

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 PENGERTIAN MOTIVASI

2.1.1 Motivasi kerja

Yang dimaksud dengan motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Atau dengan kata lain pendorong semangat kerja. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja menurut Ravianto adalah atasan, rekan sekerja, sarana fisik, kebijaksanaan dan peraturan, imbalan jasa uang dan non uang jenis pekerjaan dan tantangan. Jadi motivasi individu untuk bekerja sangat dipengaruhi oleh sistem kebutuhannya.

Menurut Stephen P. Robbins (2001) motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan upaya pada tingkat yang tinggi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, yang didasarkan pada upaya pemenuhan kebutuhan individual. Dengan demikian terdapat tiga unsur kunci dari definisi di atas, yaitu upaya, tujuan organisasi, dan kebutuhan. Unsur "upaya" merupakan ukuran intensitas. Bila seseorang termotivasi, ia akan berusaha berbuat dengan sekuat tenaga untuk mewujudkan apa yang diinginkannya. Namun belum tentu upaya yang tinggi itu akan menghasilkan kinerja pekerjaan yang diharapkan, bila tidak disalurkan dalam arah yang dikehendaki organisasi.

Oleh karena itu, upaya harus diarahkan ke dan konsisten dengan tujuan dan sasaran organisasi. Sedangkan "kebutuhan" berarti suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik. Suatu kebutuhan yang tidak terpuaskan akan menciptakan tegangan yang merangsang dorongan-dorongan di dalam diri individu. Dorongan ini menimbulkan suatu perilaku pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu yang jika tercapai akan memenuhi kebutuhan itu dan mendorong ke pengurangan tegangan. Jadi dapatlah dikatakan bahwa karyawan yang termotivasi berada dalam suatu keadaan tegang. Makin besar tegangan, makin tinggi tingkat upaya itu. Jika

upaya ini berhasil mengantar ke pemenuhan kebutuhan, tegangan ini akan berkurang. Kita berkepentingan dengan perilaku kerja, pengurangan tegangan itu haruslah juga diarahkan kepada tujuan dan sasaran organisasi. Jadi dapatlah dikatakan bahwa karyawan yang termotivasi berada dalam suatu keadaan tegang. Jika upaya ini berhasil mengantar ke pemenuhan kebutuhan, tegangan ini akan berkurang. Tetapi karena kita berkepentingan dengan perilaku kerja, pengurangan tegangan itu haruslah juga diarahkan kepada tujuan dan sasaran organisasi. Oleh karena itu, melekat di dalam definisi motivasi adalah bahwa kebutuhan individu itu sesuai dan konsisten dengan tujuan dan sasaran organisasi. Bila nilai ini tidak terjadi, kita akan memiliki individu-individu yang mengeluarkan tingkat upaya tinggi yang sebenarnya berlawanan dengan kepentingan organisasi.

Pemberian motivasi dikatakan penting, karena pimpinan atau manajer itu tidak sama dengan karyawan. Seorang manajer tidak dapat melakukan pekerjaan sendirian. Keberhasilannya amat ditentukan oleh hasil kerja yang dilakukan oleh orang lain. Untuk melaksanakan tugas sebagai seorang manajer. Ia harus membagi-bagi tugas dan pekerjaan tersebut ke seluruh bawahan yang ada dalam unit kerja itu. Bila semua tugas sudah dibagi-bagi, maka manajer yang bersangkutan harus mempunyai sistem yang ampuh untuk mengetahui, apakah pekerjaan tersebut benar-benar dikerjakan atau tidak oleh bawahan.

Menurut teori motivasi konvensional F.W.Taylor, teori motivasi berfokus pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhanlah yang menyebabkan orang ingin bekerja keras. Dengan teori ini dapat disebutkan bahwa seseorang ingin berbuat atau tidak berbuat didorong oleh ada atau tidak adanya imbalan yang akan diperoleh yang bersangkutan.

2.1.2 Faktor - faktor yang mempengaruhi motivasi kerja

Motivasi sebagai proses dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor . Faktor-Faktor tersebut dapat dibedakan atas (Saydam, 2000):

2.1.2.1 Faktor ekstern yang mempengaruhi motivasi kerja

a. *Lingkungan kerja yang menyenangkan*

adalah keseluruhan sarana dan pra-sarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.

b. *Kompensasi yang memadai*

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

c. *Supervisi yang baik .*

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, bimbingan kerja kepada karyawan, agar mereka dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik tanpa membuat kesalahan .

d. *Adanya penghargaan atas prestasi.*

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan pada dirinya untuk perusahaan, agar dapat meraih penghargaan atas prestasi dan jaminan karir yang jelas di dalam perusahaan.

e. *Status dan tanggung jawab .*

Status dan kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja di perusahaan .

f. *Peraturan yang berlaku* .

Bagi perusahaan yang besar biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh semua karyawan.

2.1.2.2 Faktor intern yang mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain :

- ***Individual Competence***

Faktor lain yang termasuk penting dalam menentukan tindakan manajerial adalah karakter, atau kemampuan yang anda bawa. Apabila mereka tidak disesuaikan dengan baik, usaha tambahan mungkin akan diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan. Karakter yang paling dalam yang mempengaruhi perilaku seseorang adalah disposisi motifnya. Dengan memahami hal ini, atau mengapa seseorang secara alami cenderung untuk berperilaku dengan cara tertentu, mengizinkan manajer untuk memperkirakan, memantau dan mengendalikan perilaku mereka. Mereka kemudian dapat memilih perilaku yang cocok atau gaya manajemen untuk berhubungan secara efektif dengan setiap situasi manajemen yang mereka hadapi, berdasarkan pada kemampuan dan arah mereka. Kesadaran akan kemampuan untuk memilih gaya yang cocok akan meningkatkan kemampuan kepemimpinan mereka dan memperbaiki kinerja perusahaan mereka.

- ***Job Requirements***

Satu dari kesekian faktor penting dalam memutuskan gaya manajerial adalah keadaan lingkungan. Manager yang efektif dapat menganalisa persyaratan kerja yang obyektif, dan kedua-duanya difokuskan padanya dan memilih gaya manajerialnya untuk menyesuakannya. Memahami persyaratan kerja dibandingkan dengan apa yang memuaskan seseorang

secara alami, menerangkan mengapa mereka berkinerja baik dalam beberapa aspek pekerjaannya dan menemukan pekerjaan atau bagian pekerjaan yang membuatnya frustrasi. Keadaan ini jika tidak dikendalikan, dapat membatasi kemampuan mereka untuk berkinerja pada level yang tinggi dalam semua aspek pekerja

- ***Management Style***

Penelitian yang dilakukan oleh Hay/McBer menemukan bahwa terdapat enam gaya kepemimpinan, dimana gaya tersebut, secara terpisah, memiliki dampak langsung dan unik terhadap atmosfer bekerja suatu perusahaan, divisi, atau tim, dan pada gilirannya, pada kinerja finansialnya. Yang terpenting dari penelitian itu menunjukkan bahwa pemimpin dengan hasil terbaik tidaklah mengandalkan hanya satu gaya kepemimpinan, tetapi menggunakan sebagian besar daripada gaya-gaya kepemimpinan yang ada secara berkesinambungan dan dengan ukuran yang berbeda, tergantung pada situasi bisnisnya.

- ***Organizational Climate***

Iklm organisasi adalah suasana kerja yang merupakan kombinasi dari persepsi, harapan, peraturan, prosedur dan kebijakan yang ada di tempat kerja dan mempengaruhi cara kerja.

Dimensi-dimensi dalam iklim organisasi meliputi :

- a. *Fleksibilitas (Flexibility)*

- Segala prosedur, kebijakan, formalitas yang tidak perlu dapat diminimalkan
- Karyawan merasa terpacu untuk mengembangkan ide baru.

- b. *Tanggung jawab (Responsibility)*

- Orang-orang di organisasi merasa bebas untuk mengambil keputusan tentang bagaimana mereka harus bekerja
- Mereka berani mengambil resiko yang diperhitungkan.

- c. *Standar (Standard)*

- Karyawan merasa manajemen menetapkan standar yang tinggi
 - Sasaran yang ditetapkan perusahaan cukup menantang namun realistis dan dapat mendorong mereka untuk memperbaiki kinerjanya
- d. Imbal Jasa (*Rewards*)
- Imbal jasa didasarkan pada prestasi kerja
 - Penghargaan dan pujian melebihi kritik dan ancaman.
- e. Kejelasan (*Clarity*)
- Karyawan memahami apa yang diharapkan dari mereka
 - Karyawan memahami bagaimana peran atau hasil yang diharapkan dari mereka sesuai dengan tujuan dan sasaran.
- f. Komitmen Tim (*Team Commitment*)
- Anggota kelompok atau organisasi saling mempercayai, bekerjasama, berbagai informasi, menolong dan berupaya lebih agar tujuan kelompok atau organisasi tercapai
 - Karyawan merasa bangga menjadi anggota kelompok atau organisasinya.

2.2 PENGERTIAN KINERJA

Lingkungan kerja yang menyenangkan mungkin menjadi kunci pendorong bagi para karyawan untuk menghasilkan kinerja puncak. Pengertian kinerja adalah dimensi yang berisikan persepsi atasan pada kinerja kerja proyek karyawan yang dinilai. Seberapa jauh atasan memahami perilaku karyawan yang dimotivasi oleh tujuan kariernya. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan atau perilaku nyata dari individu sebagai prestasi kerja yang dihasilkan individu tersebut sesuai dengan peranannya dalam organisasi. Kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan penilaian kinerja adalah suatu proses yang berkaitan dengan usaha, kegiatan dan program yang dilakukan perusahaan untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawannya. Sasaran yang menjadi obyek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan individu dalam melaksanakan pekerjaan

atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur tertentu secara obyektif dan dilakukan secara berkala. Dari hasil penilaian kinerja personil suatu organisasi, maka dapat dilihat kinerja organisasi itu sendiri. Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas langsung Lawler dan Poter menyatakan bahwa kinerja adalah "*successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Dari batasan tersebut dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Sedang Suprihanto mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target / sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah di sepakati bersama. Menurut Vroom, tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*". Biasanya orang yang tingkat kinerjanya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau berkinerja rendah. Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana. Penilaian harus dihindarkan adanya "menyukai dan tidak menyukai" dari penilai, agar obyektifitas penilaian dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia yang memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka.

Menurut T. Hani Handoko ada enam metode penilaian kinerja karyawan:

1. *Rating Scale*, evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.

2. *Checklist*, yang dimaksudkan dengan metode ini adalah untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja karyawan. Penilai biasanya atasan langsung. Pemberian bobot sehingga dapat di skor. Metode ini biasa memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai.

3. Metode peristiwa kritis (*critical incident method*), penilaian yang berdasarkan catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa kritis. Metode ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan, dan mengurangi kesalahan kesan terakhir.

4. Metode peninjauan lapangan (*field review method*), seseorang ahli departemen main di lapangan dan membantu dalam penilaian mereka. Spesialis personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang kinerja karyawan. Kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk direview, perubahan, persetujuan dan perubahan dengan karyawan yang dinilai. Spesialis personalia bisa mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.

5. Tes dan observasi prestasi kerja, bila jumlah pekerja terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan ketrampilan. Tes mungkin tertulis atau peragaan keterampilan. Metode evaluasi kelompok ada tiga: *ranking, grading, point allocation method*.

6. *Method ranking*, penilai membandingkan satu dengan karyawan lain siapa yang paling baik dan menempatkan setiap karyawan dalam urutan terbaik sampai terjelek. Kelemahan metode ini adalah kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembandingan, subyek kesalahan kesan terakhir dan efek halo, kebaikannya menyangkut kemudahan administrasi dan penjelasannya. Metode

penilaian ini memisah-misahkan atau menyortir para karyawan dalam berbagai klasifikasi yang berbeda, biasanya suatu proposi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori. Titik lokasi merupakan bentuk lain dari grading penilai dibebankan sejumlah nilai total dialokasikan di antara para karyawan dalam kelompok. Para karyawan diberi nilai lebih besar dan pada para karyawan dengan kinerja lebih jelek. Kebaikan dari metode ini, penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif di antara para karyawan, meskipun kelemahan-kelemahan efek halo dan bias kesan terakhir masih ada.

Mengenai manfaat penilaian kinerja, Handoko dalam Srimulyo mengemukakan :

1. Perbaikan prestasi kerja atau kinerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi.
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Keputusan-keputusan penempatan. Promosi dan transfer biasanya didasarkan atas prestasi kerja atau kinerja masa lalu atau antisipasinya.
4. Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan. Prestasi kerja atau kinerja yang jelek mungkin menunjukkan perlunya latihan. Demikian pula sebaliknya, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
5. Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.
6. Mendeteksi penyimpangan proses *staffing*. Prestasi kerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

7. Melihat ketidak akuratan informasi. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang tidak tepat.

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

9. Menjamin kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Melihat tantangan-tantangan eksternal. Kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, dan masalah-masalah pribadi lainnya.

2.3 TUJUAN PENILAIAN KINERJA

Penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok yang dilakukan Organisasi, yakni : Pertama, memerlukan evaluasi obyektif terhadap kinerja personilnya pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang. Kedua memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu personil memperbaiki kinerjanya, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk pengembangan karir dan memperkuat kualitas hubungan atasan dan bawahannya.

2.3.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Tiffin dan Me. Cormick ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu :

1. Variabel individual, meliputi: sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya.
2. Variabel situasional : a. Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari; metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan ventilasi) b. Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Sutemester mengemukakan pendapatnya, bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu :

1. Faktor Kemampuan Pengetahuan : pendidikan, pengalaman, latihan dan minat b. Ketrampilan : kecakapan dan kepribadian. 2. Faktor Motivasi a. Kondisi sosial : organisasi formal dan informal, kepemimpinan dan b. Serikat kerja kebutuhan individu : fisiologis, sosial dan egoistik c. Kondisi fisik : lingkungan kerja. Kita bisa melihat dari berbagai pendapat ahli tersebut, maka sesuai dengan penelitian ini, maka kinerja karyawan dinilai oleh atasan langsung berdasarkan faktor-faktor yang telah ditentukan terlebih dahulu.

Berdasarkan pengertian Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktifitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi (Robert L., 2001).

2.3.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (performance appraisal) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Penilaian demikian ini juga disebut sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil. Riset menunjukkan penggunaan penilaian kinerja yang luas untuk mengadministrasi honor dan gaji, memberikan umpan balik kinerja, dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan. Penilaian kinerja kadang-kadang merupakan kegiatan manajer yang paling tidak disukai, dan mungkin ada beberapa alasan untuk perasaan demikian. Tidak semua penilaian kinerja bersifat positif, dan mendiskusikan nilai dengan karyawan yang nilainya buruk bisa menjadi tidak menyenangkan. Penilaian kinerja karyawan memiliki dua penggunaan yang umum di dalam organisasi, dan keduanya bisa merupakan konflik yang potensial. Salah satu kegunaan adalah mengukur kinerja untuk tujuan memberikan penghargaan atau dengan kata lain untuk membuat keputusan administratif mengenai si karyawan. Promosi atau pemecatan karyawan bisa tergantung pada hasil penilaian kinerja, yang sering membuat penilaian kinerja menjadi sulit untuk dilakukan oleh para manajer. Kegunaan yang lainnya adalah untuk pengembangan potensi individu.

2.3.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Syafarudin Alwi secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat evaluasi dan membangun harus menyelesaikan :

1. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi

2. Hasil penilaian digunakan sebagai keputusan staf.
3. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi.

Sedangkan yang bersifat membangun penilai harus menyelesaikan :

1. Prestasi riil yang dicapai individu
2. Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja
3. Prestasi- prestasi yang dikembangkan.

Manfaat Penilaian Kinerja Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi adapun secara terperinci penilaian kinerja bagi organisasi adalah :

1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
2. Perbaikan kinerja
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja.
5. Untuk kepentingan penelitian pegawai
6. Membantu diagnosa terhadap kesalahan desain pegawai.

Sistem penilaian kinerja merupakan hubungan antara penghargaan yang diharapkan diterima oleh karyawan dengan produktivitas yang dihasilkan mereka. Hubungan ini dapat diperkirakan sebagai berikut produktivitas penilaian kinerja penghargaan kompensasi berdasarkan penilaian kinerja ini merupakan inti dari pemikiran bahwa gaji seharusnya diberikan untuk suatu pencapaian kinerja dan bukannya untuk senioritas. Di bawah sistem orientasi-kinerja ini, karyawan menerima kenaikan berdasarkan bagaimana mereka melaksanakan pekerjaan mereka. Peran manajer secara historis adalah sebagai evaluator dari kinerja bawahan, yang kemudian mengarah pada rekomendasi kompensasi karyawan atau keputusan lainnya. Jika ada bagian dari proses ini yang gagal, di mana karyawan yang paling produktif tidak menerima imbalan yang lebih besar, akan menyebabkan timbulnya persepsi akan adanya ketidakadilan di dalam kompensasi karyawan. Penggunaan administratif lainnya dari penilaian kinerja adalah seperti keputusan untuk promosi, pemecatan, pengurangan, dan penugasan pindah tugas, yang sangat penting

untuk para karyawan. Sebagai contoh, urutan pengurangan karyawan dapat diberikan alasan dengan penilaian kinerja. Untuk alasan ini, jika seorang pengusaha menyatakan bahwa keputusan ini dibuat berdasarkan penilaian kinerja, maka hasil penilaian kinerja harus mendokumentasikan dengan jelas perbedaan-perbedaan dari kinerja seluruh karyawan. Sedangkan untuk promosi atau demosi berdasarkan kinerja juga harus didokumentasikan dengan penilaian kinerja. Penilaian kinerja adalah penting ketika organisasi memberhentikan, mempromosikan, atau membayar orang-orang secara berbeda, karena hal-hal ini membutuhkan pembelaan yang kritis jika karyawan menuntut keputusan yang ada.

Peran bertentangan dalam penilaian kinerja penggunaan untuk pengembangan penilaian kinerja dapat menjadi sumber informasi utama dan umpan balik untuk karyawan yang merupakan kunci bagi pengembangan mereka di masa mendatang. Di saat atasan mengidentifikasi kelemahan, potensi, dan kebutuhan pelatihan melalui umpan balik penilaian kinerja, mereka dapat memberi tahu karyawan mengenai kemajuan mereka, mendiskusikan ketrampilan apa yang perlu mereka kembangkan, dan melaksanakan perencanaan pengembangan. Peran manajer pada situasi ini adalah seperti pembina. Tugas pembina adalah memberi penghargaan kinerja yang baik berupa pengakuan, menerangkan tentang peningkatan yang diperlukan, dan menunjukkan pada karyawan bagaimana caranya meningkatkan diri.

Tujuan umpan balik pengembangan adalah untuk mengubah atau mendorong tingkah laku seseorang, bukannya untuk membandingkan individu-individu sebagaimana dalam kasus dalam penggunaan administratif yang digunakan untuk penilaian kinerja. Dorongan yang positif untuk tingkah laku yang diinginkan organisasi adalah bagian yang penting dan pengembangan. Fungsi pengembangan dari penilaian kinerja juga dapat mengidentifikasi karyawan mana yang ingin berkembang

2.4 MANAJEMEN

Kata manajemen berasal dari Perancis artinya seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen adalah sebuah proses kepemimpinan dan pengaturan seluruh atau sebagian dari suatu organisasi, atau bisnis, melalui pemanfaatan atau pengaturan sumber daya manusia, material kepandaian yang lain-lain yang terjadi pada karyawan yang bekerja di jasa konstruksi.

Manajemen berdasarkan level dan tingkatan

Pada umumnya manager memiliki tanggung jawab yang sama ,yaitu melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, serta penyusunan staf namun dari sisi tingkat atau level manajemen dapat dibagi 3 macam.

1. Tingkat Manajemen Puncak

Tingkat manajemen puncak yang berhubungan dengan Top Manajer yang membuat kebijakan, keputusan dan strategi yang berlaku secara umum. Tingkat Manajemen puncak berhubungan dengan pemerintahan dan perusahaan yang lain.

2. Tingkat Manajemen Menengah

Tingkat manajemen menengah dimana manajer puncak dan manajer lini pertama dapat mengimplementasikan strategi, kebijakan serta keputusan yang diambil oleh manajer tingkat atas atau manajer puncak.

3. Tingkat Manajemen Bawah

Tingkat manajemen bawah dimana manajer tingkat bawah ini kebanyakan melakukan pengawasan atau supervisi para karyawan. Karyawan memastikan strategi dan kebijakan dan keputusan yang telah diambil oleh manajer puncak dan menengah yang dijalankan dengan baik

Hierarki Manajemen

Dari sisi jumlah jumlah bawah ke atas seperti berbentuk piramida, semakin tinggi level atau tingkatan seorang manajer makin keatas makin sedikit jumlah manajer pada tingkat tersebut. Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Mary Parker Follet, misalnya, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Sementara itu, Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal dalam berbagai bidang seperti industri, pendidikan, kesehatan, bisnis, finansial dan sebagainya.

Dengan kata lain efektif menyangkut tujuan dan efisien menyangkut cara dan lamanya suatu proses mencapai tujuan tersebut. Ilmu manajemen merupakan suatu kumpulan pengetahuan yang disistemisasi, dikumpulkan dan diterima kebenarannya. Hal ini dibuktikan dengan adanya metode ilmiah yang dapat digunakan dalam setiap penyelesaian masalah dalam manajemen. Namun selain itu, beberapa ahli seperti Follet menganggap manajemen adalah sebuah seni. Hal ini disebabkan oleh kepemimpinan memerlukan kharisma, stabilitas emosi, kewibawaan, kejujuran, kemampuan menjalin hubungan antara manusia yang semuanya itu banyak ditentukan oleh bakat seseorang dan sulit dipelajari.

Keterampilan konseptual

Manajer tingkat atas (*top manager*) harus memiliki keterampilan untuk membuat konsep, ide, dan gagasan demi kemajuan organisasi. Keterampilan ini sering disebut sebagai keterampilan kosepsional (*conceptional skill*). Gagasan atau ide serta konsep tersebut kemudian haruslah dijabarkan menjadi suatu

rencana kegiatan untuk menciptakan gagasan atau konsepnya itu. Proses penjabaran ide menjadi suatu rencana kerja yang kongkret itu biasanya disebut sebagai *proses perencanaan*. Oleh karena itu, keterampilan konseptual juga merupakan keterampilan untuk membuat *rencana kerja*.

Keterampilan komunikasi atau kemanusiaan

Selain kemampuan konseptual, manajer juga perlu dilengkapi dengan keterampilan berkomunikasi atau keterampilan berhubungan dengan orang lain yang disebut juga keterampilan kemanusiaan (*human skill*). Komunikasi yang persuasif harus selalu diciptakan oleh manajer terhadap bawahan yang dipimpinya. Dengan komunikasi yang persuasif, bersahabat, dan kepatutan akan membuat karyawan merasa dihargai dan kemudian mereka akan bersikap terbuka kepada atasan. Keterampilan berkomunikasi diperlukan, baik pada tingkatan manajemen atas, menengah, maupun bawah.

Keterampilan teknis

Keterampilan terakhir yang merupakan bekal bagi seorang manajer adalah keterampilan teknis (*technical skill*). Keterampilan ini pada umumnya merupakan bekal bagi manajer pada tingkat yang lebih rendah. Keterampilan teknis ini merupakan kemampuan untuk menjalankan suatu pekerjaan tertentu, misalnya menggunakan program komputer, memperbaiki mesin, membuat kursi, merangkai bunga dan keterampilan teknis yang lain.

Kemampuan membuat keputusan adalah yang paling utama bagi seorang manajer, terutama bagi kelompok manajer atas (*top manager*). Griffin mengajukan tiga langkah dalam pembuatan keputusan. Pertama, seorang manajer harus mendefinisikan masalah dan mencari berbagai alternatif yang dapat diambil untuk menyelesaikannya. Kedua, manajer harus mengevaluasi setiap alternatif yang ada dan memilih sebuah alternatif yang dianggap paling baik. Terakhir, manajer harus mengimplementasikan alternatif yang telah ia pilih serta mengawasi dan mengevaluasinya agar tetap berada di jalur yang benar.

Pandangan Teoritis

Mary Parker Follett yang menulis dalam topik pada masa awal abad ke duapuluh, mengartikan manajemen sebagai seni membuat hal-hal terselesaikan melalui orang-orang. Orang juga bisa berpikir tentang manajemen secara fungsional, karena tindakan menghitung kualitas dalam basis reguler dan dari mengatur beberapa rencana awal atau sebagai tindakan yang diambil untuk mencapai *goal* yang diinginkan orang tersebut. Ini dipakai bahkan dalam situasi dimana perencanaan tidak ada sama sekali.

Dalam prespektif ini, orang Perancis Henri Fayol mengelompokkan manajemen mengandung lima fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, koordinasi, pengaturan. Beberapa orang, bagaimanapun, menemukan kalau definisi ini, walaupun berguna, terlalu sempit. Frase "manajemen adalah apa yang manajer lakukan" terjadi dalam banyak tempat, mensugestikan tingkat kesulitan mendefinisikan manajemen, sifat yang berubah-ubah dari definisi tersebut, dan hubungan dari praktek manajerial dengan eksistensi kader manajerial atau kelas.

Salah satu kebiasaan yang mempertimbangkannya sebagai persamaan dari "administrasi bisnis", walaupun ini tidak mengikutkan manajemen dalam tempat diluar komersial, sebagai contohnya dalam amal dan dalam sektor publik. Walaupun, banyak orang merefrensikan kepada departemen yang mengajar manajemen didalam universitas sebagai "sekolah bisnis". Beberapa institusi seperti Harvard Business School menggunakan nama tersebut sementara yang lain seperti Yale School of Management menggunakan istilah yang lebih inklusif yaitu "manajemen." Pengguna bahasa Inggris biasa menggunakan istilah "management" atau "the management" sebagai kata kolektif mendeskripsikan organisasi, sebagai contoh ialah korporasi.

Mendekati akhir abad 20, manajemen terdiri dari beberapa bidang terpisah, termasuk:

- Manajemen Sumber daya manusia
- Manajemen operasi atau produksi
- Manajemen strategi
- Manajemen pemasaran
- Manajemen keuangan
- Manajemen informasi teknologi
- Proses manajemen

Proses manajemen

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan.

Perencanaan

Kegiatan seorang manajer adalah menyusun rencana. Menyusun rencana berarti memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Agar dapat membuat rencana secara teratur dan logis, sebelumnya harus ada keputusan terlebih dahulu sebagai petunjuk langkah-langkah selanjutnya.

Organisasi

Organisasi berarti menciptakan suatu struktur organisasi dengan bagian-bagian yang terintegrasi sedemikian rupa sehingga hubungan antar bagian-bagian satu sama lain dipengaruhi oleh hubungan mereka dengan keseluruhan struktur tersebut. Pengorganisasian bertujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Selain itu, mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi tersebut

Aksi

Aksi adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Jadi *aksi* artinya adalah menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif. Dalam hal ini yang dibutuhkan adalah kepemimpinan (*leadership*).

Kontrol

Kontrol adalah proses pengawasan performa perusahaan untuk memastikan bahwa jalannya perusahaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Seorang manajer di tingkat menengah manajemen ke atas, yang akan saya mengadakan kuisisioner di suatu perusahaan konstruksi jasa yang berada di Jakarta.

Kesimpulan

Di dalam perusahaan pentingnya motivasi di tingkat manajemen menengah terhadap kinerja waktu pada perusahaan jasa konstruksi itu jelas. Suatu perusahaan akan jelas berjalan dengan baik apabila SDM terpacu motivasi dan kinerja waktu makin tinggi. Perusahaan tersebut harus memiliki manajemen yang konsisten dan baik, sehingga para karyawan merasa nyaman bekerja di perusahaan. Pengaruhnya SDM pada suatu perusahaan akan sangat terlihat dengan adanya peningkatan motivasi di tingkat manajemen menengah terhadap kinerja waktu pada perusahaan jasa konstruksi. Buktinya hasil menggambarkan dengan berkurangnya karyawan yang keluar masuk kantor disebabkan para karyawan kinerja kerja makin tinggi dan berusaha agar bisa bekerja ke tingkat yang lebih tinggi. Jadi pentingnya motivasi kinerja kerja di perusahaan, dengan adanya motivasi yang makin tinggi kinerja waktu makin bertambah di perusahaan.