya	Promosi
Kehidupan pribadi	
Hubungan dengan bawahan	
Status	
Keamanan	

Sumber: Busro, 2018:59

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

*Hygiene factors* (Faktor Kesehatan) merupakan faktor-faktor pekerjaan yang memunculkan adanya motivasi di tempat kerja. Faktor ini menimbulkan adanya kepuasan positif dalam jangka pendek. *Hygiene factors* ini adalah kebutuhan-kebutuhan fisiologis individu yang diharapkan dapat dipenuhi dengan baik.

*Motivation factors* (Faktor pemuas) merupakan faktor-faktor yang ada dalam pekerjaan dan dapat memotivasi karyawan untuk memiliki kinerja yang unggul.

### (3) Teori Mc Clelland

Teori ini dikemukakan oleh David Mc Clelland dan timnya. Teori ini menyebutkan bahwa perilaku manusia dipengaruhi berdasarkan tiga kebutuhan yaitu:

#### (a) Kebutuhan prestasi (*need for achievement*)

Adanya kebutuhan prestasi ini menjadi dorongan bagi individu untuk bekerja keras dalam pekerjaannya supaya dapat memperoleh pencapaian pribadinya daripada memperoleh penghargaan. Hal ini menyebabkan individu melakukan sesuatu pekerjaan dengan lebih efisien. Contoh dari kebutuhan prestasi ini adalah ketika seorang pelukis berhasil melukis sebuah lukisan terkenal.

#### (b) Kebutuhan kekuasaan (*need for power*)

Kebutuhan ini mendorong individu untuk dapat mempengaruhi dan mengendalikan individu lain. Dengan adanya kekuasaan tersebut, individu akan lebih

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



bertanggung jawab dan akan selalu melakukan hal yang lebih baik lagi daripada ketika mereka tidak memiliki kekuasaan.

(c) Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*)

Kebutuhan ini mendorong individu untuk dapat membangun hubungan yang baik dengan orang lain baik secara individu maupun dalam kelompok.

(4) Teori Mc Gregor atau teori X dan Y

Teori X dan Y ini mencerminkan pengaruh kerja Maslow ke dalam manajemen pada kebutuhan tingkat tinggi. Teori X diartikan dengan manusia dan teori Y diartikan dengan design organisasi yang dapat mengarahkan perilaku manusia. Teori X mengasumsikan bahwa pekerja kurang mampu untuk memotivasi dan memimpin diri sendiri sehingga diperlukan teori Y untuk mengontrol dan mengarahkan mereka.

**f. Faktor-faktor Motivasi**

Faktor-faktor motivasi menurut Sunyoto dalam Alamsyah dan Setyowati (2019) yaitu sebagai berikut:

(1) Promosi

Promosi adalah adanya peningkatan karyawan dalam pekerjaannya yang semakin baik, baik dalam hal tanggung jawab yang lebih besar, jabatan yang lebih tinggi, dan imbalan yang lebih dari sebelumnya.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

- (2) Prestasi Kerja  
Prestasi kerja karyawan dalam melakukan pekerjaannya menjadi tolak ukur dalam pengembangan karir. Tanpa adanya prestasi kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan maka akan sulit untuk mencapai pekerjaan yang lebih tinggi lagi.
- (3) Pekerjaan itu sendiri  
Karyawan memiliki tanggungjawab dalam mengembangkan karirnya masing-masing.
- (4) Penghargaan  
Pemberian penghargaan atas prestasi kerja serta pengakuan atas keahlian karyawan dapat mendorong motivasi mereka dalam bekerja.
- (5) Tanggung Jawab  
Perusahaan memberikan tanggung jawab kepada masing-masing karyawan merupakan bagian dari fimal balik atas imbalan yang mereka terima.
- (6) Pengakuan  
Perusahaan dapat memberikan pengakuan kepada karyawannya atas keahlian tertentu yang mereka miliki serta atas pelaksanaan pekerjaan yang baik, hal ini merupakan bagian dari kompensasi yang perusahaan berikan kepada karyawan.
- (7) Keberhasilan dalam bekerja  
Karyawan yang berhasil melaksanakan pekerjaannya dengan baik dapat menjadi motivasi untuk pekerjaan selanjutnya.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



### g. Indikator motivasi

Indikator motivasi menurut Sedarmayanti dalam Marjuni (2017:104) yaitu sebagai berikut:

(1) Gaji

Gaji yang diberikan oleh perusahaan dapat menjadi pendorong bagi karyawan untuk bekerja dengan lebih semangat lagi.

(2) Supervisi

Supervisi dapat meningkatkan produktifitas karyawan melalui panyediaan pembekalan dan penyelenggaraan kerja yang baik dan memadai.

(3) Kebijakan dan administrasi

Melalui adanya komunikasi dua arah akan menciptakan kebijakan yang disepakati oleh kedua belah pihak.

(4) Hubungan kerja

Terciptanya hubungan kerja yang harmonis akan menjadi dorongan bagi karyawn untuk dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

(5) Kondisi kerja

Kondisi kerja yang nyaman serta adanya peralatan yang memadai dapat membuat karyawan melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan produktif.

(6) Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan karyawan akan membuat karyawan merasa bangga dan mampu melaksanakan

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



tugasnya sehingga dapat menjadi daya dorong untuk bekerja dan menghasilkan *output* yang maksimal.

(7) Peluang untuk maju

Peluang untuk maju menjadi daya dorong karyawan dalam melakukan pekerjaannya, hal ini menjadi motivasi yang kuat bagi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi setiap harinya.

(8) Pengakuan atau penghargaan

Pengakuan atau penghargaan yang diberikan oleh atasan dapat menciptakan kepuasan karyawan dalam bekerja, sehingga karyawan akan terus berupaya untuk meningkatkan kinerjanya lebih baik lagi.

(9) Keberhasilan

Keberhasilan karyawan dalam melakukan tugas-tugasnya akan menjadi daya gerak dalam melakukan tugas-tugas berikutnya. Dengan begitu keberhasilan ini akan menimbulkan sikap positif yang selalu ingin melakukan pekerjaan dengan lebih baik lagi.

(10) Tanggung jawab

Diberikannya tanggung jawab kepada karyawan membuat mereka melakukan pekerjaannya sesuai dengan arahan yang diterima.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.





## B. Penelitian Terdahulu

Terdapat lima penelitian terdahulu yang dijadikan referensi dalam melakukan penelitian ini. Kelima penelitian tersebut membahas mengenai pengaruh penilaian kinerja pada kinerja karyawan di suatu perusahaan melalui motivasi sebagai variabel intervening. Berikut adalah lima penelitian terdahulu yang dijadikan referensi:

**Tabel 2.2**  
**Penelitian terdahulu**

No	Judul	Sumber	Peneliti	Hasil penelitian
1.	Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Dinas Pariwisata Kota Batu)	Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya Vol 5, No 2, 2017	Desi Kurnia Rochmah	1. Penilaian kinerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja. 2. Penilaian kinerja berpengaruh secara langsung terhadap motivasi kerja. 3. Motivasi kerja berpengaruh secara langsung kinerja karyawan. 4. Penilaian kinerja berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh motivasi kerja.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta dilindungi IBIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

No	Judul	Sumber	Peneliti	Hasil penelitian
2.	<i>The Influence of Performance Appraisal System Towards Job Satisfaction, Motivation, Well Employee Performance</i>	<i>International Journal of Economics, Business and Accounting Research</i> (IJEBAR) <i>Peer Reviewed – International Journal Vol-5, Issue-2. 2021</i> E-ISSN: 2614-1280 P-ISSN 2622-4771	Agus Subekti	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penilaian kinerja berpengaruh terhadap motivasi kerja.</li> <li>2. Penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</li> <li>3. Penilaian kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.</li> <li>4. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</li> <li>5. Sistem penilaian kinerja berpengaruh sangat baik terhadap kinerja karyawan.</li> <li>6. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja.</li> <li>7. Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</li> </ol>

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

**Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



No	Judul	Sumber	Peneliti	Hasil penelitian
3.	<i>The Impact of Performance Appraisal on Employee Performance in Banks Operating in the South of Jordan</i>	<i>International Journal of Human Resource Studies</i> ISSN 2162-3058 2019, Vol. 9 , No. 4	Rahahleh, Alabaddi & Moflih	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sektor perbankan di Yordania Selatan.</li> <li>2. Standar kinerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.</li> <li>3. Standar komunikasi berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan.</li> <li>4. Mengukur dan membandingkan kinerja secara aktual dengan standar berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</li> <li>5. Tindakan korektif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</li> </ol>

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

3. Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

No	Judul	Sumber	Peneliti	Hasil penelitian
4.	Pengaruh Penilaian Kinerja Karyawan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan di PT Telkomsel <i>Branch</i> Malang	Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya Vol 6, No 2, 2018	Mohamad Rifki Samodra	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penilaian kinerja karyawan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.</li> <li>2. Penilaian kinerja karyawan berpengaruh secara langsung terhadap motivasi kerja.</li> <li>3. Motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.</li> <li>4. Penilaian kinerja karyawan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.</li> </ol>
5.	Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Jaya Mandiri Rekabuana di Cilandak	Jurnal Ekonomi Efektif, Vol. 3, No. 2, Januari 2021 ISSN: 2622-8882, E-ISSN: 2622-9935	Wilandari, Sunarsi & Mas'adi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>2. Penilaian kinerja memiliki hubungan yang kuat terhadap kinerja karyawan.</li> </ol>

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

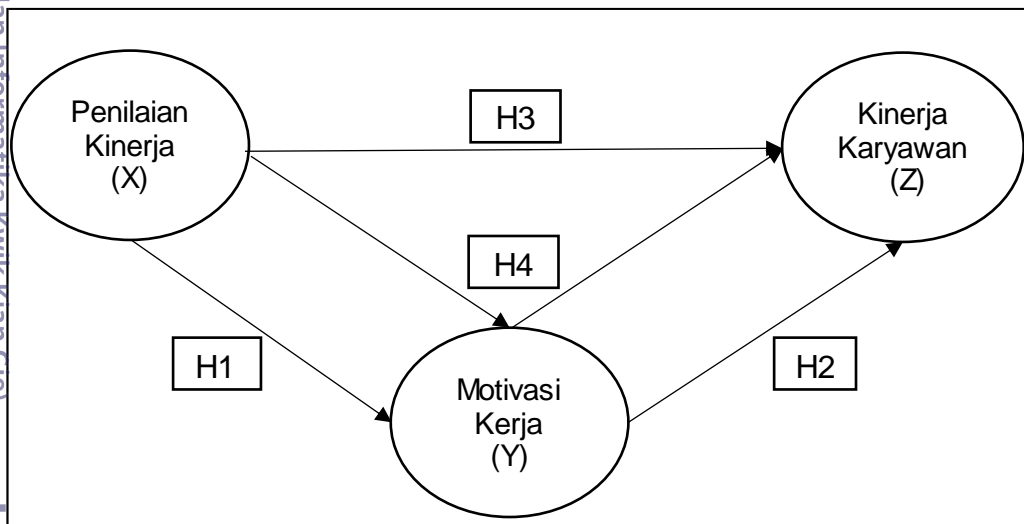
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



### C. Kerangka Pemikiran

Ⓒ Kerangka pemikiran dibuat untuk menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti. Melalui penelitian ini peneliti ingin menjabarkan bagaimana pengaruh penilaian kinerja (variabel independen) terhadap kinerja karyawan (variabel dependen) melalui motivasi (variabel intervening). Berdasarkan teori-teori variabel dan penelitian terdahulu maka peneliti membuat kerangka penelitian untuk memudahkan alur pemikiran penelitian, yaitu sebagai berikut:

**Gambar 2.2**  
**Kerangka pemikiran**



Sumber: Model empiris yang dikembangkan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



## D. Hipotesis

### 1) Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja

Penilaian kinerja menurut Bintoro (2017:127) adalah suatu proses yang memungkinkan organisasi mengetahui, mengevaluasi, mengukur, dan menilai kinerja anggota-anggotanya secara tepat dan akurat. Bagi sebagian karyawan hasil penilaian kinerja yang baik dapat mendorong motivasi kerja karyawan untuk bekerja lebih baik lagi. Namun bisa saja bagi sebagian karyawan yang lainnya, hasil penilaian kinerja yang buruk justru mendorong semangat kerja mereka untuk bekerja lebih baik lagi supaya di periode selanjutnya mereka mendapatkan hasil yang baik. Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rochmah (2017), ia menyatakan bahwa penilaian kinerja berpengaruh secara langsung terhadap motivasi kerja. Berdasarkan pemaparan diatas maka hipotesis dari penelitian ini adalah:

**H1 : Penilaian Kinerja Berpengaruh Terhadap Motivasi Kerja**

### 2) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi menurut Mohtar (2019:19) adalah alat dan cara untuk membangkitkan minat atau keinginan untuk berbuat sesuatu yang dianggap memberikan manfaat bagi seseorang maupun orang lain. Pemberian motivasi yang tinggi terhadap karyawan akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik. Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rochmah (2017), hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pemaparan diatas maka hipotesis dari penelitian ini adalah:

**H2: Motivasi Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



### 3. Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja menurut Larasati (2018:193) merupakan aktivitas yang dibutuhkan untuk memberikan umpan balik, mendorong perbaikan kinerja, membuat keputusan yang valid, memberikan alasan pemberhentian, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, serta mempertahankan keputusan kepegawaian. Penilaian kinerja yang dilakukan sesuai dengan prosedur perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Subekti (2021), ia menyatakan bahwa penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pemaparan diatas maka hipotesis dari penelitian ini adalah:

**H3: Penilaian Kinerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan**

### 4. Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) menurut Bintoro (2017:127) adalah suatu proses yang memungkinkan organisasi mengetahui, mengevaluasi, mengukur, dan menilai kinerja anggota-anggotanya secara tepat dan akurat. Motivasi menurut Hasibuan (2017:141) adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Peran penilaian kinerja yang baik dan terprosedur dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan jika diberikan motivasi yang tinggi juga. Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Samodra (2018), hasil

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

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.**

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.







**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.