

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Sistem Penilaian Prestasi Kerja

Sebuah perusahaan di bentuk untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan perusahaan dapat berupa peningkatan kinerja perusahaan atau karyawannya, pencapaian tujuan harus menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja. Hasil dari penilaian prestasi kerja dapat menunjukkan apakah karyawan pada perusahaan tersebut telah memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan perusahaan.

2.1.1.1 Pengertian Sistem

Secara garis besar sistem merupakan suatu kumpulan komponen dan elemen yang saling terintegrasi, komponen yang terorganisir dan bekerja sama dalam mewujudkan suatu tujuan tertentu. Mulyani dalam Nadya (2022: 11) menyatakan bahwa “sistem adalah sekumpulan sub sistem, komponen yang saling bekerja sama dengan tujuan yang sama untuk menghasilkan output yang sudah ditentukan sebelumnya. Selain itu Hutahaean (2015: 2) mengartikan sistem sebagai “suatu jaringan kerja dari prosedur-prosedur yang saling berhubungan, berkumpul bersama-sama untuk melakukan kegiatan atau untuk mencapai tujuan tertentu”. Sutanto dalam Djahir dan Pratita (2015: 6) menyatakan bahwa “sistem adalah kumpulan/grup dari sub sistem/bagian/komponen apapun baik fisik maupun non fisik yang saling berhubungan satu dengan lainnya dan saling bekerja sama secara harmonis untuk mencapai suatu tujuan tertentu”

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa sistem merupakan sekumpulan komponen yang saling berhubungan dan saling bekerja sama guna menghasilkan *output* dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

2.1.1.2 Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan hal yang wajib untuk dilakukan perusahaan menurut (Wayne 2017: 257), penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu dan tim. Mangkunegara (2017: 69) mengemukakan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pimpinan perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang di tugaskan kepadanya.

Menurut Rivai (2015: 549), penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan memengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan , perilaku, dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian penilaian kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya.

Penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe dalam buku Suwanto dan Priansa (2018: 196) merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan kegiatan membandingkan prestasi kerja yang dikehendaki dalam suatu jabatan tertentu (*job standard/job required performance*) dengan prestasi kerja

yang sesungguhnya dicapai oleh seorang tenaga kerja (*job performance/actual performance*).

2.1.1.3 Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Werther dan Davis dalam Suwanto dan Priansa (2018: 197), penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilai, antara lain:

1. *Performance improvement*

Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

2. *Compensation adjustment*

Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

3. *Placement decision*

Menentukan promosi, demosi, dan transfer.

4. *Training and development needs*

Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.

5. *Career planning and development*

Memadu untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai.

6. *Staffing process deficiencies*

Memengaruhi prosedur perekrutan karyawan.

7. *Informational inaccuracies and job-design errors*

Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.

8. *Equal employment opportunity*

Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.

9. *Eternal challenges*

Kadang-kadang kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lain. Dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja karyawan.

10. *Feedback*

Memberikan umpan balik bagi urusan kekaryawanan maupun bagi karyawan itu sendiri.

Tujuan dilaksanakannya penilaian kinerja menurut Mikovich (1991: 91) dalam Suwanto dan Priansa (2018: 198) adalah untuk mengenali kekuatan dan kelemahan karyawan, sehingga proses umpan balik sebagai motivator dapat berjalan dengan baik untuk memperbaiki kesalahan karyawan dalam bekerja dan penentuan alokasi *rewards* yang tepat sesuai dengan prestasi kerja masing-masing karyawan.

2.1.1.4 Asas-Asas Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Kashmir (2019: 202), dalam praktiknya asas-asas penilaian untuk melakukan penilaian prestasi kerja harus dilakukan:

1. Objektif

Penilaian harus dilakukan apa adanya sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan dan dalam melakukan penilaian, penilai tidak boleh terpengaruh oleh hal-hal diluar yang telah ditentukan.

2. Adil

Dalam menilai harus memberikan kesempatan yang sama kepada setiap karyawan. Memberikan peluang yang sama untuk dinilai sehingga tidak menimbulkan kecemburuan sosial.

3. Transparan

Dalam melakukan penilaian harus dengan adanya keterbukaan, baik dalam proses menilai serta memberikan hasil penilaian.

2.1.1.5 Standar Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Suwanto dan Priansa (2018: 200) ada empat hal yang harus diperhatikan dalam menyusun standar penilaian prestasi kerja yang baik dan benar, yaitu:

1. **Validity**, adalah keabsahan standar tersebut sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai. Keabsahan yang dimaksud disini adalah standar tersebut memang benar-benar sesuai atau relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai.

2. **Agreement**, berarti persetujuan, yaitu standar penilaian tersebut disetujui dan diterima oleh semua pegawai yang akan mendapat penilaian. Ini berkaitan dengan prinsip *validity* diatas.
3. **Realism**, berarti standar penilaian tersebut diatas bersifat realistis, dapat dicapai oleh para pegawai dan sesuai dengan kemampuan pegawai.
4. **Objectivity**, berarti standar tersebut bersifat obyektif, yaitu adil, mampu mencerminkan keadaan yang sebenarnya tanpa menambah atau mengurangi kenyataan dan sulit untuk dipengaruhi oleh bias-bias penilai.

2.1.1.6 Komponen Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Kasmir (2019: 204) penilaian kinerja dilakukan dengan melalui beberapa komponen penilaian kinerja. Untuk memudahkan pemahaman komponen penilaian yang umum diberikan sebagai berikut.

1. Absensi

Absensi merupakan keberadaan atau bukti kehadiran karyawan pada saat masuk kerja sampai dengan pulang kerja.

2. Kejujuran

Kejujuran merupakan perilaku karyawan selama berkerja dalam suatu periode. Nilai kejujuran seorang karyawan biasanya dinilai berdasarkan ukuran yang telah ditetapkan sebelumnya.

3. Tanggung jawab

Karyawan bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukannya. Tanggung jawab tersebut dapat berupa kerugian langsung akibat dari perbuatannya atau kerugian tidak langsung.

4. Kemampuan (Hasil Kerja)

Penilaian terhadap kemampuan karyawan biasanya didasarkan kepada waktu untuk mengerjakan, jumlah pekerjaan dan kualitas pekerjaan itu sendiri.

5. Loyalitas

Loyalitas merupakan kesetiaan seseorang karyawan terhadap perusahaan. Seorang karyawan harus setia membela kepentingan perusahaan.

6. Kepatuhan

Merupakan suatu ketaatan karyawan dalam mengikuti seluruh kebijakan atau peraturan perusahaan dan ketaatan untuk tidak melanggar yang sudah diperintahkan.

7. Kerjasama

Saling membantu diantara karyawan baik antar bagian atau bagian lain bertujuan untuk mempercepat atau memperlancar kegiatan.

8. Kepemimpinan

Kepemimpinan artinya yang dinilai adalah kemampuan seseorang dalam memimpin.

9. Prakarsa

Merupakan seseorang yang selalu memiliki ide-ide atau pendapat perbaikan atau pengembangan atas kualitas suatu pekerjaan.

2.1.1.7 Ruang Lingkup Pengukuran Prestasi Kerja

Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2017: 73) mengemukakan bahwa ruang lingkup pengukuran kinerja berumuskan sebagai berikut:

1. *Who* (Siapa)

Pertanyaan ini mencakup:

Siapa yang dinilai? Yaitu seluruh tenaga kerja yang ada di dalam organisasi dari jabatan yang tertinggi sampai dengan jabatan yang terendah.

Siapa yang harus menilai? Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh atasan langsung dan atasan tidak langsung.

2. *What* (Apa?)

Apa yang harus dinilai, yaitu:

Objek/materi yang dinilai antara lain hasil kerja, kemampuan sikap, kepemimpinan kerja, dan motivasi kerja.

Dimensi waktu, yaitu kinerja yang dicapai pada saat ini (*current performance*) dan potensi yang dapat dikembangkan pada waktu yang akan datang (*future potential*)

3. *Why* (Mengapa?)

Mengapa penilaian kinerja harus dilakukan? Hal ini untuk memelihara potensi kerja, menentukan kebutuhan pelatihan kerja, dasar pengembangan karir, dan dasar promosi jabatan

4. *When* (Bilamana?)

Waktu pelaksanaan kinerja dapat dilakukan secara formal dan informal.

Penilaian kinerja secara formal dilaksanakan secara periodik, seperti setiap bulan, kwartal, triwulan, semester, atau setiap tahun.

Penilaian kinerja secara informal dilakukan secara terus menerus dan setiap saat atau setiap hari kerja.

5. *Where (Dimana?)*

Penilaian kinerja dapat dilakukan pada dua alternatif tempat.

Di tempat kerja (*on the job appraisal*). Pelaksanaan penilaian kinerja di tempat kerja atau di tempat lain yang masih dalam lingkungan organisasi.

Di luar tempat kerja (*off the job appraisal*). Pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan di luar organisasi dengan cara meminta bantuan konsultan.

6. *How (bagaimana?)*

Bagaimana penilaian kinerja dilakukan, yaitu dengan menggunakan metode tradisional atau metode modern.

2.1.1.8 Metode Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Veithzal Rivai (2015: 416) bahwa metode atau teknik penilaian kinerja karyawan dapat digunakan dengan pendekatan yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Dalam praktiknya tidak ada satupun teknik yang sempurna. Pasti ada saja keunggulan dan kelemahannya.

1. **Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu**

Ada beberapa metode untuk menilai kinerja diwaktu yang lalu. Teknik-teknik penilaian ini meliputi:

a. **Skala Peringkat (*Rating Scale*)**

Merupakan metode yang paling banyak digunakan dalam penilaian kinerja, dimana para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Penilaian didasarkan pada pendapat para penilai. Pada umumnya penilai diberi formulir, yang berisi sejumlah sifat

dan ciri-ciri hasil kerja yang harus diisi. Penilaian pada umumnya diisi oleh atasan yang memutuskan pendapat apa yang paling sesuai untuk setiap tingkatan hasil kerja.

b. Daftar Pertanyaan (*Checklist*)

Penilaian berdasarkan metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu. Penilai tinggal memilih kata atau pernyataan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja karyawan. Selain itu, sebagai penilai biasanya atasan langsung.

c. Tes dan Observasi

Penilaian prestasi kerja metode ini didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan, berupa tes tertulis dan peragaan.

d. Pendekatan Evaluasi Komparatif

Metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis. Dua metode yang biasa digunakan dari sekian banyak metode dalam penerapan pendekatan komparatif sebagai berikut:

- 1) Metode peringkat, metode ini berarti seorang atau beberapa penilai menentukan peringkat bagi sejumlah karyawan, mulai dari yang paling berprestasi hingga kepada yang paling tidak berprestasi.
- 2) Distribusi terkendali, suatu metode penilaian dimana penilai menggolongkan karyawan yang dinilai ke dalam klasifikasi yang berbeda-beda berdasarkan

berbagai faktor kritikal yang berlainan seperti prestasi kerja, ketaatan, disiplin, dan lain sebagainya.

2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metode penilaian berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Teknik-teknik ini meliputi:

a. Penilaian Diri Sendiri (*Self Appraisal*)

Penilaian diri sendiri adalah penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan-kekuatan dan kelemahannya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang. Salah satu kebaikan dari metode ini adalah dapat mencegah terjadinya perilaku membenarkan diri (*defensive behavior*).

b. Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Management By Objective*)

Management by objective (MBO) yang berarti manajemen berdasarkan sasaran, artinya adalah satu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang. Pemakaian metode ini terutama ditujukan untuk keperluan pengembangan karyawan. Metode ini lebih mengacu pada pendekatan hasil.

c. Penilaian Secara Psikologis

Penilaian secara psikologis adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi, dan lain-lain yang bersifat psikologis.

2.1.1.9 Kesalahan Dalam Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Kashmir (2019: 210), ada beberapa kesalahan yang sering terjadi dalam penilaian prestasi kerja karyawan adalah:

1. Kesamaan dengan Penilai

Artinya orang yang memiliki kesamaan dengan penilai akan dinilai baik demikian pula sebaliknya, biasanya kesamaan dapat berupa asal-usul, alumni, suku, agama, ras, domisili dan kesamaan lainnya.

2. Bias

Bias merupakan kepribadian seseorang dalam memberikan nilai yang biasanya terlalu lunak (*Liniency Bias*), atau sebaliknya pemberian nilai terlalu ketat (*Strickness Bias*).

3. *Hallo Effect*

Hallo effect merupakan penilaian kepada seseorang yang didasarkan pada perasaan si penilai. *Hallo effect* sering kali terjadi karena emosional seseorang yang sulit dikendalikan.

4. Hubungan Jabatan

Artinya penilaian dikaitkan dengan hubungan jabatan tertentu. Seorang penilai yang memiliki hubungan jabatan tentu akan menilai dengan baik, demikian pula sebaliknya.

5. Tujuan Tersembunyi

Artinya ada harapan atau iming-iming yang akan diperolehnya dari si penilai atau pihak lain.

6. Penilaian Rata-Rata

Yaitu penilai dalam melakukan penilaian yang cenderung memberi nilai rata-rata.

7. Pengaruh Kesan Terakhir

Pengaruh kesan terakhir merupakan penilaian diberikan kepada karyawan pada kesannya yang terakhir.

8. Pengaruh Tekanan

Dalam memberikan penilaian sering kali diberikan arahan untuk melakukan sesuatu yang tidak seharusnya oleh atasannya sehingga mengakibatkan penilai merasa tertekan dan menilai dalam kondisi ketakutan.

2.1.1.10 Kriteria Sistem Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Cascio (2015: 338) kriteria sistem penilaian prestasi kerja yang baik adalah:

1. Relevan

Relevansi menyiratkan harus ada kaitan yang jelas antara standar kinerja sebuah perusahaan dengan tujuan organisasi. Selain itu, ada hubungan yang

jelas antara elemen-elemen dalam pekerjaan yang dinilai dalam lembar penilaian.

2. Sensitivitas

Sensitivitas menyiratkan bahwa sistem penilaian prestasi mampu membedakan pegawai yang bekerja produktif dengan yang kurang produktif. Hal tersebut sangat penting agar tidak mengurangi motivasi pegawai.

3. Reliabilitas

Hasil dari suatu sistem penilaian prestasi kerja harus dapat dipercaya dan konsisten. Suatu sistem penilaian prestasi kerja dikatakan memiliki unsur reliabilitas apabila dua penilai atau lebih memberi penilaian yang saling bersesuaian.

4. Akseptabilitas

Akseptabilitas artinya sistem penilaian yang digunakan harus dapat diterima oleh kedua belah pihak yaitu penilai dan karyawan yang dinilai.

5. Praktis

Kepraktisan menyiratkan bahwa instrument penilaian harus mudah dipahami oleh penilai dan yang dinilai.

2.1.2 Job Specification

Penentuan persyaratan dasar minimum untuk bekerja adalah suatu keputusan yang menjadi perhatian. Organisasi pada umumnya menentukan persyaratan yang terlalu tinggi untuk pendidikan formal dan latar belakang pelatihan, suatu proses yang menghasilkan personalia yang sangat memenuhi

padahal tak akan ditempatkan pada pekerjaan-pekerjaan rutin. (Dessler, 2015: 109).

2.1.2.1 Pengertian *Job Specification*

Rivai dan Sagala dalam Sinambela (2021: 45) merumuskan bahwa *job specification* adalah karakteristik atau syarat-syarat kerja yang harus dipenuhi sehingga dapat melaksanakan suatu pekerjaan/jabatan. Lebih jelasnya, *job specification* atau spesifikasi pekerjaan dimaknai sebagai gambaran berbagai tuntutan pekerjaan terhadap pegawai yang melakukan suatu pekerjaan, dengan menetapkan berbagai keahlian pegawai yang akan melakukannya, antara lain pengetahuan, keterampilan, kemampuan fisik dan psikologi, serta sifat-sifat kepribadian tertentu yang disyaratkan kepada pegawai untuk melaksanakan pekerjaan tertentu secara baik dengan indikator efektif, efisien, dan produktif.

Dessler (2015: 120) mendefinisikan spesifikasi pekerjaan sebagai daftar yang berisi persyaratan dari suatu pekerjaan berupa pendidikan, keterampilan, kepribadian, dan kriteria lainnya. Spesifikasi pekerjaan harus selalu mencerminkan kualifikasi yang minimum bukan yang ideal, untuk menjalani pekerjaan tertentu.

Donni Juni Priansa (2016: 86) menyatakan bahwa *job specification* memuat ringkasan pekerjaan yang jelas bagi pegawai, yang diikuti oleh kualifikasi definitif yang dibutuhkan dari pegawai yang memangku jabatan tersebut seperti ketrampilan, pengetahuan, kemampuan, kepribadian dan minat.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *job specification* atau spesifikasi pekerjaan merupakan suatu penjelasan tertulis terhadap pengetahuan,

keterampilan, kemampuan, perilaku dan karakteristik lainnya untuk efektivitas kinerja terhadap pekerjaan yang dilakukan. Adapun informasi yang didapat dalam spesifikasi pekerjaan mencakup pada tingkat pendidikan pekerja, jenis kelamin pekerja, keadaan fisik pekerja, pengetahuan dan kecakapan pekerja, batas umur pekerja, status pernikahan, pengalaman kerja, minat pekerja, emosi dan tempramen pekerja.

2.1.2.2 Tujuan *Job Specification*

Pada dasarnya tujuan spesifikasi pekerjaan (*job specification*) adalah membimbing pekerja dalam melaksanakan suatu jabatan. Doni Juni Priansa dalam buku Perencanaan dan Pengembangan SDM (2016: 85) Menjelaskan beberapa tujuan dari spesifikasi pekerjaan, diantaranya:

1. Menemukan Pegawai yang Prospektif

Spesifikasi pekerjaan dibutuhkan untuk mendapatkan pekerja yang sesuai dengan persyaratan jabatannya. Spesifikasi pekerjaan juga membantu perusahaan dalam hal penarikan dengan pengadaan standarisasi berupa pertanyaan wawancara yang dibutuhkan perusahaan.

2. Menggambarkan Calon Pegawai

Spesifikasi pekerjaan memberikan gambaran mengenai calon pekerja yang akan didapatkan, karena dalam *job specification* di jelaskan secara rinci mengenai jabatan tersebut. Spesifikasi pekerjaan juga merupakan kunci dari perekrutan pekerja apabila tersusun dengan baik maka pekerja yang didapatkan juga akan berkualitas.

3. Penggambaran Kompetensi Inti Karyawan

Spesifikasi pekerjaan dapat dijadikan ukuran kemampuan dari karyawan berkenaan dengan pekerjaannya, Perusahaan bisa mengidentifikasi pekerjaan dan tugas yang tepat untuk sebuah jabatan.

4. Menggambarkan Kompetensi Pegawai

Spesifikasi pekerjaan (*job specification*) penting dalam mengidentifikasi kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Organisasi dapat mengidentifikasi tugas dan pekerjaan inti yang paling tepat sesuai dengan kompetensi yang dimiliki pegawai.

5. Orientasi bagi Calon Pegawai

Dengan telah ditetapkan spesifikasi pekerjaan maka calon pegawai dapat menentukan apakah dirinya berkualifikasi sesuai dengan spesifikasi pekerjaan yang tersedia atau tidak yang akan menggambarkan kecocokan antara organisasi, pegawai, dan spesifikasi jabatannya.

2.1.2.3 Manfaat Spesifikasi Pekerjaan

Menurut Doni Juni Priansa (2016: 86) terdapat beberapa manfaat penting dari spesifikasi pekerjaan untuk organisasi, diantaranya:

1. Sebagai landasan dasar dalam melakukan evaluasi jabatan
2. Sebagai dasar untuk menentukan standar kinerja pegawai
3. Sebagai dasar untuk melakukan rekrutmen, seleksi, serta penempatan pegawai baru
4. Sebagai dasar untuk merancang program pendidikan dan pelatihan bagi pegawai

5. Sebagai dasar untuk menyusun jalur promosi bagi pegawai
6. Untuk merencanakan perubahan dalam organisasi dan penyederhanaan kerja yang ada di dalam organisasi
7. Sebagai dasar untuk mengembangkan program kesehatan dan keselamatan kerja

2.1.2.4 Indikator *Job Specification*

Doni Juni Priansa (2016: 87) indikator spesifikasi jabatan terdiri dari berbagai hal yang saling berkaitan dan menunjang, meliputi:

1. Keterampilan

Setiap jabatan memerlukan keterampilan yang berbeda-beda dalam menyelesaikannya, sebabnya karyawan harus memiliki keterampilan tertentu agar mampu bekerja secara optimal.

2. Pengetahuan

Pengetahuan yang dimiliki pegawai hendaknya disesuaikan dengan jabatan yang diembannya agar dapat melaksanakan jabatannya dengan baik semakin tinggi jabatan maka semakin tinggi pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan. Begitupun sebaliknya.

3. Kemampuan

Kemampuan merupakan sekumpulan pencapaian pegawai yang meliputi keterampilan, pemahaman, dan atribut individual yang lebih memungkinkan pegawai menghasilkan kinerja yang optimal bagi perusahaan.

4. Kepribadian

Kepribadian merupakan salah satu faktor penting dalam menunjang keberhasilan untuk mengemban jabatan, kepribadian pegawai dapat membantu memilih jenis pekerjaan yang tepat dan dapat menentukan bagaimana hubungan yang akan terjalin antar pegawai saat harus bekerja atau menjalin kerja sama dalam sebuah tim.

5. Minat

Minat berhubungan dengan kecenderungan terkait apa yang disukai pegawai.

Minat kerja adalah sebuah penilaian personal tentang jabatan yang ditekuni.

2.1.3 Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata lain *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, penimbulan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Secara harfiah motivasi berarti pemberian motif.

2.1.3.1 Pengertian Motivasi

Menurut McClelland dalam Mangkunegara (2017: 93) Motivasi merupakan kondisi jiwa yang mendorong seseorang dalam mencapai prestasinya secara maksimal.

Stephen P. Robbins dan Mary Counter dalam buku Suwanto dan Priansa (2018: 171) menyatakan motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan

upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan dan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.

Mangkunegara (2017: 93) mendefinisikan motif sebagai suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

Motivasi menurut Edy Sutrisno (2020: 116) merupakan ketersediaan mengerahkan usaha tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan kebutuhan dalam diri seseorang yang mampu menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tingkah laku tertentu.

2.1.3.2 Sumber Motivasi

Suwanto dan Priansa (2018: 175) menggolongkan sumber motivasi setidaknya menjadi dua sumber, yaitu sumber motivasi dari dalam diri (intrinsik) dan sumber motivasi dari luar (ekstrinsik).

a. Motivasi intinsik

Yang dimaksud dengan sumber motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri manusia itu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Faktor individual yang biasanya mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu adalah: a) minat, seseorang akan merasa terdorong melakukan suatu kegiatan apabila kegiatan tersebut sesuai dengan minatnya. b) sikap positif, seseorang yang memiliki sifat positif terhadap suatu kegiatan dengan rela ikut kegiatan tersebut, dan akan

berusaha sebisa mungkin menyelesaikan kegiatan yang bersangkutan dengan sebaik-baiknya. c) kebutuhan, setiap orang mempunyai kebutuhan tertentu dan akan berusaha melakukan kegiatan apapun asal kegiatan tersebut dapat memenuhi kebutuhannya. (Simon Devung, 1989: 108).

b. Motivasi ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsang dari luar. Motivasi ekstrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk yang di dalamnya aktivitas dimulai dan diteruskan berdasarkan dorongan dari luar yang tidak berkaitan dengan dirinya. Faktor ekstrinsik tersebut antara lain: a) motivator, yaitu prestasi kerja, penghargaan, tanggung jawab yang diberikan, kesempatan untuk mengembangkan diri dan pekerjaan itu sendiri; dan b) faktor kesehatan kerja, merupakan kebijakan dan administrasi perusahaan yang baik, supervise teknisi yang memadai, gaji yang memuaskan, kondisi kerja yang baik dan keselamatan kerja.

2.1.3.3 Pendekatan Motivasi

Wilson bangun (2012: 313) mengemukakan bahwa dalam perkembangannya, motivasi dapat dipandang menjadi empat pendekatan antara lain, sebagai berikut.

1. Pendekatan Tradisional

Pendekatan tradisional (*traditional approach*) pertama dikemukakan oleh Frederick W. Taylor, dalam model ini yang menjadi titik beratnya adalah pengawasan (*controlling*) dan pengarahan (*directing*). Berdasarkan pandangan ini, umumnya pekerja dianggap malas bekerja, dan hanya dapat

dimotivasi dengan penghargaan berwujud uang, dan pada umumnya para pekerja kurang bertanggung jawab atas pekerjaannya.

2. Pendekatan Hubungan Manusia

Pendekatan hubungan manusia menyatakan bahwa kebosanan dan pengulangan berbagai tugas merupakan faktor yang dapat menurunkan motivasi, sedangkan kontak sosial membantu menciptakan dan mempertahankan motivasi.

3. Pendekatan Sumber Daya Manusia

Pendekatan ini menyatakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti.

2.1.3.4 Teori Motivasi

1. Hierarki Teori Kebutuhan (Hierarchical of Needs Theory)

Teori motivasi Maslow dinamakan "*a theory of human motivation*". Teori ini mengikuti teori jamak, yakni seseorang berperilaku/bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi berbagai kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang, artinya apabila kebutuhan pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama, dan seterusnya hingga tingkat kebutuhan kelima. Dasar dari teori ini adalah: a) manusia makhluk yang berkeinginan, dan selalu menginginkan lebih banyak. b) kebutuhan yang belum terpenuhi akan menjadi motivator. c) kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang.

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham Maslow menyatakan bahwa setiap diri manusia terdiri atas lima tingkatan atau hierarki kebutuhan yaitu:

a. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Seperti kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula kebutuhan paling dasar.

b. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*)

Yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.

c. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)

Yakni kebutuhan untuk merasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk dicintai serta mencintai.

d. Kebutuhan Akan Harga Diri atau Pengakuan (*Self Esteem*)

Yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.

e. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self Actualization Needs*)

Yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, potensi, kebutuhan untuk berpendapat, dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

2. Teori Kebutuhan Berprestasi (*McClelland Theory of Needs*)

Dari McClelland dikenal dengan teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau *Need for achievements* (N.Ach) yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda sesuai dengan kekuatan kebutuhan akan prestasi. Menurut McClelland karakteristik orang yang berprestasi tinggi (*high achievers*) memiliki tiga ciri yaitu: a) sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat. b) menyukai situasi dimana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain seperti kemujuran. c) meningkatkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.

3. Teori X dan Y McGregor

McGregor mengemukakan teori X dan Y dalam bidang motivasi yang menjadi prinsip dasar dalam mengembangkan pengelolaan SDM modern. Teori X dan Y menjabarkan dua model motivasi yang saling bekebalikan.

a. Teori X

Teori X berasumsi bahwa pegawai secara ilmiah bersifat malas atau tidak menyukai pekerjaannya dan harus di motivasi dengan gaya kepemimpinan yang otoriter, selain itu teori ini juga berasumsi bahwa pegawai tidak mempunyai ambisi sehingga ingin selalu menghindari tanggung jawab maka dari itu perlu diarahkan, dipaksa, bahkan diancam dengan hukuman, dan dikontrol dalam pengawasan yang ketat. Teori X mengutamakan kepatuhan sebagai faktor pendorong kinerja pegawai serta berfokus kepada pengawasan dalam pelaksanaan prosedur standar kerja, pengendalian

aktivitas, delegasi tugas dan perintah dengan *deadline* serta memastikan tugas akhir yang dilakukan pegawai harus sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

b. Teori Y

Teori ini mengasumsikan pegawai sebagai orang yang berambisi, mau menerima tanggung jawab bahkan mencaai wewenang agar bisa bekerja secara optimal dengan potensi diri yang dimiliki, para pegawai secara alamiah dianggap menikmati pekerjaan serta termotivasi sendiri untuk berprestasi. Gaya kepemimpinan yang cocok untuk teori ini adalah manajemen partisipatif yang mengundang diskusi dan keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan. Teori Y mendorong perluasan wawasan dan perbaikan kualitas SDM yang berkelanjutan. Kreativitas, intelektualitas, otonomi serta keahlian yang dimiliki pegawai akan diapresiasi.

4. Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)

Herzberg mengatakan bahwa memberikan seseorang kenaikan gaji atau kondisi kerja yang lebih baik tidaklah memotivasinya karena kebutuhan tingkat rendah dapat terpengaruhi dengan cepat. Cara yang tepat memotivasi seseorang menurut Herzberg adalah mengatur pekerjaan sedemikian rupa sehingga orang itu memperoleh rasa keberhasilan dengan melakukan pekerjaan itu.

Menurut Herzberg, faktor-faktor yang dapat memenuhi kebutuhan level bawah berbeda dengan kebutuhan-kebutuhan yang dapat memenuhi kebutuhan tingkat tinggi seseorang. Faktor-faktor seperti gaji, kondisi kerja, dan supervise

yang tidak baik akan menimbulkan ketidakpuasan pegawai. Sebaliknya, menurut Herzberg, faktor-faktor isi pekerjaan atau motivator seperti kesempatan berprestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan pekerjaan-pekerjaan yang lebih menantang dapat memotivasi pegawai karena dapat memenuhi kebutuhan tingkat tinggi untuk mencapai keberhasilan dan kehormatan diri.

5. Teori “ERG” Clynton Alderfer

Teori ini merupakan kelanjutan dari teori Maslow dan merupakan masukan bagi kelemahan dalam teori Maslow. Akronim “ERG” dalam teori Alderfer merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah yaitu:

E = *Existence* (kebutuhan akan eksistensi)

R = *Relatedness* (kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain)

G = *Growth* (kebutuhan akan pertumbuhan)

Berikut ini dijelaskan tentang ERG

a. Kebutuhan Eksistensi (*Existence*)

Menyangkut penyediaan kebutuhan tuntutan eksistensi material dasar manusia. Kelompok ini mencakup jenis-jenis yang dianggap oleh Maslow sebagai kebutuhan fisik dan keamanan.

b. Kebutuhan Keterhubungan (*Relatedness*)

Dorongan sosial yang menuntut interaksi dengan orang lain. Kebutuhan ini selaras dengan apa yang dikemukakan Maslow sebagai kebutuhan sosial dan penghargaan (*social and esteem needs*).

c. Kebutuhan Pertumbuhan (*Growth Needs*)

Dorongan intrinsik untuk perkembangan personal. Kelompok kebutuhan ini mencakup komponen-komponen intrinsik yang oleh Maslow digolongkan sebagai kelompok kebutuhan aktualisasi diri.

Perbedaan teori ini dengan Maslow adalah: a) lebih dari satu kebutuhan mungkin berlangsung dalam waktu yang sama. b) jika kepuasan (*gratification*) dari kebutuhan tingkat tinggi tertahan, dorongan untuk memenuhi kebutuhan tingkat rendah akan meningkat.

Teori “ERG” berpandangan bahwa seseorang dapat mengembangkan dan mengaktualisasikan diri meskipun kelompok kebutuhan eksistensi dan keterhubungan belum terpenuhi. Tiga kelompok kebutuhan bisa berlangsung dalam waktu yang bersamaan.

6. Teori Harapan Victor H. Vroom

Secara sederhana, teori ini menyatakan bahwa apabila karyawan menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu sangat besar, maka akan ada dorongan untuk memperoleh hal yang diinginkan tersebut, dan sebaliknya.

2.1.3.5 Teknik Motivasi Kerja

Mangkunegara, (2017: 102) menyatakan ada dua teknik untuk memotivasi karyawan, yaitu:

1. Teknik Pemenuhan Kebutuhan Karyawan

Pemenuhan kebutuhan karyawan merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. Perusahaan tidak mungkin dapat memotivasi kerja karyawan tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkannya.

2. Teknik Komunikasi Persuasif

Teknik komunikasi persuasif merupakan salah satu teknik memotivasi kerja karyawan yang dilakukan dengan cara memberikan perhatian mengenai pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat karyawan terhadap pelaksanaan kerja, dengan demikian karyawan akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

2.1.3.6 Indikator-Indikator Motivasi Kerja

Indikator-indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja pada karyawan menurut Maslow yang dikutip oleh Hasibuan (2016: 154), yaitu:

1. Kebutuhan Fisik

Ditunjukkan dengan pemberian gaji, pemberian bonus, uang transport, uang makan, fasilitas perumahan, dan sebagainya.

2. Kebutuhan Rasa Aman dan Keselamatan

Ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja, yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, tunjangan kesehatan, dana pensiun, perlengkapan keselamatan kerja, dan asuransi kecelakaan.

3. Kebutuhan Sosial

Ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, kebutuhan untuk mencintai, dan dicintai.

4. Kebutuhan Akan Penghargaan

Ditunjukkan dengan pengakuan maupun penghargaan berdasarkan dengan kemampuan yang dimiliki, kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh pegawai lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya.

5. Kebutuhan Perwujudan Diri

Ditujukan dengan sifat pekerjaan yang menantang dan menarik, dimana pegawai akan mengerahkan kemampuan, dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan dengan memberikan pendidikan dan pelatihan.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu yang digunakan sebagai dasar gambaran penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Penulis/Tahun/ Judul	Hasil Penelitian	Sumber	Perbedaan	Persamaan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Dewi Marlinda, Fakhrol Rozi Yamali, & M. Zahari MS (2021) Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan pada	Penilaian prestasi kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan.	Jurnal Manajemen dan Sains, 6(1), April 2021, 217-225	Tidak terdapat variabel kompensasi dan kinerja karyawan	Terdapat variabel motivasi kerja dan penilaian prestasi kerja

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	PT. Bank Central Asia Tbk Kantor Cabang Utama Jambi				
2.	Cakra Dimas Prabowo (2019) Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja dan Insentif Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. GoJek Indonesia di Kota Bandung	Penilaian Prestasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan	Prosiding Manajemen, Vol. 5, No. 2, Tahun 2019.	Tidak terdapat variabel insentif	Terdapat variabel penilaian prestasi kerja dan motivasi kerja
3.	Daniel Sylvester Simanjuntak (2017) Pengaruh Persepsi Penilaian Prestasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Penilaian prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Jurnal Manajemen Vol 3. No. 2, p. 6-13 p - ISSN : 2301 – 6256	Tidak terdapat variabel kepuasan kerja	Terdapat variabel penilaian prestasi kerja
4.	Ikhsan Fausta Alinia, & Riri Mayliza (2022) Pengaruh Uraian Pekerjaan Dan Spesifikasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hayati PM	Spesifikasi pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Managemen t Studies and Entrepreneu rship Journal Vol 3(2) 2022 : 498-505	Tidak terdapat variabel deskripsi pekerjaan dan kinerja	Terdapat variabel spesifikasi pekerjaan

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
5.	Dewi Andriani, & Nur Raficha Dwi Setyohadi (2022) Pengaruh Job Description, Job Specification Dan Human Relation Terhadap Kinerja Karyawan Departemen Produksi Pt. Aice Ice Cream Jatim Industry	Job specification berdampak positif atas kinerja karyawan	JIMAK Vol 1 No. 2 (2022) - P-ISSN : 2809-2406 E-ISSN : 2809-2392	Tidak terdapat variabel job description, human relation dan kinerja karyawan	Terdapat variabel job specification
6.	Sopyan Hadi, Fachrudiy Asj'Ari (2021) Pengaruh Job Specification Dan Self-Actualication Needs Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Pt. Smart Di Mojokerto	<i>Job specification</i> memengaruhi terhadap Efektivitas kerja karyawan	Journal of Sustainability Business Research ISSN : 2746 – 8607 Vol 2 No 2	Tidak terdapat variabel <i>self actualization need</i> dan efektivitas kerja karyawan	Terdapat variabel <i>job specification</i>
7.	Prima Yulianti, & Hasnatiwi Ramadhani Erda (2021) Evaluasi Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Penilaian Prestasi Kerja Dan Promosi Jabatan Pada Karyawan Pt Pln (Persero) Cabang Solok	Penilaian prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja	Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis E-ISSN : 2548-9836	Tidak terdapat variabel promosi jabatan	Terdapat variabel motivasi kerja dan penilaian prestasi kerja

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8.	Andhi Sukma Hanafi, Saiful Bahri, dan M. Shabri Abd. Majid (2018) Pengaruh Struktur Organisasi Dan Analisis Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai (Studi pada SMK SMTI Kementerian Perindustrian di Indonesia)	analisis jabatan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja	Jurnal MONEX vol. 7 No. 2 Juni 2018 p-ISSN:2089-5321 e-ISSN:2549-5046	Tidak terdapat variabel analisis jabatan dan struktur organisasi	Terdapat variabel motivasi kerja
9.	Karlina Pitaloka, Nurdiana Mulyantini, Kasman Pengaruh <i>Job Description Dan Job Specification</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Studi Pada PT. Pos Indonesia Cabang Ciamis)	<i>Job specification</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	<i>Business Management and entrepreneurs hip Journal</i> Volume 1 Nomor 2 Juni 2019	Tidak terdapat variabel job description dan kinerja karyawan	Menggunakan variabel yang sama yaitu spesifikasi kerja
10.	Raja Sakti Putra Harhap Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja dan Peningkatan Karir Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di BPR Syariah Al-Washliyah Medan	Penilaian prestasi kerja dan peningkatan karir berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.	Jurnal Al-Qasd, Vol. 1 No. 2 Februari 2017 ISSN : 2528-5122	Tidak terdapat variabel peningkatan karir	Terdapat variabel penilaian prestasi kerja dan motivasi kerja

2.2 Kerangka Pemikiran

Armstrong dalam Edi Sutrisno (2020: 15) menyatakan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam organisasi yang mencakup kegiatan seperti strategi sdm, manajemen sdm, tanggung jawab sosial dan perusahaan, manajemen pengetahuan, pengembangan organisasi, sumber-sumber sdm (perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, dan manajemen bakat), manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan, manajemen imbalan, hubungan pegawai, kesejahteraan pegawai, kesehatan dan keselamatan, serta penyedia jasa pegawai.

Karyawan akan mau dan mampu bekerja dengan baik jika ia ditempatkan pada posisi jabatan yang sesuai dengan minat, kemampuan, serta kebutuhannya dalam mengemban jabatan tersebut. Oleh sebab itu, organisasi harus mampu menempatkan pegawai sesuai dengan minat, kemampuan, serta kebutuhannya. Disamping itu dengan menempatkan karyawan pada suatu jabatan yang sesuai dengan kualifikasi yang dimilikinya maka karyawan tersebut telah diberi kesempatan untuk mengembangkan diri dan merealisasikan potensinya seoptimal mungkin. Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu aspek penting dalam perusahaan yang diukur dengan berbagai tolak ukur, diantaranya dengan menilai karyawan melalui penilaian prestasi kerja.

Menurut Veithzal Rivai (2015: 549), penilaian prestasi kerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan memengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil

termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian penilaian kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya.

Sementara itu, Cascio (1991) dalam Suwanto dan Priansa (2018) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja ialah suatu gambaran yang sistematis tentang kebaikan dan kelemahan dari pekerjaan individu atau kelompok.

Untuk mengukur kinerja karyawan perlu dilakukan penilaian kinerja dengan tujuan mendisiplinkan karyawan, dan pengambilan keputusan manajemen seperti kenaikan gaji, promosi, dan lain-lain. Penilaian kinerja dilakukan dengan membandingkan aktivitas hasil kerja seorang karyawan yang dinilai dengan yang seharusnya dihasilkan. Hal tersebut tergantung oleh penilai, metode penilaian yang digunakan, serta hasil akhir yang dikomunikasikan kepada karyawan yang diharapkan mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Marlinda (2021) yaitu “penilaian prestasi kerja secara langsung dan tidak langsung berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan” sejalan dengan hasil penelitian tersebut, Yulianti & Erda (2018) dalam penelitiannya yang berjudul “Evaluasi Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Penilaian Prestasi Kerja dan Promosi Jabatan Pada Karyawan PT PLN (Persero) Cabang Solok” menyimpulkan bahwa secara parsial penilaian prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja

Proses penilaian prestasi kerja harus dilaksanakan dengan metode yang tepat sehingga hasilnya objektif, yaitu sesuai dengan keobjektifan penilaian tersebut, maka diharapkan motivasi karyawan akan meningkat seiring dengan dipenuhinya kebutuhan mereka. Sistem penilaian prestasi kerja yang tidak efektif dapat

menyebabkan demotivasi karyawan, hal ini akan berpengaruh pada penurunan kinerja perusahaan. Adapun penilaian prestasi kerja yang efektif harus memenuhi syarat-syarat efektivitas yaitu: relevansi, sensitivitas, keandalan, kemampooterimaan, dan kepraktisan.

Penilaian prestasi kerja harus didasarkan pada analisis pekerjaan yang mendalam karena pada analisis jabatan akan diketahui mengenai syarat-syarat yang dibutuhkan agar seorang karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Untuk mengetahui syarat-syarat atau karakteristik karyawan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut, maka disusunlah *job specification* atau spesifikasi jabatan.

Rivai dan Sagala (2011) dalam Sinambela (2021: 45) merumuskan bahwa *job specification* adalah karakteristik atau syarat-syarat kerja yang harus dipenuhi sehingga dapat melaksanakan suatu pekerjaan/jabatan.

Donni Juni Priansa (2016: 86) mengatakan bahwa *job specification* memuat ringkasan pekerjaan yang jelas bagi pegawai, yang diikuti oleh kualifikasi definitif yang dibutuhkan dari pegawai yang memangku jabatan tersebut seperti ketrampilan, pengetahuan, kemampuan, kepribadian dan minat.

Job specification diperoleh dari uraian yang menitik beratkan pada syarat-syarat mengenai orang yang diperlukan oleh suatu jabatan. *Job specification* sesungguhnya merupakan persyaratan yang ditentukan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. oleh karenanya, perusahaan harus berusaha agar karyawan yang diterima memenuhi *job specification* yang telah ditetapkan. Hal ini dilakukan agar mereka mampu bekerja sesuai dengan

yang dikehendaki perusahaan serta mampu meningkatkan motivasi sehingga tujuan perusahaan akan tercapai. Ada beberapa indikator dalam *job specification* seperti yang diungkapkan oleh Doni Juni Priansa (2016: 87), yaitu: keterampilan, pengetahuan, kemampuan, kepribadian, dan minat.

Dessler (2015: 339) menyatakan bahwa, karyawan akan merasa termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya apabila mereka memiliki kemampuan dan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaannya. Oleh karena itu, dalam menempatkan karyawan pada suatu jabatan harus mempunyai persyaratan yang sesuai dengan jabatan tersebut sehingga karyawan dapat memahami pekerjaan dan tanggung jawabnya. Apabila *job specification* sudah baik dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan maka karyawan akan memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan. Sudrajat (2021) memperkuat pernyataan tersebut dengan hasil penelitiannya, yaitu “*job specification* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”.

Salah satu upaya yang dilakukan perusahaan demi meningkatkan kinerja karyawannya diantaranya adalah memberikan motivasi kepada karyawannya. Motivasi yang dilakukan oleh perusahaan dan pemimpin dapat menghasilkan kinerja yang maksimal dari karyawan dan dapat mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan. P. Robbins dan Mary Counter dalam Suwanto dan Priansa (2018: 171) menyatakan motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Sedangkan menurut Edy Sutrisno (2020: 110) motivasi kerja merupakan suatu perangsang keinginan dan

daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motivasi mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Indikator motivasi menurut Maslow dalam Hasibuan (2016: 154), yaitu: kebutuhan fisik, kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan, kebutuhan social, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan pewujudan diri.

Jika penilaian prestasi kerja dilakukan secara objektif tanpa kesalahan dalam penilaiannya, maka akan memiliki efek positif terhadap motivasi individual. Widiarto (2018) dalam Nurdiani (2020) memperkuat pernyataan tersebut dengan penelitiannya yaitu “sistem penilaian prestasi kerja dapat menghasilkan suatu motivasi bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja”. Sama halnya dengan penilaian prestasi kerja, *job specification* juga merupakan aspek yang penting dalam merangsang motivasi karyawan, apabila seorang karyawan dipekerjakan sesuai dengan minat dan kemampuannya maka akan tumbuh motivasi untuk bekerja dengan baik dan maksimal.

Sehingga jelas bahwa dari masing-masing variabel yaitu sistem penilaian prestasi kerja dan *job specification* keduanya memiliki pengaruh penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan di suatu perusahaan.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan teori dan kerangka pemikiran yang telah diuraikan diatas, maka dapat ditarik hipotesis penelitian sebagai berikut: **Terdapat Pengaruh Sistem Penilaian Prestasi Kerja dan Job Specification terhadap Motivasi Kerja**