

**PENGARUH PENILAIAN PRESTASI KERJA TERHADAP
MOTIVASI KARYAWAN PADA DIREKTORAT SDM
DAN UMUM PT. PLN (PERSERO) KANTOR PUSAT**

SKRIPSI

**Diajukan Seagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar
SARJANA EKONOMI
Program Studi Manajemen – Strata 1**

Nama : IKHSAN PRAMANA
NIM : 43107110053



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MERCU BUANA
JAKARTA
2009**

LEMBAR PENGESAHAN DEWAN PENGUJI

Skripsi

Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Motivasi Karyawan Pada Direktorat
SDM Dan Umum PT. PLN (Persero) Kantor Pusat

Dipersiapkan dan Disusun oleh :

Ikhsan Pramana

43107110053

Telah dipertahankan di Depan Dewan Penguji pada tanggal 25 Agustus 2009

Susunan Dewan Penguji

Ketua Penguji / Pembimbing Skripsi

(Dra. Yuli Harwani R, MM)

UNIVERSITAS

MERCU BUANA

Anggota Dewan Penguji

(Ir. Sahibul Munir, SE.M.Si)

Anggota Dewan Penguji

(Dra. Evawati Khumaedi, M.Si)

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Ikhsan Pramana
NIM : 43107110053
Program Studi : Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Motivasi
Karyawan Pada Direktorat SDM Dan Umum PT. PLN
(Persero) Kantor Pusat
Tanggal Lulus Ujian : 25 Agustus 2009

Disahkan Oleh :
Pembimbing Skripsi

UNIVERSITAS
(Dra. Yuli Harwani R, MM)
MERCU BUANA

Dekan

Ketua Program Studi Manajemen – S1

(Dra. Yuli Harwani R, MM)

(Arief Bowo Prayoga, SE.MM)

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh dari penilaian prestasi kerja terhadap motivasi karyawan pada Direktorat SDM dan Umum PT. PLN (Persero) Kantor Pusat. Data penelitian ini diperoleh melalui survey dengan menyebarkan kuesioner pada sejumlah karyawan perusahaan, dengan menggunakan teknik pengambilan sampel yang memberikan kesempatan yang sama pada responden yang akan dijadikan sampel. Sedangkan alat analisis yang digunakan adalah deskriptif statistik dan regresi linear.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh dengan skala sedang dari faktor penilaian prestasi terhadap motivasi karyawan. Disarankan bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian pada organisasi selain perusahaan sejenis dengan memasukan lingkup penelitian yang diperluas.

Kata kunci: penilaian prestasi kerja, motivasi karyawan

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL

HALAMAN JUDUL

HALAMAN PERNYATAAN KARYA SENDIRI

HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING SKRIPSI

HALAMAN PENGESAHAN DEWAN PENGUJI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN.....	viii
ABSTRAK	ix
 BAB I PENDAHULUAN.....	 1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Dan Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Kegunaan Penelitian.....	5
 BAB II LANDASAN TEORI	
2.1 Penilaian Prestasi Kerja.....	6
2.1.1 Pengertian Penilaian Prestasi Kerja	6
2.1.2 Tujuan Penilaian Prestasi Kerja	7
2.1.3 Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja.....	8
2.1.4 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja.....	10

2.1.5	Proses Penilaian Kinerja.....	14
2.1.6	Metode Penilaian Prestasi Kerja.....	16
2.1.7	Faktor Penilaian Prestasi Kerja.....	18
2.1.8	Efektifitas Penilaian Prestasi Kerja	18
2.1.9	Hambatan Dalam Penilaian Prestasi Kerja.....	20
2.2	Motivasi	23
2.2.1	Pengertian Motivasi.....	23
2.2.2	Aspek Motivasi.....	24
2.2.3	Tujuan Motivasi.....	25
2.2.4	Asas-Asas Dan Alat-Alat Motivasi	25
2.2.5	Metode Dan Model Motivasi.....	26
2.2.6	Teori-Teori Motivasi	28
2.2.6.1	Teori Klasik.....	28
2.2.6.2	Teori Kontemporer.....	31
2.3	Kerangka Pemikiran.....	36

BAB III METODE PENELITIAN

3.1	Objek Penelitian.....	39
3.1.1	Gambaran Umum Perusahaan.....	39
3.1.2	Struktur Organisasi Dan Uraian Tugas	39
3.1.2.1	Struktur Organisasi	40
3.1.2.2	Uraian Tugas	41
3.2	Desain Penelitian.....	46
3.3	Hipotesis.....	47
3.4	Variabel Dan Skala Pengukuran	47

3.5	Metode Pengumpulan Data	49
3.6	Jenis Data	50
3.7	Populasi Dan Sampel	51
3.8	Metode Dan Analisis Data	52
 BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN		
4.1	Karakteristik Responden	57
4.1.1	Jenis Kelamin	57
4.1.2	Usia	58
4.1.3	Pendidikan Terakhir	58
4.1.4	Departemen	59
4.1.5	Masa Kerja	60
4.2	Hasil Penelitian	61
4.2.1	Analisis Statistik Deskriptif	62
4.2.2	Analisis Statistik Regresi Sederhana	72
4.2.3	Koefisien Determinasi	74
 BAB IV PENUTUP		
5.1	Simpulan	76
5.2	Saran	76
 DAFTAR PUSTAKA		
 LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Operasional Variabel	48
Tabel 4.1	Jenis Kelamin Responden	58
Tabel 4.2	Usia Responden	59
Tabel 4.3	Pendidikan Responden.....	60
Tabel 4.4	Departemen.....	61
Tabel 4.5	Masa Kerja.....	62
Tabel 4.6	Statistik Deskriptif Penilaian Prestasi Kerja.....	65
Tabel 4.7	Statistik Deskriptif Motivasi Karyawan	71
Tabel 4.8	Vrian Nilai t Hitung Dan t tabel	74



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Proses Penilaian Prestasi Kerja	15
Gambar 3.1. Struktur Organisasi PT. PLN (Persero)	40
Gambar 4.1 Grafik Daerah Kritis hasil Pengujian	75



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Lembar Pertanyaan Kuesioner
- Lampiran 2 Data Profil Reponden
- Lampiran 3 Tabulasi Jawaban Responden
- Lampiran 4 Output Hasil Perhitungan Uji Regresi
- Lampiran 5 Analsis Deskriptif Statistik



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Tuntutan persaingan dalam pengelolaan kegiatan usaha dari lingkup organisasi bisnis, baik swasta ataupun pemerintahan pada masa kini dan masa mendatang dipastikan akan semakin ketat. Situasi pasar yang semakin kompetitif dan penuh dengan ketidakpastian ini dihadapkan dengan berbagai tantangan atau kendala baik dari dalam maupun dari luar negeri. Pada umumnya kendala dari dalam negeri yang timbul adalah manajemen pasar yang tidak mendukung, rendahnya efisiensi penggunaan mesin-mesin, dan kurang memadainya sumber daya manusia yang tersedia. Segenap sumber daya perusahaan seperti peralatan produksi, metode pelayanan atau produksi, keuangan dan sumber daya manusia perlu dikelola berdasarkan prinsip-prinsip yang menjamin dicapainya daya guna dan hasil guna yang optimal serta maksimal tinggi.

Kebutuhan tenaga-tenaga terampil di berbagai bidang sudah menjadi tuntutan dunia global yang tidak dapat ditunda. Di masa krisis yang melanda seperti saat ini, justru kita seharusnya lebih menyadari bahwa kita dituntut untuk memiliki kemampuan dalam membuat rencana pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas. Banyak kasus menunjukkan bahwa dominasi pangsa pasar, kecanggihan alat produksi barang dan jasa, sempurnanya sistem dan metode pelayanan jasa atau produksi barang serta kuatnya keuangan perusahaan kerap kali bukanlah jaminan keberhasilan usaha. Dengan mengesampingkan faktor eksternal yang secara langsung ataupun tak langsung berpengaruh pada maju-mundurnya suatu perusahaan, maka aspek sumber daya manusia menjadi jawaban penting guna menjamin keberhasilan suatu usaha.

Persaingan yang semakin ketat itu membuat banyak perusahaan menyadari pentingnya memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, berintegritas dan

memiliki komitmen yang tinggi agar mampu mendorong kinerja perusahaan dalam mencapai visi, misi dan tujuannya. Namun demikian masih ada organisasi yang tidak menyadari betapa berharganya sumber daya manusia bagi kelangsungan hidup organisasi. Hal ini terlihat dari munculnya fenomena yang menandakan adanya permasalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Fenomena seperti mogok kerja, perputaran kerja (*labor turnover*) yang tinggi, disiplin kerja yang rendah, produktivitas menurun, kualitas kerja tidak sesuai dengan harapan dan juga sering terjadinya demonstrasi merupakan cerminan dari ketidakpuasaan mereka.

Dalam upaya mengatasi permasalahan yang sangat kompleks ini, manajemen dapat melakukan perbaikan ke dalam, yang salah satunya melalui pengembangan SDM. Perbaikan kondisi internal ini sekaligus bertujuan untuk memperkuat diri dan meningkatkan daya tahan dalam menghadapi persaingan lokal dan global yang pasti akan semakin ketat. Ini artinya perusahaan harus memperbaiki kinerja perusahaannya melalui perbaikan kinerja karyawannya.

Kinerja atau prestasi kerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu. Evaluasi kerja melalui penilaian prestasi kerja pada dasarnya merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi kinerja. Jika dikerjakan dengan benar, hal ini akan memberikan manfaat yang penting pada karyawan, supervisor, departemen SDM, maupun perusahaan. Supervisor dan manajer harus mengevaluasi kinerja untuk mengetahui tindakan apa yang akan diambil. Umpan balik yang spesifik memungkinkan mereka untuk membuat perencanaan karier (*career planning*), pelatihan dan pengembangan (*training and development*), peningkatan gaji (*pay increases*), promosi, dan keputusan-keputusan penempatan lainnya. Evaluasi kerja berkaitan dengan kinerja dan pertanggungjawaban karyawan pada perusahaan. (Rivai dan Mohd.Basri: 2005)

Perusahaan membutuhkan kinerja yang tinggi. Pada saat yang bersamaan, karyawan membutuhkan *feed back* terhadap kinerjanya sebagai pembimbing sikap untuk masa yang akan datang. *Feed back* inilah yang pada akhirnya membantu para

karyawan menyadari potensi mereka dan membangkitkan semangat atau motivasi mereka agar mau memberikan bakat dan energi terbaiknya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Pertimbangan ini juga membuat motivasi karyawan yang merupakan aspek manajemen yang terpenting dan menantang karena pada dasarnya hubungan antara perusahaan dengan karyawan adalah hubungan yang saling menguntungkan. Di satu sisi perusahaan ingin mendapatkan keuntungan yang besar, di sisi lain karyawan menginginkan harapan dan kebutuhan tertentu yang harus dipenuhi oleh perusahaan. Kemampuan manajer untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para bawahannya akan menentukan efektivitas manajer. Dan keberhasilan manajemen dalam memotivasi karyawan ditentukan oleh bagaimana manajemen memperhatikan kebutuhan bawahannya serta mampu untuk menyelaraskan tujuan pribadi mereka dengan tujuan organisasi, karena untuk dapat termotivasi dan berkinerja baik, karyawan harus merasa memiliki minat besar dalam pekerjaan mereka dan mendapat kepuasan dari hasil kerjanya itu. Dalam hal ini perusahaan harus dapat memastikan bahwa gaji, insentif, kondisi kerja dan keselamatan kerja yang mereka peroleh adalah adil dan wajar. Oleh karena itu, dibutuhkan pengkajian lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang dapat memotivasi karyawannya agar pelaksanaan kegiatan dan kepuasan kerja dapat meningkat dan hal ini tentu saja akan berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas tenaga kerja.

Hal tersebut di atas haruslah menjadi pertimbangan penting bagi Direktorat SDM Dan Umum PT. PLN (Persero) kantor Pusat yang berlokasi di Jakarta. Walaupun pada saat ini telah terdapat sistem manajemen kinerja yang dijalankan PT. PLN (Persero), tidak akan menutup kemungkinan terjadinya pengelolaan sistem yang lebih baik, pengembangan sistem manajemen kinerja serta sumber daya manusia, karena hal ini tetap memegang peranan penting yang tidak dapat dipungkiri.

Berdasarkan fenomena di atas serta mengingat pentingnya penilaian kinerja karyawan dalam meningkatkan motivasi kerja, yang merupakan salah satu komponen

penting dalam peningkatan produktivitas tenaga kerja dan meningkatkan nilai perusahaan, maka penulis tertarik untuk meneliti lebih jauh tentang :

“Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Motivasi Karyawan Pada Direktorat SDM Dan Umum PT. PLN (Persero) Kantor Pusat”.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Didasarkan pada hal-hal yang telah dikemukakan dalam latar belakang penelitian, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana penilaian prestasi kerja para karyawan pada Direktorat SDM dan Umum PT. PLN (Persero) Kantor Pusat.
2. Bagaimana motivasi para karyawan pada Direktorat SDM dan Umum PT. PLN (Persero) Kantor Pusat.
3. Sejauhmana pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap motivasi karyawan pada Direktorat SDM dan Umum PT. PLN (Persero) Kantor Pusat.

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengumpulkan data, informasi dan masalah yang berkaitan dengan penilaian prestasi kerja yang dilakukan karyawan pada Direktorat SDM dan Umum PT. PLN (Persero) kantor Pusat

Tujuan dari Penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui penilaian prestasi kerja para karyawan pada Direktorat SDM dan Umum PT. PLN (Persero) Kantor Pusat.
2. Mengetahui motivasi para karyawan pada Direktorat SDM dan Umum PT. PLN (Persero) Kantor Pusat.
3. Mengetahui pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap motivasi karyawan pada Direktorat SDM dan Umum PT. PLN (Persero) Kantor Pusat.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil dari pelaksanaan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1 *Bagi penulis*

Untuk menambah wawasan dan pemahaman ilmu pengetahuan dibidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya dalam masalah yang berkaitan dengan efektivitas penilaian prestasi kerja dan motivasi yang dicapai karyawan.

2 *Bagi perusahaan*

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi perusahaan berkaitan dengan efektivitas penilaian prestasi kerja dan motivasi yang dicapai karyawan. Diharapkan pula hasil penelitian ini dapat dijadikan landasan bagi perusahaan untuk menentukan langkah perbaikan dalam program peningkatan penilaian prestasi kerja dan motivasi sebagai komponen penting untuk memenangkan persaingan.

3 *Bagi pihak-pihak lain*

- a) Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk dipelajari sebagai tambahan wawasan dan pengetahuan.
- b) Dapat dijadikan sebagai dasar penelitian yang sama pada objek dan lingkup penelitian yang berbeda sehingga dapat memajukan disiplin ilmu yang diteliti.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Penilaian Prestasi Kerja

2.1.1 Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, penilaian prestasi kerja karyawan merupakan komponen yang sangat penting. Penilaian Prestasi kerja karyawan mutlak harus dilakukan karena selain untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai oleh setiap karyawan, penilaian prestasi kerja juga mempunyai peran dalam proses manajemen kinerja perusahaan yang memungkinkan atasan dan bawahan menyusun sebuah rencana untuk mengoreksi semua kekurangan yang ditemukan dalam penilaian, serta penilaian memungkinkan untuk perencanaan karier dengan memberikan kesempatan meninjau rencana karier karyawan dengan memerhatikan kekuatan dan kelemahannya secara spesifik

Untuk memperoleh pengertian yang tepat, berikut ini dikemukakan beberapa pendapat ahli tentang penilaian prestasi kerja:

Malayu SP. Hasibuan (2007 : 87) mendefinisikan penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh setiap karyawan.

Gary Dessler dalam bukunya *Human Resource Of Management* (2006 : 322) mengemukakan Penilaian Prestasi Kerja merupakan mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan masa lalu yang relative terhadap prestasinya. Penilaian ini mengasumsikan bahwa karyawan memahami apa standar kinerja mereka dan penyelia juga memberikan mereka umpan balik, pengembangan dan insentif yang diperlukan untuk membantu orang yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik.

Penilaian prestasi kerja didefinisikan oleh Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd Basri (2005 : 18) merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah

ditentukan perusahaan. Penilaian prestasi kerja dapat dijadikan sebagai sistem pengukuran dan evaluasi, mempengaruhi atribut-atribut yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan, perilaku dan tingkat absensi untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan pada saat ini. Analisis dalam penilaian prestasi kerja ini harus dilakukan terus menerus melalui proses komunikasi antara karyawan dengan pimpinan. Oleh karena itu, ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian prestasi kerja karyawan, yaitu *tugas karyawan, perilaku karyawan, dan ciri-ciri karyawan*. Dalam tiga kriteria tersebut dapat dilihat efektivitas karyawan, menelusuri faktor-faktor yang membentuk kinerja, menyesuaikan standar kinerja dengan kondisi yang ada, dan memberikan tambahan kemampuan kepada karyawan

Dari beberapa pendapat tersebut dapat dipahami bahwa penilaian prestasi kerja (sering juga disebut dengan *review* kinerja, penilaian karyawan, evaluasi kinerja, evaluasi karyawan) adalah proses mengukur kinerja pegawai, yang mencakup aspek kualitatif maupun kuantitatif, yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui prestasi dan potensi pegawai sebagai dasar dalam menetapkan kebijakan kepegawaian.

2.1.2 Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd Basri (2005: 50) dalam *Performance Appraisal* menyebutkan bahwa penilaian kinerja banyak digunakan untuk; (1) kriteria studi validasi; (2) menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan organisasi; (3) menekankan kembali struktur kekuasaan; (4) perencanaan sumber daya manusia.

Hasibuan (2007 : 89) menyebutkan bahwa tujuan penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut :

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- 2) Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.

- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan,
- 4) Sebagai untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
- 5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- 6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
- 7) Sebagai alat untuk mendorong atau mebiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan agar di ketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
- 8) Sebagai alat untuk bisa melihat kelemahan dan kekurangan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- 9) Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- 10) Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dijadikan sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan tambahan.
- 11) Sebagai alat untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan.
- 12) Sebagai untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

2.1.3 Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja

Ada beberapa alasan dilakukannya penilaian prestasi kerja. Pertama, penilaian memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji. Kedua, penilaian memberi suatu peluang bagi penilai dan yang dinilai untuk

meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja bawahan. Ini pada gilirannya memungkinkan dikembangkan suatu rencana untuk memperbaiki kemerosotan apa saja yang sudah digali oleh penilaian, dan mendorong hal-hal baik yang sudah dilakukan bawahan. Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd Basri (2005: 58) secara lebih rinci mengemukakan kegunaan penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

1) *Performance improvement*

Umpan balik atas prestasi kerja sangat bermanfaat bagi para karyawan, manajer dan supervisor dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja pada waktu yang akan datang.

2) *Compensation adjustments*

Penilaian prestasi kerja dapat membantu para pengambil keputusan dalam menentukan siapa yang seharusnya kenaikan gaji, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3) *Placement decisions*

Promosi, transfer dan penurunan jabatan atau pangkat biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan bersifat antisipatif, seperti dalam bentuk penghargaan.

4) *Training and development needs*

Prestasi kerja yang jelek umumnya menunjukkan adanya kebutuhan akan pendidikan dan pelatihan terhadap karyawan untuk mengembangkan diri..

5) *Career planing and development*

Umpan balik dari penilaian prestasi kerja dalam pengambilan keputusan tentang karier spesifik dari karyawan, sebagai tahapan untuk pengembangan diri karyawan tersebut.

6) *Staffing process deficiencies*

Baik atau buruk prestasi kerja mencerminkan kekuatan dan kelemahan prosedur penempatan staf di departemen SDM.

7) *Informational inaccuracies*

Prestasi kerja yang buruk dapat menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM, atau bidang-bidang lain dalam sistem informasi

manajemen SDM. Hal seperti dapat mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan mempekerjakan karyawan, pelatih dan keputusan konseling.

8) *Job design errors*

Prestasi kerja yang buruk mungkin salah satu gejala dari rancangan pekerjaan yang salah atau kurang tepat. Melalui penilaian prestasi kerja dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.

9) *Equal employment opportunity (EEO)*

Penilaian prestasi kerja yang akurat, yang secara aktual menghitung kaintannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah sesuatu yang bersifat diskriminatif.

10) *External challenges*

Terkadang prestasi kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, keuangan, kesehatan, atau masalah-masalah pribadi yang lain. Jika masalah tersebut tidak segera diatasi melalui penilaian prestasi kerja, departemen SDM akan menyediakan bantuan.

11) *Feedback to human resources*

Baik atau buruk prestasi kerja di seluruh perusahaan mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM diterapkan.

2.1.4 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd Basri (2005 : 55) dalam *Performance Appraisal* menyebutkan bahwa manfaat penilaian prestasi kerja bagi semua pihak adalah agar mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan. Pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah (1) orang yang dinilai (karyawan); (2) penilai (atasan, supervisor, pimpinan, manajer, konsultan); dan (3) perusahaan.

1) **Manfaat bagi Karyawan yang Dinilai**

Bagi karyawan yang dinilai, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja adalah

antara lain:

- a. meningkatkan motivasi;
- b. meningkatkan kepuasan kerja;
- c. adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan mereka;
- d. umpan balik dari kinerja lalu yang akurat dan konstruktif;
- e. pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar;
- f. pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin;
- g. adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas;
- h. peningkatan pengertian tentang nilai pribadi;
- i. kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka dapat mengatasinya;
- j. suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu untuk dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut;
- k. adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan;
- l. kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apa pun,
- m. dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan;
- n. meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan.

2) Manfaat bagi Penilai (supervisor/manajer/penyelia)

Bagi penilai, manfaat pelaksanaan penilaian kinerja adalah antara lain:

- a. kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya;
- b. kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap;
- c. memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya;
- d. identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi;
- e. peningkatan kepuasan kerja;

- f. pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan dan aspirasi mereka;
- g. meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer maupun dari para karyawan;
- h. kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan;
- i. meningkatkan rasa harga diri yang kuat di antara manajer dan juga para karyawan, karena telah berhasil mendekatkan ide dari karyawan dengan ide dari para manajer;
- j. sebagai media untuk mengurangi kesenjangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen SDM atau sasaran perusahaan;
- k. kesempatan bagi manajer untuk menjelaskan kepada karyawan apa yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan dari para karyawan, sehingga para karyawan dapat mengukur dirinya, menempatkan dirinya dan berjaya sesuai dengan harapan dari manajer;
- l. sebagai media untuk meningkatkan *interpersonal relationship* atau hubungan antar pribadi antara karyawan dengan manajer;
- m. dapat sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan dengan lebih memusatkan perhatian kepada mereka secara pribadi;
- n. merupakan kesempatan berharga bagi manajer agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas baru;
- o. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas karyawan.

3) Manfaat bagi Perusahaan

Bagi perusahaan, manfaat penilaian adalah antara lain:

- a. perbaikan seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan, karena:

1. komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai budaya perusahaan;
2. peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas;
3. peningkatan kemampuan dan kemauan manajer untuk menggunakan keterampilan atau keahlian memimpinya untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemauan dan keterampilan karyawan;
- b. meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan;
- c. meningkatkan kualitas komunikasi;
- d. meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan;
- e. meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan;
- f. peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh karyawan;
- g. harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan;
- h. untuk mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan;
- i. kemampuan mengenali setiap permasalahan;
- j. sebagai sarana penyampaian pesan bahwa karyawan itu dihargai oleh perusahaan;
- k. kejelasan dan ketepatan dari pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan oleh karyawan, sehingga perusahaan dapat tampil prima;
- l. budaya perusahaan menjadi mapan;
- m. karyawan yang potensial dan memungkinkan untuk menjadi pimpinan perusahaan atau sedikitnya yang dapat dipromosikan, menjadi lebih mudah terlihat, mudah diidentifikasi, mudah dikembangkan lebih lanjut, dan memungkinkan peningkatan tanggung jawab secara kuat;
- n. jika penilaian kinerja ini telah melembaga dan keuntungan yang diperoleh perusahaan menjadi lebih besar, penilaian kinerja akan menjadi salah satu sarana yang paling utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

2.1.5 Proses Penilaian Kinerja

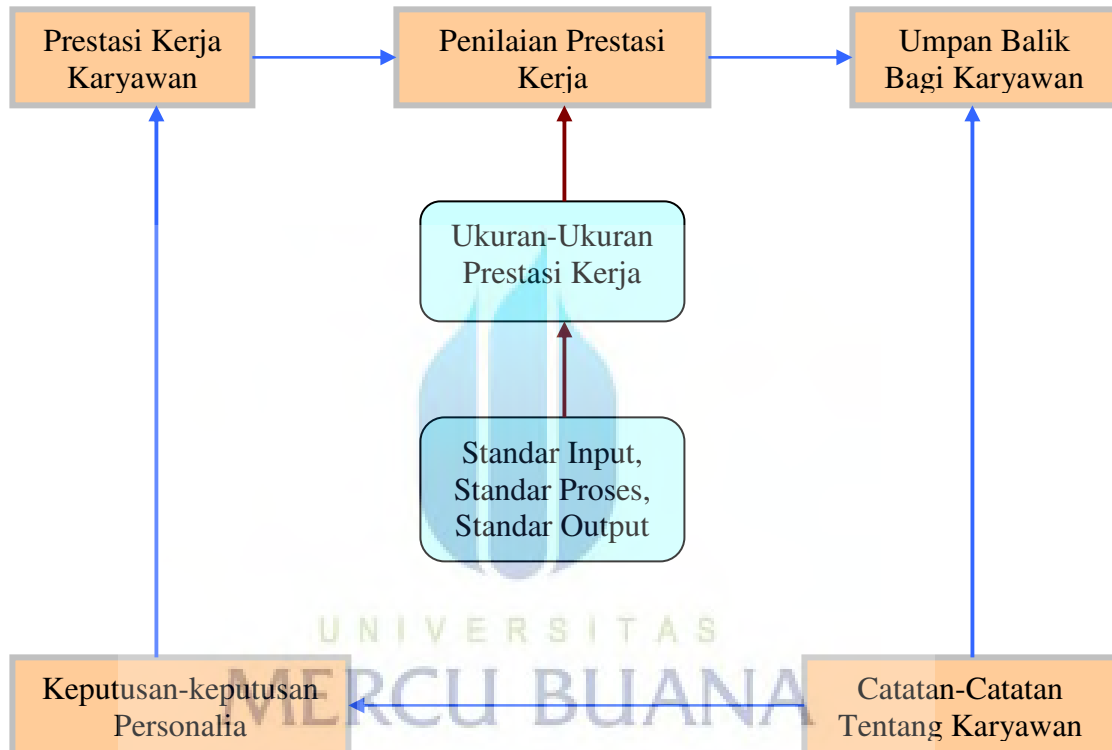
Menurut Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd (2005:63) menyebutkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses manajemen yang meliputi *mengukur kinerja, meningkatkan kinerja, Pelatihan kepemimpinan.*

Gary Dessler (2006 : 327) mengemukakan bahwa penilaian prestasi kerja terdiri dari tiga langkah, yaitu: (1) mendefinisikan pekerjaan, (2) menilai kinerja, dan (3) memberikan umpan balik. Mendefinisikan pekerjaan berarti memastikan bahwa anda dan bawahan anda setuju dengan kewajiban dan standar pekerjaannya. Menilai kinerja berarti membandingkan kinerja sesungguhnya dari bawahan anda dengan standar-standar yang telah ditetapkan, dalam hal ini mencakup beberapa formulir penilaian. Penilaian kinerja biasanya menuntut satu atau lebih sesi umpan balik. Di sini kinerja dan kemajuan bawahan dibahas dan membuat rencana untuk perkembangan apa saja yang dibutuhkan.



Proses penilaian prestasi kerja menurut Handoko ([http://www.ab-fisip-upnyk.com/files/bab 6 penilaian prestasi kerja.pdf](http://www.ab-fisip-upnyk.com/files/bab%206%20penilaian%20prestasi%20kerja.pdf)) digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1
Proses Penilaian Prestasi Kerja



Sumber : Handoko, 1994

Bagan di atas dengan jelas menggambarkan bahwa proses penilaian prestasi kerja tersebut melalui beberapa tahapan atau langkah. Tahapan tersebut meliputi catatan karyawan yang merupakan gambaran mengenai sejauh mana tingkat kinerja dan produktivitas yang telah dijalankan oleh karyawan tersebut yang akan mempengaruhi keputusan-keputusan personalia dalam menilai prestasi kerja karyawan. Dalam *standar input*, *standar proses*, dan *standar output* akan membentuk suatu ukuran-ukuran tentang prestasi kerja yang telah ditentukan berdasarkan pada sistem penilaian prestasi kerja.

Ukuran-ukuran prestasi kerja ini akan menjadi acuan penilaian prestasi kerja sejauh mana tingkat prestasi kerja karyawan, apakah prestasi kerja tersebut sudah memenuhi standar-standar penilaian yang berlaku serta ukuran-ukuran yang telah ditetapkan menurut sistem penilaian prestasi kerja. Kemudian penilaian-penilaian ini memberikan umpan balik yang akan diterima oleh karyawan baik respon yang positif maupun negatif tergantung catatan yang diterima oleh bagian personalia

2.1.6 Metode Penilaian Prestasi Kerja

Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd (2005 : 357) menyebutkan tujuh metode penilaian prestasi kerja yaitu;

1) *Rating scale*

Metode ini merupakan penilaian oleh atasan terhadap pegawai yang menjadi bawahannya berdasarkan sifat-sifat atau karakteristik faktor-faktornya. Ada tiga jenis metode *rating scale* yaitu; (a) skala grafik (hasil kerja karyawan), (b) peringkat, (c) skala penilaian berbasis perilaku

2) *Checklist*

Pendekatan subyektif lainnya terhadap penilaian pegawai adalah dengan menggunakan metode *checklist* yang dapat pula diberi artian sebagai daftar periksa. Dalam metode penilaian ini, para penilai dihadapkan pada daftar pernyataan-pernyataan khusus berikut pencantuman pilihan nilainya.

3) *Forced Choice*

Metode ini ditujukan untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian, yaitu mengurangi kemungkinan berat sebelah penilaian antara pernyataan-pernyataan yang mempunyai nilai yang sama.

4) *Critical Incident*

Metode ini merupakan pemilihan yang berdasarkan pada catatan yang dibuat penilai atas perilaku karyawan yang sangat kritis, seperti sangat baik atau sangat buruk di dalam melaksanakan pekerjaan.

5) *Metode Catatan Prestasi*

Metode ini berkaitan erat dengan *Critical Incident*, yaitu catatan penyempurnaan (banyak dilakukan professional) seperti penampilan, kemampuan berbicara, peran kepemimpinan, dan aktifitas lain yang berhubungan dengan pekerjaan.

6) *Behaviorally Anchored Rating Scale = BARS*

Metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu. Penggunaan metode ini menuntut diambilnya tiga langkah, yaitu :

- a) Menentukan skala peringkat penilaian prestasi kerja
- b) Menentukan kategori prestasi kerja karyawan untuk dikaitkan dengan skala peringkat tersebut di atas.
- c) Uraian prestasi kerja sedemikian rupa sehingga kecenderungan perilaku karyawan yang dinilai terlihat dengan jelas.

7) *Field Review*

Dalam metode ini penilai turun ke lapangan bersama dengan ahli dari SDM, dimana spesialis SDM mendapat informasi dari atasan langsung mengenai prestasi kerja karyawannya, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut.

8) *Performance Test And Observation*

Penilaian prestasi kerja juga dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan, berupa tes tertulis dan peragaan dengan persyaratan tes harus valid dan dapat dipercaya.

9) *Comparative Evaluation Approach*

Metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seorang karyawan dengan karyawan lain yang melaksanakan kegiatan sejenis. Dalam penerapan pendekatan komparatif terdapat tiga metode yang biasa digunakan, yaitu :

- a) Metode peringkat, yaitu penilai menentukan peringkat bagi sejumlah karyawan mulai dari yang berprestasi sampai yang tidak berprestasi.
- b) Distribusi terkendali, yaitu penilai menggolongkan karyawan yang dinilai ke

dalam klasifikasi yang berbeda-beda berdasarkan faktor penting yang berlainan, seperti ketaatan, disiplin, pengendalian biaya, dan lain sebagainya.

- c) Metode alokasi angka, yaitu penilai memberi nilai dalam bentuk angka kepada karyawan yang dinilai

2.1.7 Faktor Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Richard Williams dalam kutipan Jiwo Wungu, 2003 : 48 (<http://peminatan-manajemen-sdm011.blogspot.com>), menunjuk adanya sembilan kriteria faktor penilaian kinerja pegawai, yaitu berupa;

- a. *Reliable, measurable* atau harus mengukur perilaku kerja dan hasilnya secara objektif.
- b. *Content valid* atau secara rasional harus terkait dengan kegiatan kerja.
- c. *Defined specific* atau meliputi segenap perilaku kerja dan hasil kerja yang dapat diidentifikasi.
- d. *Independent* atau perilaku kerja dan hasil kerja yang penting harus tercakup dalam kriteria yang komprehensif.
- e. *Non-overlapping* atau tidak ada tumpang tindih antar kriteria.
- f. *Comprehensive* atau perilaku kerja dan hasil kerja yang tidak penting harus dikeluarkan.
- g. *Accesible* atau kriteria haruslah dijabarkan dan diberi nama secara komprehensif.
- h. *Compatible* atau kriteria harus sesuai dengan tujuan dan budaya organisasi.
- i. *Up to date* atau sewaktu-waktu kriteria perlu ditinjau ulang mengingat kemungkinan adanya perubahan organisasi.

2.1.8 Efektivitas Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd (2005:129) sistem penilaian prestasi kerja yang baik sangat tergantung pada persiapan yang benar-benar baik dan harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut :

a. Praktis

Penilaian ditujukan pada perilaku dan sikap yang menentukan keberhasilan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu.

b. Kejelasan standar

Kejelasan standar ini berfungsi sebagai alat pembanding antara prestasi kerja seorang karyawan dengan karyawan lainnya yang melakukan pekerjaan yang sama.

c. Kriteria yang objektif

Kriteria yang objektif ini merupakan ukuran-ukuran yang memenuhi persyaratan seperti mudah digunakan, andal, dan memberikan informasi tentang perilaku kritikal yang menentukan keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan. Kriteria yang objektif ini harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut :

1. *Reliability*, yaitu Reliabilitas berkaitan dengan konsistensi dari suatu ukuran kinerja. Dengan demikian, reliabilitas mengandung pengertian bahwa apabila alat ukur dalam penilaian digunakan oleh penilai lain dan dalam kesempatan yang lain akan memberikan hasil yang relatif sama atau stabil.
2. *Relevance*, yaitu kesesuaian antara unsur-unsur kritis pekerjaan dengan uraian pekerjaan dan dimensi-dimensi dalam formulir penilaian prestasi kerja pegawai.
3. *Sensitivity*, yaitu bahwa penilaian prestasi kerja harus dapat menunjukkan kelemahan dan kelebihan masing-masing pegawai.
4. *Practically*, menyatakan bahwa instrumen penilaian mudah untuk dipahami dan digunakan oleh penilai dan yang dinilai. Pelaksanaan penilaian prestasi kerja sebaiknya tidak rumit atau berbelit-belit baik menyangkut administrasi maupun interpretasi hasilnya, serta tidak memerlukan biaya dan waktu yang terlalu banyak.
5. *Acceptability*, yaitu persyaratan akseptabilitas (kemampuserimaan) yang menjadi sangat penting karena semua program pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan harus mendapat dukungan dari seluruh pegawai.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka manajemen harus mengembangkan suatu keterbukaan dan transparansi dalam pengembangan sumber daya manusia. Keterbukaan dan transparansi merupakan pangkal dari diterima atau tidaknya suatu program yang akan dikembangkan.

Inilah persyaratan dasar dari penilaian prestasi kerja yang efektif, dan tidak satupun yang dapat diabaikan. Dari perspektif ini, relevansi, sensitivitas, dan reliabilitas (keandalan) sesungguhnya merupakan komponen persyaratan utama dari suatu sistem penilaian prestasi kerja yang dirancang untuk membuat keputusan kepegawaian. Akseptabilitas (kemampuserimaan) dan kepraktisan juga perlu mendapat perhatian terutama untuk keberhasilan pelaksanaannya.

2.1.9 Hambatan Dalam Penilaian Prestasi Kerja

Dalam banyak hal hasil penilaian kinerja ini sangat tidak memuaskan dimana angka-angka statistik menunjukkan nilai yang rendah dari karyawan. Hasil penilaian kinerja yang tidak baik ini disebabkan oleh banyak faktor, dimana keseluruhan faktor tersebut dapat dikatakan sebagai hambatan. Hambatan-hambatan ini dikemukakan oleh Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd (2005:113) bahwa berbagai hambatan dalam penilaian prestasi kerja tersebut bersifat situasional. Secara rinci hambatan-hambatan tersebut adalah sebagai berikut :

a. Hambatan Hukum

Setiap terjadi kesalahan dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada aspek hukum dapat berakibat negative bagi perusahaan sehingga kemungkinan banyak karyawan melakukan penuntutan perkara terkait dengan hasil penilaian kinerja, yakni antara lain perbedaan jenis kelamin, ras bangsa dan diskriminasi umur dalam pemutusan hubungan kerja, promosi, dan pemberhentian sementara.

b. Hambatan Norma Sosial

Norma sosial khususnya di negeri kita berupa anggapan yang menyatakan bahwa masih banyak orang yang lebih tua tidak mau menerima penilaian oleh yang lebih

muda. Sama halnya dengan orang yang memiliki jabatan lebih tinggi tidak suka kalau bawahannya mengevaluasi dirinya.

c. Hambatan Politis

Keberadaan perusahaan biasanya berada dalam perusahaan yang lebih tinggi atau sekurang-kurangnya harus berinteraksi baik formal maupun informal dengan perusahaan lain untuk kelangsungan hidupnya. Setiap interaksi yang terjadi di bawah institusi Negara (pemerintah) akan mendapatkan kesulitan ketika membuat standar-standar penilaian kinerja bagi perusahaan yang dibawahnya.

d. Hambatan Pribadi

Dalam praktiknya banyak ditemukan keluhan, baik dari kalangan manajer maupun karyawan mengenai prestasi kerja seperti berikut :

- 1) Penilaian kinerja menuntut terlalu banyak kesibukan.
- 2) Penilaian kinerja dilakukan oleh berbagai atasan.
- 3) Sikap tidak menerima dalam penilaian negatif.
- 4) Kesulitan dalam merubah dan mengukur ciri-ciri kepribadian atau karakter.
- 5) Kurangnya komunikasi menyebabkan karyawan tidak mengetahui bagaimana mereka dinilai.
- 6) Validitas penilaian sering kali dikurangi karena adanya resistensi untuk menilai bawahan.
- 7) Feedback tentang seseorang sering tidak mendorong supaya berprestasi lebih baik, tetapi cenderung membuat sakit hati hati akibat dari prestasi yang buruk.
- 8) Apabila penilaian dilakukan dengan wawancara, atasan cenderung berlaku sebagai hakim. Padahal untuk memperbaiki prestasi karyawan, atasan lebih baik menjadi konsultan.

e. Bias Penilaian

Bentuk-bentuk bias yang sering terjadi adalah sebagai berikut :

- 1) *Hallo Effect (kesan pertama)*

Penilaian ini terjadi karena penilai hanya memberikan penilaian berdasarkan kesan pertama saja, padahal penilaian prestasi kerja adalah penilaian yang berkelanjutan. Secara psikologis karyawan baru akan berpenampilan rapih, rajin dan sebagainya agar dapat dilihat oleh atasan bahwa dia adalah karyawan yang tidak salah dipilih oleh perusahaan. Untuk hari-hari berikutnya tidak ada yang menjamin apakah karyawan tersebut tetap melakukan hal tersebut.

2) *Error of central tendency (kesalah akibat kecendrungan penilaian terpusat)*

Kecendrungan untuk menilai semua karyawan dengan asumsi berdasarkan rata-rata kinerja dengan anggapan karyawan memiliki nilai yang sama dalam kinerjanya.

3) *Leniency and strictness (terlalu longgar atau ketat)*

Kecenderungan penilai memberikan penilaian terlalu tinggi dari yang seharusnya, namun disisi lain cenderung memberikan nilai yang terlalu rendah dari yang seharusnya.

4) *Friendly (kedekatan hubungan)*

Penilaian ini terjadi apabila penilai yang mengevaluasi kinerja karyawan pernah berteman dekat, sehingga akan berdampak pada penilaian yang bias terhadap kinerja karyawan tersebut dan mengabaikan kinerja karyawan lain yang lebih berprestasi.

5) *Personal prejudice (prasangka pribadi)*

Sikap tidak suka seorang penilai terhadap sekelompok tertentu dapat mengaburkan hasil penilaian seorang karyawan.

6) *Pengaruh-pengaruh organisasi*

Penilai cenderung memperhitungkan kegunaan akhir dari penilaian pada saat mereka menilai bawahan mereka, sehingga mengabaikan keunggulan dan kelemahan seseorang pada beberapa waktu yang lalu.

7) *Standar-standar penilaian*

Perbedaan-perbedaan konseptual dalam makna kata-kata yang digunakan

untuk mengevaluasi karyawan-karyawan.

8) *Cross cultural*

Ketika seorang penilai diharuskan untuk menilai karyawan yang berbeda kulturenya, kemungkinan mereka menerapkan budayanya terhadap karyawan tersebut.

9) *Recency effect*

Kecenderungan penilai untuk mengingat lebih banyak hal-hal mengenai apa saja yang baru dikerjakan oleh karyawannya dibandingkan dengan yang telah dilakukan beberapa bulan sebelumnya.

Dari beberapa pendapat mengenai penilaian prestasi kerja beserta hambatan – hambatannya di atas dapat diketahui bahwa hasil penilaian prestasi kerja dapat digunakan dalam banyak hal dalam kerangka pengembangan sumber daya manusia, sesuai dengan kebutuhan organisasi.

2.2 Motivasi

2.2.1 Pengertian Motivasi

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin, yakni *movere*, yang berarti “menggerakkan” (*to move*)

Motif dapat diartikan sebagai “*Driving Force*” yang menggerakkan manusia untuk bertindak laku dan berbuat dengan tujuan tertentu.

Malayu SP. Hasibuan menyebutkan; motif adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang dimana setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Definisi motivasi ini dikemukakan lebih lanjut oleh Malayu S.P. Hasibuan (2007 : 143), yaitu; motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Menurut Edwin B Filippo menyebutkan bahwa, *Motivation is essence, it is skill*

in aligning employee and organization interest so that behavior result and achievement of emlotee want simultaneously with attainment or organizational objectives. Motivasi adalah suatu keahlian, dalam menggerakkan pegawai dan orang organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai. (Hasibuan.2007 : 143)

Sedangkan menurut Merle J. Moskowitz, *Motivation is usually defined the initiative and direction of behavior and the study of motivation is in effect the study of course of behavior.* Motivasi secara umum didefinisikan sebagai inisiatif dan pengarahan tingkah laku dan pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku. (Hasibuan.2007 : 144)

Dalam American Encyclopedia disebutkan :

Motivation: That predisposition (it self the subject of much controversy) within the individual with arouses sustain and direct his behavior. Motivation in volve such factor as biological and emotional needs that call only be inferred from observation behavior. (Hasibuan.2007 : 143)

Motivasi adalah kecenderungan (suatu sifat yang merupakan pokok pertentangan) dalam diri seseorang yang membangkit topanan dan mengarahkan tindak-tanduknya. Motivasi meliputi faktor kebutuhan biologis dan emosional yang hanya dapat diduga dari pengamatan tingkah laku manusia.

2.2.2 Aspek Motivasi

Hasibuan (2007 : 145) menyebutkan ada dua aspek motivasi yaitu , aspek aktif atau dinamis dan aspek pasif atau statis.

1. Aspek aktif/dinamis: motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan dan mengarahkan sumber daya manusia agar secara produktif berhasil mencapai tujuan yang diinginkan.
2. Aspek pasif/statis: motivasi akan tampak sebagai kebutuhan dan juga sekaligus sebagai perangsang untuk dapat mengarahkan dan menggerakkan potensi sumber daya manusia itu ke arah tujuan yang diinginkan.

2.2.3 Tujuan Motivasi

Tujuan pemberian motivasi menurut Hasibuan (2005 : 146), yaitu;

- Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan;
- Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan;
- Meningkatkan produktivitas kerja karyawan;
- Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan;
- Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan;
- Mengefektifkan pengadaan karyawan;
- Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;
- Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan;
- Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan;
- Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya;
- Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku;

2.2.4 Asas-Asas dan Alat-Alat Motivasi

Asas-asas motivasi dijabarkan oleh Hasibuan (2007 : 146), sebagai berikut:

- 1) Asas Mengikutsertakan, artinya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan pendapat, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.
- 2) Asas Komunikasi, artinya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakannya dan kendala-kendala yang dihadapi.
- 3) Asas Pengakuan, artinya memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.
- 4) Asas Wewenang yang Didelegasikan, artinya memberikan kewenangan, dan kepercayaan diri pada bawahan, bahwa dengan kemampuan dan kreativitasnya mampu mengerjakan tugas-tugas itu dengan baik.
- 5) Asas Perhatian Timbal Balik, artinya memotivasi bawahan dengan

mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan disamping berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.

Alat-alat yang biasa digunakan dalam motivasi adalah :

- 1) Materiil Insentif: alat motivasi yang diberikan itu berupa uang dan atau barang yang mempunyai nilai pasar; jadi memberikan kebutuhan ekonomis. Misalnya: kendaraan, rumah dan lain-lainnya.
- 2) Nonmateriil Insentif: alat motivasi yang diberikan itu berupa barang/benda yang tidak ternilai; jadi hanya memberikan kepuasan/kebanggaan rohani saja. Misalnya: medali, piagam, bintang jasa dan lain-lainnya.
- 3) Kombinasi Materiil dan Nonmateriil Insentif: alat motivasi yang diberikan itu berupa materiil (uang dan barang) dan nonmateriil (medali dan piagam); jadi memenuhi kebutuhan ekonomis dan kepuasan/kebanggaan rohani.

2.2.5 Metode dan Model Motivasi

Metode-metode motivasi dijelaskan oleh Hasibuan (2007: 149) adalah:

- 1) Metode Langsung (*Direct Motivation*), adalah motivasi (materiil & nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya.
- 2) Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*), adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya.
Misalnya: kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja terang dan nyaman, suasana dan lingkungan pekerjaan yang baik, penempatan karyawan yang tepat dan lain-lainnya.

Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan, sehingga produktivitas kerja meningkat.

Model-model motivasi yang biasa digunakan adalah :

- 1) Model Tradisional, mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah bekerjanya meningkat dilakukan dengan sistem insentif yaitu memberikan insentif materiil kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin berprestasi maka semakin banyak balas jasa yang diterimanya. Jadi motivasi bawahan untuk mendapatkan insentif uang atau barang saja.
- 2) Model Hubungan Manusia, mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan supaya gairah bekerjanya meningkat, dilakukan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna serta penting. Sebagai akibatnya karyawan mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam melakukan pekerjaannya. Dengan memperhatikan kebutuhan materiil dan nonmateriil karyawan, maka motivasi bekerjanya akan meningkat pula. Jadi motivasi karyawan adalah untuk mendapatkan kebutuhan materiil dan nonmateriil.
- 3) Model Sumber Daya Manusia, mengemukakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang/barang atau keinginan akan kepuasan saja, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model ini karyawan cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi kerjanya yang baik. Karyawan bukanlah berprestasi baik karena merasa puas, melainkan termotivasi oleh rasa tanggung jawab yang lebih luas untuk membuat keputusan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Jadi menurut model sumber daya manusia ini untuk memotivasi bawahan dilakukan dengan memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi gairah bekerja seseorang akan meningkat, jika kepada mereka diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk

membuktikan kemampuannya.

2.2.6 Teori-teori Motivasi

Dengan motivasi yang tepat para pegawai akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin untuk melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya., kepentingan--kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan terpelihara pula.

2.2.6.1 Teori Klasik

1. *Hierarchy of Need Theory*

Teori ini dikembangkan oleh Abraham H. Maslow dimana hasil-hasil pemikirannya dituangkan dalam bukunya yang berjudul "*Motivation and Personality*". Teori ini dikembangkan pada tahun 1940-an itu pada dasarnya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu:

- Kebutuhan fisiologikal, seperti sandang, pangan dan papan.
- Kebutuhan keamanan, tidak hanya dalam arti fisik, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.
- Kebutuhan sosial.
- Kebutuhan prestise yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status.
- Aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.
- Kebutuhan-kebutuhan yang disebut pertama dan kedua terkadang diklasifikasikan dengan cara lain misalnya dengan menggolongkannya sebagai kebutuhan primer, sedangkan yang lainnya dikenal pula dengan klasifikasi kebutuhan sekunder.

2. *Theory X and Theory Y*

Teori ini dikembangkan oleh Douglas McGregor yang dikenal dengan teori X dan Y dalam bukunya *The Human Side of Enterprise*. Teori ini didasarkan pada suatu anggapan tentang perilaku manusia dalam lingkungan pekerjaan yang telah membudaya di masyarakat. Teori “X” ini juga disebut sebagai pandangan tradisional dari pembinaan dan pengendalian, yaitu:

- Umumnya manusia pada hakikatnya tidak suka bekerja dan bila mungkin ia akan menghindari pekerjaan itu.
- Orang-orang itu harus dipaksa, dibina, dikendalikan, ditakut-takuti dengan sanksi dan hukuman agar dapat melaksanakan usaha yang sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan organisasi.
- Pada umumnya manusia lebih suka dibina karena ingin menghindarkan tanggung jawab, secara relatif mempunyai sedikit ambisi, dan kebanyakan karyawan menghendaki keamanan dalam segala hal yang berhubungan dengan pekerjaan.

Teori “Y” sebaliknya, diperoleh dari suatu penemuan penelitian ilmu pengetahuan tentang perilaku manusia yang modern. Teori ini didasarkan atas pendapat bagaimana orang-orang itu seharusnya bekerja dalam lingkungan pekerjaannya. Jadi tidak atas dasar bagaimana para manajer berpikir apa yang ia inginkan atau seharusnya ia lakukan. Teori Y disebut juga "keterpaduan individu dan organisasi" yang berdasarkan anggapan-anggapan sebagai berikut:

- Karyawan dapat melihat kerja sebagai suatu yang bersifat alamiah seperti halnya istirahat atau bermain.
- Manusia akan memperlihatkan pengendalian diri apabila mereka diajak untuk mempunyai komitmen terhadap tujuan organisasi.
- Rata-rata para karyawan dapat menerima bahkan mencari tanggung jawabnya.
- Kreativitas, yaitu kemampuan untuk mencari keputusan berdasarkan cara-cara

yang inovatif, tersebar pada seluruh karyawan dan bukan monopoli dari mereka yang menduduki posisi manajemen.

Dengan demikian teori ini hampir sejalan dengan teori Maslow dalam bukunya *Motivation and Personality* yang dinyatakan dalam bentuk bagaimana mengelola sumber daya manusia dengan keterpaduan dan pengendalian diri yang lebih baik.

Menurut McGregor, kepuasan karyawan akan tercapai apabila kepentingan karyawan dipadukan atau diintegrasikan dengan kepentingan organisasi. Mengelola sumber daya manusia melalui keterpaduan dan pengendalian diri adalah mendesain atau menata pekerjaan sedemikian rupa, sehingga setiap karyawan dapat memperoleh kepuasan disamping dapat memenuhi kepentingan pribadinya, juga tujuan organisasi dapat tercapai.

3. *Motivation Hygiene Theory*

Teori ini dikembangkan oleh Herzberg dalam bukunya *The Motivation to Work*, teori ini dikembangkan dikenal dengan "Model dua faktor" dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor higiene atau pemeliharaan.

Faktor motivasional adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang, yaitu diantaranya pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan tumbuh, kemajuan dalam karir dan pengakuan orang lain.

Yang dimaksud dengan faktor higiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang, misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan karyaannya. Faktor higiene yaitu status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang karyawan dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan kerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh seorang penyelia, kebijaksanaan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan

yang berlaku.

2.2.6.2 Teori Kontemporer

1. ERG Theory

Teori ERG dikemukakan oleh Clayton Alderfer (<http://www.psb-psma.org/blog/teori-teori-motivasi>), teori ini dikenal dengan akronim "ERG". Teori ERG merupakan istilah dari:

E = Existence

R = Relatedness

G = Growth

Daam Teori *ERG* terdapat kesamaan dengan Teori Kebutuhan Maslow, "*Existence*" dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama dan kedua, "*Relatedness*" senada dengan hierarki ketiga dan keempat menurut konsep Maslow. "*Growth*" mengandung makna yang sama dengan "*self actualization*". Teori ERG menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak.

Apabila diperhatikan lebih jauh akan terlihat bahwa:

- Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu makin besar pula keinginan untuk memuaskannya.
- Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan.
- Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan mendasar.

Pandangan ini didasarkan pada sifat pragmatisme oleh manusia. Artinya, karena menyadari keterbatasannya, seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi objektif yang dihadapinya dengan antara lain memusatkan perhatiannya pada hal – hal yang mungkin tercapai.

2. McClelland's Theory of Needs

Menurut McClelland dalam bukunya *The Achieving Society*, ada tiga kebutuhan dasar yang dimiliki oleh pegawai, yaitu:

a) *Need for achievement* (kebutuhan untuk berprestasi)

Kebutuhan berprestasi merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Kebutuhan melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya dan selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.

b) *Need for affiliation* (kebutuhan untuk berafiliasi)

Kebutuhan akan afiliasi menjadi daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, sebab setiap orang menginginkan :

- Kebutuhan akan diterima oleh orang lain di lingkungan ia hidup dan bekerja (*sense of belonging*);
- Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*);
- Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*);
- Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*)

c) *Need for power* (kebutuhan untuk memperoleh kekuasaan)

Kebutuhan untuk memperoleh kekuasaan ini akan mendorong seseorang serta mengerahkan segala kemampuan untuk mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik dalam organisasi.

Selanjutnya McClelland dalam bukunya *The Achievement Motive* mengemukakan klasifikasi teori motif yaitu:

- *The survival motive* (teori motif yang mendasarkan diri kepada dorongan untuk mempertahankan kelangsungan hidup)
- *The stimulus intensity model* (teori motif yang mendasarkan diri kepada rangsangan yang dihadapi individu)
- *The stimulus pattern model* (teori yang mendasarkan diri kepada pola rangsangan di dalam suatu situasi).

- *The affective arousal model* (teori yang mendasarkan diri kepada pembangkitan afeksi)

3. *Goal Setting Theory*

Teori ini dikembangkan oleh Edwin Locke dalam bukunya *Organizational Behavior and Human Performance* (http://www.12manage.com/metodes/mcclelland_theory_of_need.htm), teori ini menekankan tujuan sebagai sasaran utama dari motivasi kerja.

Dengan adanya tujuan dapat menjelaskan kepada pegawai tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana usaha yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut, sehingga akhirnya tujuan dapat meningkatkan prestasi kerja.

Tujuan spesifik tingkatannya lebih tinggi daripada tujuan yang umum dan tujuan spesifik merupakan suatu stimulus internal. Meskipun secara logika ada anggapan tujuan yang mudah lebih disukai. Akan tetapi suatu pekerja yang menerima tugas berat dituntut untuk meningkatkan kemampuan yaitu kemampuan yang lebih tinggi.

Pegawai akan bekerja lebih baik apabila menerima *feedback* tentang bagaimana peningkatan dalam pencapaian tujuan, karena *feedback* menolong pegawai untuk mengidentifikasi pertentangan antara apa yang harus dikerjakan dan apa yang mereka inginkan, *feedback* sebagai petunjuk dalam perilaku manusia. *Feedback* sendiri diperlukan karena pegawai ingin memantau tentang kemajuan kerja yang telah dicapai.

Jika pegawai mempunyai kesempatan untuk dilibatkan dalam pembuatan tujuan mereka, dengan demikian tujuan organisasi merupakan tujuan pegawai. Jika pegawai dilibatkan dalam pembuatan tujuan, mereka lebih menerima meskipun tujuan itu sangat sulit dibandingkan dengan tujuan yang dirumuskan hanya oleh pimpinan. Meskipun keterlibatan pegawai dalam perumusan tujuan bukan merupakan hal yang dominan dapat meningkatkan kemungkinan bahwa tujuan yang sulit akan disetujui untuk tindakan selanjutnya.

4. *Equity Theory*

Teori ini dikemukakan oleh J. Stacy-Adams dalam bukunya *Advance in Experimental Social Psychology* (http://www.12manage.com/metodes/mcclelland_theory_of_need.htm), terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dan imbalan yang diterima. Artinya, apabila seorang karyawan mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi yaitu;

- seorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar, atau
- mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam menumbuhkan persepsi tertentu, seorang karyawan biasanya menggunakan empat hal sebagai pembanding yaitu:

- a) Harapan tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi diri pribadi seperti pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan dan pengalamannya.
- b) Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang kualifikasi dan sifat pekerjaannya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri.
- c) Imbalan yang diterima oleh karyawan lain di organisasi lain di kawasan yang sama serta melakukan kegiatan sejenis.
- d) Peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai jumlah dan jenis imbalan yang merupakan hak para karyawan.

Teori keadilan justru memasukan dimensi *social comparisons* dari rasio antara *input-outcomes*. Manusia sebagai seorang pekerja cenderung membandingkan *input-inputnya* dan *out comes* yang diterimanya dengan *input* dan *output* dari pekerja lainnya, yaitu orang yang sering disebut sebagai *referent*

persons. Jika apa yang diterimanya dinilainya sama dengan apa yang dimiliki dan diterima oleh *referent person*, maka pekerja yang bersangkutan akan merasa bahwa sistem *reward* yang ada telah adil, dan dengan sendirinya akan merasa puas. Sebaliknya, jika *outcomes* yang diterimanya lebih kecil dibandingkan dengan *referent person*, maka hal itu akan menimbulkan ketidakpuasan.

Teori keadilan membantu untuk memahami bagaimana seorang pekerja mencapai kesimpulan bahwa dia sedang diperlakukan secara adil atau tidak adil. Perasaan bahwa seseorang sedang diperlakukan adil merupakan keadaan jiwa yang berasal dari dalam, sebagai hasil dari pertimbangan subjektif tentang apa yang diharapkan dari sebuah pekerjaan dan apa yang diperoleh seseorang secara nyata dari pekerjaan tersebut dibandingkan dengan orang lain yang relevan.

5. *Expectancy Theory*

Expectancy Theory dinyatakan oleh Victor Vroom's dalam bukunya *Work and Motivation*. *Expectancy Theory* (teori harapan) (http://www.12manage.com/metodes/mcclelland_theory_of_need.htm) secara logis berusaha membangun proses-proses mental yang mengarahkan seseorang untuk mengeluarkan sejumlah usaha dengan tujuan tertentu.

Keinginan orang untuk berproduksi sangat tergantung atas tujuan khusus yang ingin dicapainya dan persepsi atas tindakan-tindakan untuk mencapai tujuan tersebut. Produktivitas merupakan alat pemuas bagi seseorang, kepadanya perlu diberikan pengertian tentang tujuan pribadi, hubungan usaha dan tindakan, antara tindakan dan hasil, dan akhirnya hasil dan kepuasan karena tercapainya tujuan pribadi.

Dengan demikian teori pengharapan didasari oleh tiga konsep yaitu: *valence*, *instrumentality* dan *expectancy*. Dan pada prinsipnya teori pengharapan ini mempunyai asumsi bahwa motivasi seseorang untuk mewujudkan usahanya yang didasarkan kepada pengharapan untuk sukses.

2.3 Kerangka Pemikiran

Penilaian merupakan komponen kunci dalam proses pengembangan karyawan dan memberikan basis untuk keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer, dan kebijakan-kebijakan bagi karyawan lainnya. Gary Dessler dalam bukunya *Human Resource Of Management* (2006 : 322) mengemukakan Penilaian Prestasi Kerja merupakan mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan masa lalu yang relative terhadap prestasinya. Penilaian ini mengasumsikan bahwa karyawan memahami apa standar kinerja mereka dan penyelia juga memberikan mereka umpan balik, pengembangan dan insentif yang diperlukan untuk membantu orang yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik.

Penilaian prestasi kerja didefinisikan oleh Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd Basri (2005 : 18) merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat dipahami bahwa penilaian prestasi kerja (sering juga disebut dengan *review* kinerja, penilaian karyawan, evaluasi kinerja, evaluasi karyawan) adalah proses mengukur kinerja pegawai, yang mencakup aspek kualitatif maupun kuantitatif, yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui prestasi dan potensi pegawai sebagai dasar dalam menetapkan kebijakan kepegawaian.

Semua organisasi menilai kinerjanya dengan berbagai cara. Bagi suatu organisasi, penilaian prestasi kerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk menjelaskan tujuan-tujuan, standar-standar kinerja dan untuk memotivasi kinerja karyawan pada masa yang akan datang.

Salah satu dari tujuan penilaian prestasi kerja yang disebutkan di atas adalah memotivasi dan memberikan penghargaan kepada pegawai, ini sesuai dengan manfaat penilaian kinerja menurut Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd Basri dalam *Performance Appraisal* yang menyebutkan bahwa manfaat penilaian kinerja

bagi karyawan yang dinilai, salah satunya adalah meningkatkan motivasi karyawan tersebut.

Motivasi itu sendiri mempersoalkan bagaimana caranya mendorong semangat dan gairah kerja bawahan agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan seluruh kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Malayu S.P. Hasibuan (2007 : 143) mendefinisikan, “motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.”

Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Motivasi dimulai dengan kebutuhan yang ada dalam diri seseorang. Jika kebutuhan ini tidak dipenuhi, maka seseorang akan menetapkan sasaran--baik secara sadar ataupun tidak sadar--dan mengambil tindakan untuk mencapai sasaran itu. Akan tetapi, kebutuhan setiap individu dan cara bagaimana kebutuhan tersebut dipenuhi jauh lebih kompleks daripada yang cenderung kita pikirkan. Kita mengamati perilaku dan menarik kesimpulan darinya, tetapi lebih sering kita tidak benar-benar mengetahui apa faktor motivasi tersebut. Oleh karena itu, untuk menghindari masalah ini, kita harus mengetahui lebih banyak tentang kebutuhan yang mempengaruhi motivasi, bagaimana kebutuhan diklasifikasi dan beroperasi.

Berbagai kebutuhan mendasari dan mendorong motivasi. Usaha untuk memuaskan kebutuhan inilah yang mendorong seseorang untuk bertindak, seperti yang disebutkan oleh McClelland, ada tiga kebutuhan dasar yang dimiliki oleh pegawai, yaitu:

- *Need for achievement* (kebutuhan untuk berprestasi).
- *Need for affiliation* (kebutuhan untuk berafiliasi).
- *Need for power* (kebutuhan untuk memperoleh kekuasaan).

Penilaian prestasi kerja seperti disebutkan di atas dapat memberikan manfaat untuk meningkatkan motivasi. Karyawan yang termotivasi tentunya akan memberikan kinerja yang lebih baik, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktifitas dan nilai perusahaan. Maka perusahaan harus memperhatikan efektifitas pelaksanaan penilaian prestasi kerja tersebut, agar tujuan dan manfaat dari penilaian prestasi kerja ini dapat dicapai dengan optimal.

Pelaksanaan penilaian prestasi kerja yang baik menurut Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Mohd (2005:129) dapat dicapai dengan persyaratan pelaksanaan penilaian prestasi kerja yang efektif yaitu, (1) *Relevance*, (2) *Sensitivity*, (3) *Reliability*, (4) *Acceptability* dan (5) *Practicality*.

Apabila penilaian prestasi kerja dilakukan dengan efektif, dan hasilnya digunakan sebagai dasar pertimbangan utama dalam menetapkan kebijakan kepegawaian seperti penetapan kompensasi, promosi, transfer, pemberhentian dan kebijakan lainnya, maka secara langsung maupun tidak langsung penilaian ini akan berpengaruh terhadap perilaku atau sikap kerja karyawan. Karyawan akan lebih termotivasi untuk menunjukkan prestasi kerja yang terbaik dengan harapan mencapai kemajuan dalam karirnya.

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

3.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT. PLN (Persero) merupakan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang bergerak di bidang Penyediaan Ketenaga Listrikan Nasional. PT. PLN (Persero) didirikan dengan Akte Notaris Sujipto, SH nomor 169 Tahun 1994, dimana sebelumnya PT. PLN (persero) merupakan pengalihan dari Perusahaan Umum (Perum) Listrik Negara yang kemudian berdasarkan Peraturan Pemerintah RI Nomor 23 Tahun 1994, di alihkan menjadi Perusahaan Perseroan (Persero).

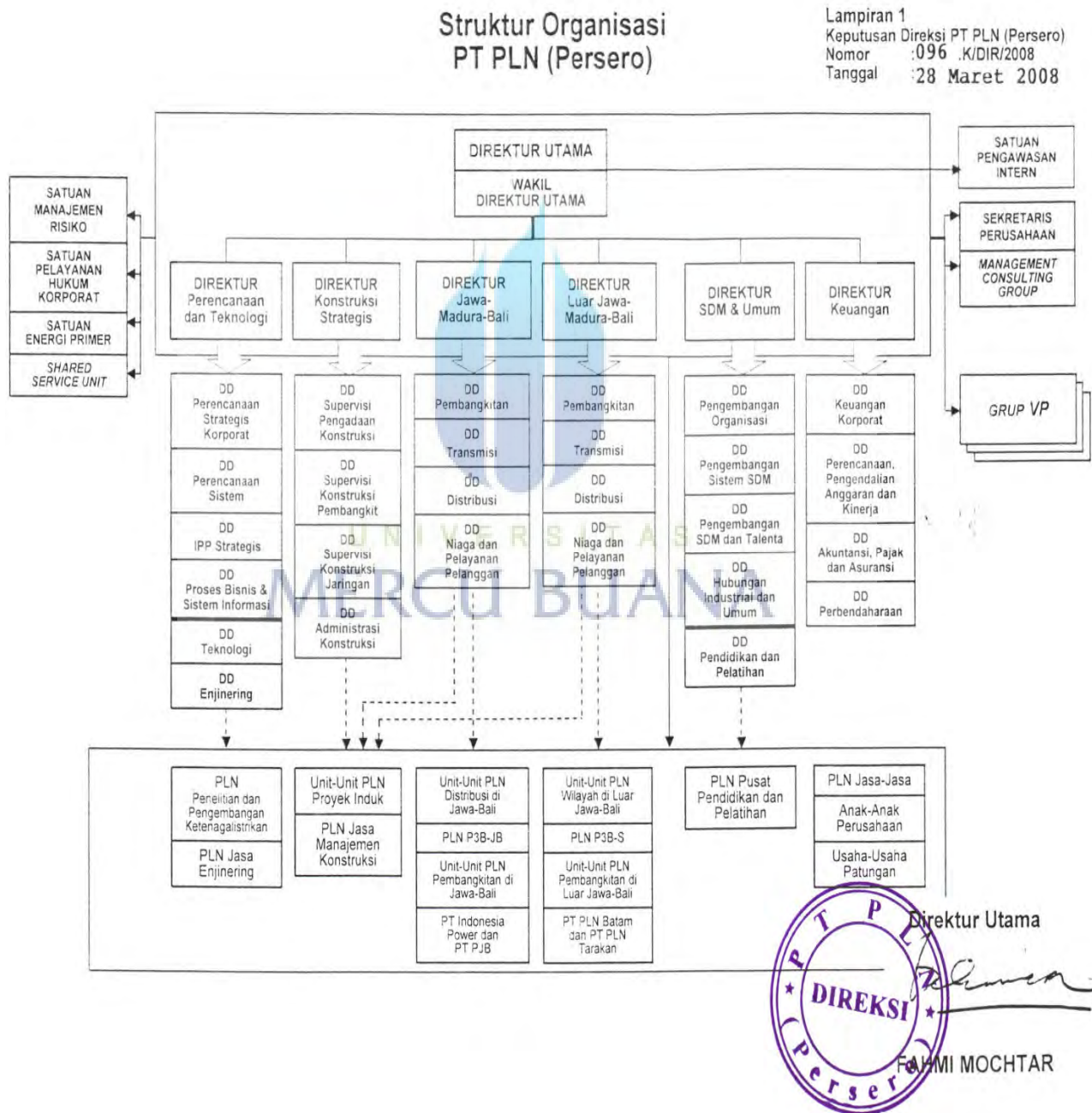
PT. PLN (Persero) berkantor pusat di Jakarta yang berlokasi di Jalan Trunojoyo Blok M 1/135 Kebayoran Baru, Jakarta Selatan. PT. PLN (Persero) Kantor Pusat ini merupakan tempat penulis melakukan penelitian tentang pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap motivasi karyawan pada Direktorat SDM (Sumber Daya Manusia) dan Umum dimana Direktorat ini memiliki 5 Sub Direktorat yang terdiri dari Direktorat Perencanaan dan Teknologi, Direktorat Konstruksi Strategis. Direktorat Jawa-Madura-Bali, Direktorat Luar Jawa-Madura-Bali, Direktorat SDM dan Umum, dan Direktorat Keuangan. Penulis melakukan penelitian terhadap 63 orang jumlah populasi yang terdapat pada Direktorat SDM dan Umum.

3.1.2 Struktur Organisasi Dan Uraian Tugas

3.1.2.1 Struktur Organisasi

Struktur Organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan. Struktur Organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi. Dalam struktur organisasi yang

baik harus menjelaskan hubungan wewenang antara atasan dan bawahan, sehingga tercipta kerjasama dan pengendalian *intern* perusahaan yang baik. Struktur organisasi PT. PLN (persero) dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



3.1.2.2 Uraian Tugas

A. DIREKSI, terdiri atas :

- 1) Direktur Utama (DIRUT)
- 2) Wakil Direktur Utama (WADIRUT)
- 3) Direktur Perencanaan dan Teknologi (DIRREN)
- 4) Direktur Konstruksi Strategis (DIRKON)
- 5) Direktur Jawa-Madura-Bali (DIRJB)
- 6) Direktur Luar Jawa-Madura-Bali (DIRLJB)
- 7) Direktur Sumber Daya Manusia (DIRSDM)
- 8) Direktur Keuangan (DIRKEU)

Pembagian tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut :

- Direktur Utama (DIRUT), dibantu Wakil Direktur Utama (WADIRUT) mengkoordinasikan kegiatan para Direktur penanggung jawab sumber daya (Direktorat Perencanaan dan Teknologi, Konstruksi Strategis, Sumber Daya Manusia dan Umum, dan Keuangan) dan kegiatan operasional para Direktur penanggung jawab perusahaan regional (Direktorat Jawa-Madura-Bali, dan luar Jawa-Madura-Bali).
- Wakil Direktur Utama (WADIRUT) membantu mengkoordinasikan kegiatan para Direktur penanggung jawab sumber daya (Direktorat Perencanaan dan Teknologi, Konstruksi Strategis, Sumber Daya Manusia dan Umum, dan Keuangan) dan kegiatan operasional para Direktur penanggung jawab perusahaan regional (Direktorat Jawa-Madura-Bali, dan luar Jawa-Madura-Bali).
- Anggota Direksi melaksanakan tugas sebagai berikut :
 - a. Membina fungsi Deputy Direktur (DD) dalam hal penyusunan kebijakan Perusahaan, sebagai berikut :

- Direktur Perencanaan dan Teknologi mengkoordinir Sub-Direktorat di lingkungan Direktorat Perencanaan dan Teknologi.
 - Direktur Konstruksi Strategis mengkoordinir Sub-Direktorat di lingkungan Direktorat Konstruksi Strategis.
 - Direktur Jawa-Madura-Bali mengkoordinir Sub-Direktorat di lingkungan Direktorat Jawa-Madura-Bali.
 - Direktur Luar Jawa-Madura-Bali mengkoordinir Sub-Direktorat di lingkungan Direktorat Luar Jawa-Madura-Bali.
 - Direktur Sumber Daya Manusia mengkoordinir Sub-Direktorat di lingkungan Direktorat Sumber Daya Manusia.
 - Direktur Keuangan mengkoordinir Sub-Direktorat di lingkungan Direktorat Keuangan.
- b. Membina fungsi Satuan Sekretarial Perusahaan, *Shared-Serviced Unit* dan MCG.
 - c. Mengkoordinir penugasan Tim Manajemen yang dipimpin oleh *Vice President (VP)*.
 - d. Mengkoordinir penugasan Tim Manajemen Proyek yang dipimpin oleh *Project Director (PD)*.
 - e. Membina fungsi *General Manager (GM)* Unit-unit bisnis.
 - f. Membina fungsi komisaris anak perusahaan.

B. Direktur Perencanaan dan Teknologi, mengkoordinasikan dan bertanggung jawab terhadap kegiatan para Deputi Direktur yang terdiri dari Sub-Direktorat :

- 1) DD Perencanaan Strategis Korporat (DD RKO)
- 2) DD Perencanaan Sistem (DD SIS)
- 3) DD IPP Strategis (DD IPP)
- 4) DD Proses Bisnis dan Sistem Informasi (DD PSI)

- 5) DD Teknologi (DD TEK)
- 6) DD Enjinering (DD ENG)

C. Direktur Konstruksi strategis, mengkoordinasikan dan bertanggung jawab terhadap kegiatan para Deputy Direktur yang terdiri dari Sub-Direktorat :

- 1) DD Supervisi Pengadaan Konstruksi (DD DAN)
- 2) DD Supervisi Konstruksi Pembangkit (DD PKT)
- 3) DD Supervisi Konstruksi Jaringan (DD JAR)
- 4) DD Administrasi Konstruksi (DD ADM)

D. Direktur Jawa-Madura-Bali, mengkoordinasikan dan bertanggung jawab terhadap kegiatan para Deputy Direktur yang terdiri dari Sub-Direktorat :

- 1) DD Pembangkitan Jawa-Bali (DD KITJB)
- 2) DD Transmisi Jawa-Bali (DD TRSJB)
- 3) DD Distribusi Jawa-Bali (DD DISJB)
- 4) DD Niaga dan Pelayanan Pelanggan Jawa-Bali (DD AGAJB)

E. E. Direktur Luar Jawa-Madura-Bali, mengkoordinasikan dan bertanggung jawab terhadap kegiatan para Deputy Direktur yang terdiri dari Sub-Direktorat :

- 5) DD Pembangkitan Luar Jawa-Bali (DD KITJB)
- 6) DD Transmisi Luar Jawa-Bali (DD TRSJB)
- 7) DD Distribusi Luar Jawa-Bali (DD DISJB)
- 8) DD Niaga dan Pelayanan Pelanggan Luar Jawa-Bali (DD AGAJB)

F. Direktur Sumber Daya Manusia dan Organisasi mengkoordinasikan dan bertanggung jawab terhadap kegiatan para Deputy Direktur yang terdiri dari Sub-Direktorat :

- 1) DD Pengembangan Organisasi (DD ORG), bertanggung jawab memastikan terlaksananya pengembangan organisasi, tersedianya rencana kebutuhan tenaga kerja, formasi jabatan, formasi tenaga kerja dan kebutuhan kompetensi jabatan serta evaluasi kinerja organisasi sesuai kebutuhan perusahaan.
- 2) DD Pengembangan Sistem SDM (DD SDM), bertanggung jawab memastikan terlaksananya pengembangan sistem SDM, ketentuan kepegawaian dan tersusunnya rencana anggaran kepegawaian serta terpeliharanya direktori kompetensi SDM sesuai kebutuhan perusahaan.
- 3) DD Pengembangan SDM dan Talenta (DD TLN), bertanggung jawab memastikan tersedianya SDM, terlaksananya pengelolaan sistem pengembangan kompetensi dan pengembangan karir, serta pengelolaan talenta SDM sesuai kebutuhan perusahaan.
- 4) DD Hubungan Industrial dan Umum (DD HUM), bertanggung jawab memastikan terlaksananya sistem hubungan industrial di perusahaan dan pengelolaan *Outsourcing* tenaga kerja sesuai kebutuhan perusahaan, serta pengelolaan kantor pusat dan “kegiatan umum (*general affairs*)”.
- 5) DD Pendidikan dan Pelatihan (DD DIK), bertanggung jawab memastikan terlaksananya program pendidikan dan pelatihan untuk mendukung pengembangan kompetensi dan pengembangan karir SDM sesuai kebutuhan perusahaan, khususnya yang dilaksanakan oleh PLN Pusat Pendidikan dan Pelatihan.

G. Direktur Keuangan mengkoordinasikan dan bertanggung jawab terhadap kegiatan para Deputy Direktur yang terdiri dari Sub-Direktorat :

- 1) DD Keuangan Korporat (DD KEU)
- 2) DD Perencanaan dan Pengendalian Anggaran dan Kinerja (DD ANG)
- 3) DD Akuntansi, Pajak dan Asuransi (DD AKT)
- 4) DD Perbendaharaan (DD BDH)

- H.** Satuan Pengawasan Intern (SPI), bertanggung jawab memastikan tersedianya perencanaan keuangan, kebutuhan pendanaan dan penatausahaan, dan kepemilikan saham jangka panjang.
- I.** Sekretariat Perusahaan (SETPER), bertanggung jawab memastikan terlaksananya komunikasi korporat, hubungan investor dan hubungan masyarakat, kepatuhan atas ketentuan tata kelola perusahaan yang baik (GCG) dalam lingkungan hubungan Direksi-Komisaris-Pemegang Saham, rapat-rapat Direksi dan penatausahaan serta terselenggaranya kegiatan RUPS dan RUPSLB.
- J.** Satuan Manajemen Risiko (SMR), bertanggung jawab memastikan terlaksananya manajemen resiko berdasarkan kaidah yang benar pada seluruh kegiatan perusahaan dan tersedianya *Risk Management Information* bagi Direksi sebagai referensi pengambilan keputusan.
- K.** Satuan Pelayanan Hukum Korporat (SHK), bertanggung jawab memastikan perusahaan terlindungi secara hukum dalam kegiatan usahanya melalui kegiatan litigasi, legislasi, dan *legal advice* serta memastikan tersedianya produk-produk hukum sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- L.** Satuan Energi Primer (SEP), bertanggung jawab memastikan terpenuhinya kebutuhan energi primer jangka pendek dan jangka panjang perusahaan.
- M.** Shared-Service Unit (SSU), bertanggung jawab memastikan terselenggaranya pelayanan terpadu dan terpusat modul-modul sistem informasi korporat antara lain sumber daya manusia, keuangan, manajemen material, kinerja perusahaan dengan dukungan fasilitas sistem informasi ERP (*Enterprise Resource Planning*).
- N.** Management Consulting Group (MCG), bertanggung jawab memberikan masukan strategis kepada Direksi untuk referensi pengambilan keputusan mengenai pelaksanaan program-program manajemen, kajian-kajian komprehensif tertentu sesuai penugasan Direksi, masukan langkah-langkah strategis antisipatif atas prediksi perubahan lingkungan bisnis jangka panjang yang akan berpengaruh pada kinerja perusahaan ke depan.

O. Unit Bisnis Penyediaan Tenaga Listrik, mengkoordinir dan bertanggung jawab terhadap bidang usaha :

- 1) Penyediaan energi primer
- 2) Pembangkitan tenaga listrik transmisi dan pengelolaan system tenaga listrik
- 3) Pembangkitan dan transmisi atau penyaluran tenaga listrik
- 4) Distribusi dan penjualan tenaga listrik
- 5) Penyediaan tenaga listrik terintegrasi
- 6) Penyediaan tenaga listrik yang merupakan kombinasi dari bidang usaha inti

P. Unit Bisnis Penunjang Tenaga Listrik, mengkoordinir dan bertanggung jawab terhadap bidang usaha/jasa :

- 1) Penelitian dan pengembangan ketenagalistrikan
- 2) Jasa Pendidikan dan Pelatihan
- 3) Jasa Enjineri
- 4) Jasa dan produksi
- 5) Jasa Manajemen Konstruksi
- 6) Jasa Sertifikasi
- 7) Proyek Induk

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

3.2 Desain Penelitian

Setiap penelitian yang akan dilakukan, terlebih dahulu harus ditentukan metode yang akan digunakan sehingga tujuan dari penelitian tersebut dapat dicapai. Metode penelitian merupakan suatu cara untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat ditemukan, dikembangkan, dan dibuktikan, suatu pengetahuan tertentu, sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah tertentu. Sugiyono (2007 : 5)

Berbagai jenis metode penelitian dapat dipilih dalam melaksanakan penelitian. Tetapi pada penerapannya metode yang dipilih harus sesuai dan berhubungan dengan prosedur, alat serta desain penelitian yang digunakan. Dalam

penelitian ini peneliti memilih metode penelitian kuantitatif, karena dalam penelitian ini digunakan untuk meneliti pada sampel atau populasi tertentu, dan pengambilan sampel ini dilakukan secara random dimana pengumpulan data menggunakan instrumen, analisis data bersifat statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Dalam desain penelitian ini digunakan metode kausal. Metode kausal digunakan karena bertujuan untuk mengetahui satu atau lebih variabel bebas (*independent variable*) terhadap variabel terikat (*dependent variable*), dalam hal ini yaitu penilaian prestasi kerja (X), dan motivasi karyawan (Y). Sementara metode kausal digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh variabel *independent* (X) terhadap variabel *dependent* (Y). Dalam penelitian ini juga digunakan instrumen kuesioner sebagai alat utama untuk pengumpulan data.

3.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dari landasan teori pada Bab II, maka dapat di duga adanya Pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap motivasi karyawan pada Direktorat SDM dan Umum PT. PLN (Persero) kantor Pusat.

3.4 Variabel Dan Skala Pengukuran

Operasionalisasi variabel ini digunakan untuk menentukan konsep dan indikator-indikator dari setiap variabelnya dalam mengarahkan sasaran dari kuesioner yang diberikan kepada responden. Pertama-tama penulis menentukan objek yang akan diteliti terlebih dahulu, yaitu pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap motivasi karyawan. Kemudian penulis menentukan variabel yang akan diteliti, lalu variabel tersebut terlebih dahulu dioperasionalkan ke dalam indikator dimana setiap indikator diukur dengan menggunakan peringkat jawaban dengan menggunakan skala ordinal.

Penelitian ini menganalisis dua variabel yaitu variabel *independent* (X) dan variabel *dependent* (Y). Dalam hal ini yang menjadi variabel bebas atau *independent* adalah penilaian prestasi kerja (X) dan yang menjadi variabel tidak bebas atau

dependent adalah motivasi (Y). Untuk lebih jelasnya, operasionalisasi variabel ini dijabarkan sebagai berikut :

Tabel 3.1
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Konsep	Indikator	Sub Indikator	Skala
Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja (X)	Proses untuk mengukur atau menilai prestasi kerja aktual yang dicapai pegawai	Relevance	- Kesesuaian antara standar hasil kerja dengan kemampuan pegawai - Kesesuaian unsur penilaian dengan uraian tugas	Ordinal
		Sensitivity	- Dapat membedakan pegawai yang efektif dengan yang tidak efektif - Dapat mengungkap kelebihan dan kelemahan pegawai	Ordinal
		Reliability	- Keterandalan alat ukur - Konsistensi hasil yang diukur	Ordinal
		Acceptability	Hasil dan pelaksanaan penilaian prestasi kerja dapat diterima	Ordinal
		Practicality	- Mudah diinterpretasikan hasilnya - Mudah dalam pelaksanaannya (tidak rumit, tidak memerlukan banyak waktu)	Ordinal

Motivasi (Y)	Suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya (McClelland's Theory of Needs)	Kebutuhan akan prestasi	• Bersemangat untuk berprestasi tinggi • Keinginan untuk mencapai tujuan • Keinginan untuk mendapatkan pendapatan / hasil • Menyukai tantangan	Ordinal
		Kebutuhan akan afiliasi	• Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain • Kebutuhan akan perasaan dihormati, merasa dirinya penting. • Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal • Kebutuhan akan perasaan ikut serta / berpartisipasi	Ordinal
		Kebutuhan akan kekuasaan	• Keinginan untuk mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik dalam organisasi	Ordinal

3.5 Metode Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data mengenai obyek penelitian, maka digunakan metode penelitian sebagai berikut :

1. Penelitian Lapangan, yang terdiri dari :

a.) Wawancara

Merupakan teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan langsung oleh pewawancara kepada responden, dan jawaban-jawaban responden dicatat atau direkam.

b.) Observasi

Observasi adalah suatu proses yang kompleks dari berbagai proses biologis dan psikologis, yaitu proses-proses pengamatan dan ingatan

c.) Kuesioner

Merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Bentuk kuesioner ini adalah berupa pertanyaan atau pernyataan tertutup dan terbuka.

2. Penelitian Kepustakaan

Penelitian ini dilakukan dengan mengadakan kegiatan pengumpulan bahan-bahan melalui buku-buku bacaan dan literatur lainnya yang berhubungan dengan topik penulisan ini. Tujuan penelitian kepustakaan ini adalah untuk memperoleh data teoritis guna membangun landasan teori yang kuat agar dapat mendukung penelitian ini.

3.6 Jenis Data

Dalam penelitian ini sumber dan cara penentuan data yang digunakan dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu :

- a.) Data Primer, yaitu data yang secara langsung diperoleh dari responden dengan menggunakan kuesioner yang meliputi data tentang tanggapan para karyawan terhadap efektivitas penilaian prestasi kerja dan tentang motivasi karyawan pada Direktorat SDM dan Umum PT. PLN (Persero) kantor Pusat.
- b.) Data Sekunder, yaitu data yang pengumpulannya dilakukan dengan cara meneliti dan membaca literatur yang berkaitan dengan masalah yang diteliti, berupa peraturan-peraturan yang berhubungan dengan operasional, data-data tentang karyawan, data organisasi perusahaan, dan data lainnya yang relevan dengan analisis dalam tulisan ini.

3.7 Populasi Dan Sampel

Data yang digunakan dalam penelitian, dapat berupa populasi atau sampel. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek dan subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sedangkan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2007 : 115).

Metode yang dipergunakan dalam pengambilan sampel adalah *probability sampling method* atau metode pemilihan sampel probabilitas. Dalam penelitian ini dipergunakan *simple random sampling* (sampling acak sederhana), dimana metode pemilihan sampel ini memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel (Sugiyono, 2007 : 118).

Roscoe dalam bukunya ***Research Methods For Business*** memberikan saran-saran tentang ukuran sampel untuk penelitian, dimana untuk ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 sampai dengan 500. Apabila sampel dibagi dalam kategori (pria-wanita, pegawai negeri-swasta dan lain-lain) maka jumlah anggota sampel setiap kategori minimal 30 (Sugiyono, 2007 : 129).

Populasi dalam penelitian ini yaitu para karyawan pada Direktorat SDM dan Umum PT PLN (Persero) kantor Pusat berjumlah 63 orang. Penilaian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian lapangan dengan menyebarkan kuesioner pada 63 karyawan di Direktorat SDM PT. PLN (Persero) Kantor Pusat. Dari jumlah populasi tersebut, kemudian diambil sampel untuk mewakili seluruh populasi dengan menggunakan rumus Slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1+N e^2}$$

Dimana n : Ukuran / jumlah sampel yang dibutuhkan

N : Jumlah populasi karyawan Direktorat SDM dan Umum PT. PLN (Persero) Kantor Pusat

e : Kesalahan pengambilan sampel yang masih ditolerir

Tingkat signifikansi (taraf nyata) ditetapkan sebesar 10% karena dinilai cukup untuk mewakili hubungan antara variabel-variabel bebas dan variabel tidak bebas serta merupakan tingkat signifikansi yang umum digunakan dalam penelitian ilmu-ilmu sosial dengan tingkat keyakinan sebesar 90%. Tingkat signifikansi menunjukkan penyimpangan maksimum hasil pengukuran dari data yang sebenarnya, sedangkan tingkat keyakinan menunjukkan besarnya pengukur bahwa hasil yang diperoleh memenuhi syarat ketelitian tadi. Alasan digunakannya taraf nyata yaitu agar dapat mengetahui apakah hipotesis dapat diterima atau ditolak secara signifikan.

Maka jumlah sampel minimum yang diambil adalah :

$$\frac{63}{1 + 63(0,1)^2} = 38$$

3.8 Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *descriptive analysis* dan *statistical analysis* dengan menggunakan alat analisis korelasi dan regresi. Statistik deskriptif merupakan ringkasan jawaban yang diberikan responden terhadap pernyataan-pernyataan di dalam kuesioner dengan menggunakan software SPSS versi 16 for Windows. Sedangkan analisis statistik regresi ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap motivasi karyawan pada Direktorat SDM dan Umum PT. PLN (Persero) Kantor Pusat.

Teknik analisis data dari kuesioner yang telah diisi oleh para responden adalah dengan memberikan pembobotan untuk setiap jawaban responden dengan menggunakan skala **Likert**. Setiap jawaban responden dinilai dengan arah sebagai berikut:

1. Mengambil pasangan data yang akan diteliti sehingga jika banyaknya sampel sebesar n, maka didapat $(X_1, Y_1), (X_2, Y_2), \dots, (X_n, Y_n)$.

Dimana : X = Penilaian Prestasi Kerja

Y = Motivasi

2. Mengolah setiap jawaban dari kuesioner yang diberikan dengan menghitung frekuensi dan persentasenya.
3. Memberikan pembobotan untuk setiap jawaban berskala ordinal dengan skor 5-4-3-2-1 yang digunakan untuk jawaban yang bersifat mendukung dan skor 1-2-3-4-5 untuk jawaban yang bersifat menghambat.
4. Tes statistik yang digunakan untuk menganalisis dan menginterpretasikan secara kualitatif adalah uji Refresi Sederhana, yaitu dengan memberi bobot skala likert pada data kuesioner.
5. Karena hasil kuesioner yang disebarkan merupakan data yang berskala pengukuran ordinal, agar analisis dapat dilanjutkan maka skala pengukuran ordinal yang didapat, dinaikkan ke skala pengukuran yang lebih tinggi yaitu skala pengukuran interval. Untuk itu digunakan Method of Succesive Interval (MSI). Langkah-langkah untuk melakukan transformasi data adalah sebagai berikut :
 - Menentukan frekuensi responden yaitu banyaknya responden yang memberikan respon untuk masing-masing kategori yang ada.
 - Membagi setiap bilangan pada frekuensi dengan banyaknya responden keseluruhan. Ini akan menghasilkan nilai proporsi.
 - Jumlahkan proporsi secara keseluruhan untuk setiap responden sehingga diperoleh proporsi kumulatif.
 - Tentukan nilai Z untuk setiap proporsi kumulatif yang diasumsikan mengikuti distribusi normal.
 - Menghitung fungsi densitas dari Z.

$$f(z) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} \exp\left(-\frac{z^2}{2}\right)$$

- Menghitung nilai Scale Value (SV)

$$SV = \frac{\text{density lower limit} - \text{density upper limit}}{\text{area below upper limit} - \text{area below lower limit}}$$

dimana :

Density at Lower Limit = Nilai Densitas Batas Bawah

Density at Upper Limit = Nilai Densitas Batas Atas

Area Below Upper Limit = Daerah di Bawah Batas Atas

Area Below Lower Limit = Daerah di Bawah Batas Bawah

- Menentukan nilai K

K = Katagori terkecil untuk setiap item + | SV min |

- Menentukan skala interval untuk masing-masing skor.

Y = K + SV

- Gantilah setiap skor dengan nilai Y yang sesuai sesuai untuk masing –masing skor dalam satu item.

- **Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan koefisien **Regresi Sederhana** serta dengan alat bantu *software* SPSS 16 for windows agar keakuratan dan ketelitian perhitungan dapat dipenuhi.

Adapun rumus **Regresi Sederhana** yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$a = \frac{(\sum X)(\sum X^2) - (\sum X)(\sum XY)}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

dimana : Y = subjek dalam variabel dependen yang diprediksikan

a = harga Y bila X = 0 (harga konstan)

b = koefisien regresi, bila b (+) maka naik, dan bila b (-) maka terjadi penurunan

X = subjek pada variabel independen yang mempunyai nilai tertentu

n = jumlah sampel

Jika harga b merupakan fungsi dari koefisien korelasi, maka :

- Jika koefisien korelasi tinggi, maka harga b juga besar
- Jika koefisien korelasi rendah, maka harga b juga kecil
- Jika koefisien korelasi negatif, maka harga juga negatif
- Jika koefisien korelasi positif, maka harga b juga positif

Dikarenakan hipotesis yang diajukan menggunakan pernyataan hipotesis nol (Ho), maka setelah angka **Regresi Sederhana** didapat, dilanjutkan dengan menguji apakah angka regresi yang didapat benar-benar signifikan atau dapat menjelaskan hubungan dua variabel. Dalam hal ini digunakan *t-test* dengan rumus perhitungannya adalah sebagai berikut :

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

dimana: t : koefisien uji-t

r : koefisien korelasi

n : jumlah sampel

Kriteria pengujian uji- t ini memiliki kriteria penelitian sebagai berikut :

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima

Adapun hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

$H_0 : r = 0$: Tidak terdapat pengaruh antara penilaian prestasi kerja terhadap motivasi karyawan Sub Direktorat SDM pada PT. PLN (Persero) kantor Pusat.

$H_1 : r \neq 0$: Terdapat pengaruh antara penilaian prestasi kerja terhadap motivasi karyawan Direktorat SDM pada PT. PLN (Persero) kantor Pusat.

- **Uji Koefisien Determinasi (R^2)**

Uji ini dilakukan untuk mencari seberapa besar perubahan variabel (Y) motivasi karyawan yang dipengaruhi oleh variabel (X) penilaian prestasi kerja. Adapun rumus yang digunakan adalah :

$$kd = r^2 \times 100\%$$

Dimana : r^2 = koefisien korelasi

Kd = koefisien determinasi (seberapa jauh perubahan variabel Y dipengaruhi variabel X)

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang diambil dari Direktorat SDM dan Umum PT. PLN (Persero) Kantor Pusat. Adapun latar belakang responden yang dapat diuraikan disini adalah berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, departemen, dan masa kerja. Untuk lebih jelasnya mengetahui latar belakang responden, dapat dilihat pada penjelasan dibawah ini :

4.1.1. Jenis kelamin

Karakteristik jenis kelamin seringkali dapat mempengaruhi seseorang untuk melakukan suatu tindakan baik pekerjaan, aktivitas maupun tingkah laku seseorang setiap harinya. Dari 63 responden yang diambil, penggolongan jenis kelamin yang dijadikan sample yang tertera pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.1

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	51	80,95 %
Perempuan	12	19,05 %
Total	63	100 %

Sumber : Data kuesioner

Berdasarkan tabel 4.1 di atas terlihat jumlah responden berdasarkan jenis kelamin di dominasi oleh karyawan laki-laki yang berjumlah 51 orang (80,95%). Hal ini disebabkan, jenis kelamin sangat mempengaruhi Direktorat SDM dan Umum PT. PLN (Persero) Kantor Pusat dalam pengambilan keputusan penerimaan karyawan, karena tenaga kerja wanita lebih banyak diberdayakan untuk bagian administratif.

4.1.2. Usia

Umur merupakan salah satu faktor atau alat ukur untuk menentukan tingkat kedewasaan atau tingkat emosional dari seseorang, untuk mengetahui umur responden dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Rentang Usia	Jumlah	Persentase (%)
12-25 th	8	12,70%
26-35 th	14	22,23%
36-45 th	26	41,26%
46-55 th	15	23,81%
> 55 th	0	0,00%
Total	63	100 %

Sumber : Data kuesioner

Berdasarkan tabel 4.2 di atas terlihat jumlah responden berdasarkan umur mayoritas 36-45 tahun yang berjumlah 26 orang (41,26%). Komposisi responden yang mendominasi ini menunjukkan bahwa pegawai yang bekerja di Direktorat SDM dan Umum PT. PLN (Persero) Kantor Pusat berada dalam usia produktif. Dan usia karyawan yang didominasi oleh 46-55 tahun menunjukkan bahwa pengalaman bekerja karyawan dalam bekerja mayoritas sudah cukup lama.

4.1.3. Pendidikan Terakhir

Tingkat pendidikan dapat dijadikan ukuran yang menunjukkan derajat intelektualitas seseorang, semakin tinggi tingkat pendidikan, maka semakin tinggi pengetahuan dan tingkat intelektualitas seseorang. Untuk mengetahui pendidikan terakhir responden dapat dilihat pada tabel 4.3 dibawah ini.

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
Diploma	10	15,88%
S1	46	73,01%
S2	7	11,11%
Lainnya	0	0 %
Total	63	100 %

Sumber : Data kuesioner

Dari tabel 4.3 dan grafik di atas terlihat jumlah responden berdasarkan latar belakang pendidikan dari total 63 responden yang paling banyak adalah berlatar belakang pendidikan Sarjana (S1) yaitu berjumlah 46 orang atau 73,01%.

Akreditasi karyawan sangat ditentukan oleh tingkat pendidikan terakhir yang dijalaninya. Hal ini dipengaruhi atas kebutuhan Direktorat SDM dan Umum PT. PLN Persero) kantor Pusat dalam menjalankan bidang pekerjaannya yang membutuhkan wawasan yang lebih dari pendidikan Diploma (D3). Selain itu, Perusahaan juga mendukung pengembangan pendidikan karyawannya. Hal ini terlihat dalam pemberian beasiswa kepada karyawan dengan syarat yang telah ditentukan untuk melanjutkan pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi seperti S-2, walaupun masih banyak yang belum memanfaatkan fasilitas tersebut.

Karyawan dengan tingkat pendidikan terakhir Diploma (D3) memiliki jumlah yang sedikit dibanding S-1. Hal ini disebabkan oleh kebutuhan perusahaan, yang lebih banyak memberdayakan karyawan dengan pendidikan Diploma (D3) untuk bagian administrasi dan bagian-bagian operasional lainnya.

4.1.4. Departemen

Responden berdasarkan departemen dapat dijadikan ukuran pengetahuan di bidangnya. Untuk melihat sebaran responden berdasarkan departemen dapat dilihat pada tabel 4.4.

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Department

Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
Pengembangan Organisasi	11	17,46%
Pengembangan SDM	19	30,16%
Pengembangan SDM & Talenta	17	26,99%
Hubungan Industrial dan Umum	14	22,22%
Pendidikan dan Pelatihan	2	3,17%
Total	63	100 %

Sumber : Data kuesioner

Dari tabel 4.4 di atas terlihat dari total jumlah responden berdasarkan departemen hanya Sub Direktorat Pendidikan dan Pelatihan yang memiliki karyawan paling sedikit. Pada Direktorat ini lingkup pekerjaan hanya memastikan terlaksananya program pendidikan dan pelatihan untuk mendukung pengembangan kompetensi dan pengembangan karir SDM sesuai kebutuhan perusahaan, khususnya yang dilaksanakan oleh PLN Pusat Pendidikan dan Pelatihan. Sedangkan pada Direktorat yang lain sangat membutuhkan karyawan yang cukup banyak, karena lingkup pekerjaan yang lebih bervariasi daripada Direktorat Pendidikan dan Pelatihan.

4.1.5. Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat menunjukkan tolak ukur yang mengindikasikan sudah berapa lama mengisi posisi/jabatan dan juga dapat digunakan sebagai tolak ukur untuk mengukur tingkat senioritas, pengalaman dan penguasaan dalam bidangnya.

Untuk lebih jelasnya profil responden berdasarkan lama kerja dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut.

Tabel 4.5
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
0 – 5 th	9	14,29%
6 – 10 th	22	34,92%
11 – 15 th	18	28,57%
16 – 20 th	10	15,87%
> 20 th	4	6,35%
Total	63	100 %

Sumber : Data kuesioner

Dari tabel 4.5 di atas terlihat jumlah responden berdasarkan masa kerja lebih banyak ditempati karyawan memiliki masa kerja 6 – 10 dan 11 – 15 tahun dimana hal ini terlihat pada labour turnover perusahaan yang hampir mendekati angka nol.

Direktorat SDM dan Umum PT. PLN (Persero) Kantor Pusat ini masih menyimpulkan bahwa karyawan pada direktorat ini masih mampu untuk berprestasi yang meningkatkan tingkat produktivitas untuk jangka panjang yang dipengaruhi oleh sistem unjuk kerja tentang kenaikan level (grade) karyawan apabila memenuhi ketentuan dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan.

4.2 Hasil Penelitian

Penilaian prestasi kerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan. Penilaian prestasi kerja dapat dijadikan sebagai sistem pengukuran dan evaluasi, mempengaruhi atribut-atribut yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan, perilaku dan tingkat absensi untuk mengetahui tingkat kinerja atau motivasi kerja.

Dalam penelitian ini akan dianalisis bagaimana pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap motivasi karyawan pada Direktorat SDM dan Umum PT. PLN (Persero) Kantor Pusat menurut persepsi karyawan.

Penilaian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian lapangan dengan menyebarkan kuesioner pada 63 karyawan di Direktorat SDM dan Umum PT. PLN (Persero) Kantor Pusat, yaitu dengan metode pengambilan sampel yang memberikan kesempatan yang sama pada anggota populasi.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *descriptive analysis* dan *statistical analysis* dengan menggunakan alat analisis korelasi dan regresi. Dalam penelitian ini yang menjadi variable penelitian adalah:

1. Penilaian Prestasi Kerja (variabel bebas), dengan indikator: *relevance*, *sensitivity*, *reliability*, *acceptability* dan *practicality*.
2. Motivasi Karyawan (variabel terikat), dengan indikator : Kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, kebutuhan akan kekuasaan.

4.2.1. Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan ringkasan jawaban yang diberikan responden terhadap pernyataan-pernyataan di dalam kuesioner dengan menggunakan software SPSS versi 16 .

Dalam deskripsi statistik ini akan diuraikan suatu data dari jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan di dalam kuesioner dalam skala Likert 1 yang berarti sangat tidak setuju sampai dengan 5 yang berarti sangat setuju. Adapun tujuan dari statistik deskriptif ini adalah untuk memberikan gambaran data ditinjau dari nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata-rata (mean) dan simpangan baku (*standard deviation*). Dalam analisis deskripsi data yang diuraikan ini, nilai *mean* adalah nilai rata-rata dari keseluruhan responden terhadap variable yang diteliti, sedangkan *standard deviation* menunjukkan variasi dari jawaban responden. Tidak ada batasan pada nilai *standard deviation*, namun nilai *standard deviation* yang menjauhi nol menunjukkan bahwa penyebaran data (jawaban responden) adalah beragam (bervariasi), sedangkan apabila nilai standar deviasi yang diberikan mendekati nol, maka semakin tidak bervariasi jawaban

responden. Nilai minimum adalah jawaban (skala) terendah yang dipilih responden, dan nilai maksimum adalah jawaban (skala) tertinggi yang dipilih responden.

a. Penilaian Prestasi Kerja

Di bawah ini adalah deskriptif statistik, hasil perhitungan menggunakan program statistik SPSS versi 16 untuk menjelaskan analisis deskriptif variabel Penilaian Prestasi Kerja.



Tabel 4.6
Statistik Deskriptif Penilaian Prestasi Kerja

Indikator / Pertanyaan	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Relevance	63	2,50	3,50	2,9127	0,43570
1. Menurut saya, penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan sudah sesuai dengan kemampuan saya		2,00	4,00	3,2698	0,48214
2. Aspek-aspek yang dinilai dalam penilaian prestasi kerja sesuai dengan uraian tugas atau pekerjaan yang saya lakukan		2,00	4,00	2,5556	0,73568
Sensitivity	63	3,50	4,50	3,8016	0,36522
3. Penilaian prestasi kerja dapat membedakan hasil kerja pegawai yang memenuhi standar dengan yang tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan		2,00	4,00	3,2698	0,48214
4. Penilaian prestasi kerja yang diterapkan selama ini dapat menunjukkan kelebihan dan kekurangan pekerjaan pegawai		2,00	4,00	2,5556	0,73568
Reliability	63	2,00	3,00	2,5776	0,28338
5. Metode penilaian prestasi kerja yang digunakan selama ini dapat diandalkan untuk mengukur prestasi kerja pegawai.		2,00	3,00	2,5079	0,50395
6. Apabila penilaian prestasi kerja dilakukan oleh Pimpinan lain (terjadi pergantian atasan), hasil penilaian tetap dapat memberikan skor yang relatif sama pada hasil kerja pegawai.		1,00	3,00	2,1270	0,58177
7. Saya memahami dan percaya bahwa sistem penilaian prestasi kerja yang diterapkan dapat diandalkan		2,00	4,00	3,0952	0,42934
Acceptability	63	2,50	3,50	3,1984	,30506
8. Saya dapat menerima hasil penilaian prestasi kerja pegawai		2,00	3,00	2,6349	0,48532

9. Sebaiknya ada penambahan kriteria penilaian prestasi kerja pegawai selain yang dilakukan oleh atasan langsung dan rekan sejawat.		3,00	4,00	3,7619	0,42934
Practicality	63	2,00	3,33	2,6035	,35380
10. Penilaian prestasi kerja yang digunakan selama ini mudah dilaksanakan (tidak rumit)		2,00	3,00	2,3968	0,49317
11. Pelaksanaan penilaian prestasi kerja yang dilakukan 6 bulan sekali sudah memadai untuk memberikan informasi tentang kinerja saya.		2,00	4,00	2,9841	0,49161
12. Makna skor atau nilai yang tertera pada hasil penilaian prestasi kerja dapat dipahami dengan jelas oleh pegawai.		1,00	3,00	2,4286	0,66513



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Dalam variable penilaian prestasi kerja ini ada 5 (lima) indikator, yaitu:

1. *Relevance*

Yaitu kesesuaian antara unsur-unsur kritis pekerjaan dengan uraian pekerjaan dan dimensi-dimensi dalam formulir penilaian prestasi kerja pegawai.

Variabel Penilaian Prestasi Kerja dengan indikator *Relevance*, diukur dengan menggunakan dua item pertanyaan. Dari 63 responden menjawab kuesioner dengan menggunakan 5 skala Likert, diperoleh nilai rata-rata (*mean*) yaitu sebesar 2,9127. Nilai rata-rata tersebut dapat diartikan bahwa responden bersikap ragu-ragu terhadap penilaian prestasi kerja yang dilakukan apakah sudah sesuai dengan kemampuan responden. Selain itu aspek-aspek yang dinilai dalam penilaian prestasi kerja juga masih meragukan responden dilihat dari sisi uraian tugas atau pekerjaan yang dilakukan responden. Dari jawaban yang ada, paling rendah responden menjawab skala 2 sedangkan paling tinggi dalam skala 4. Sedangkan rata-rata standar deviasi 0,43570 menjauhi angka nol yang menunjukkan penyebaran dari jawaban responden untuk variabel ini adalah bervariasi atau beragam.

2. *Sensitivity*

Yaitu bahwa penilaian prestasi kerja harus dapat menunjukkan kelemahan dan kelebihan masing-masing pegawai.

Variabel Penilaian Prestasi Kerja dengan indikator *Sensitivity* diukur dengan menggunakan dua item pertanyaan. Dari 63 responden menjawab kuesioner dengan menggunakan 5 skala Likert, diperoleh nilai rata-rata (*mean*) yaitu sebesar 3,8016. Nilai rata-rata tersebut dapat diartikan bahwa responden bersikap setuju terhadap penilaian prestasi kerja yang dilakukan perusahaan. Dalam hal ini penilaian prestasi kerja sudah dapat membedakan hasil kerja pegawai yang memenuhi standar dengan yang tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan. Namun kurang setuju terhadap penilaian prestasi kerja yang diterapkan yang mengemukakan dapat menunjukkan kelebihan dan kekurangan pekerjaan pegawai. Hal ini bisa dilihat dari jawaban

yang ada, paling rendah responden menjawab skala 2 sedangkan paling tinggi dalam skala 4. Sedangkan rata-rata standar deviasi 0,36522 menjauhi angka nol yang menunjukkan penyebaran dari jawaban responden untuk variabel ini adalah bervariasi atau beragam.

3. *Reliability*

Yaitu reliabilitas yang berkaitan dengan konsistensi dari suatu ukuran kinerja. Dengan demikian, reliabilitas mengandung pengertian bahwa apabila alat ukur dalam penilaian digunakan oleh penilai lain dan dalam kesempatan yang lain akan memberikan hasil yang relatif sama atau stabil.

Variabel Penilaian Prestasi Kerja dengan indikator *Reliability* diukur dengan menggunakan lima item pertanyaan. Dari 63 responden menjawab kuesioner dengan menggunakan 5 skala Likert, diperoleh nilai rata-rata (*mean*) yaitu sebesar 2,5776. Nilai rata-rata tersebut dapat diartikan bahwa responden bersikap kurang setuju terhadap penilaian prestasi kerja yang dilakukan perusahaan. Dalam hal ini responden kurang setuju terhadap prestasi kerja yang mengemukakan dapat membedakan hasil kerja pegawai yang memenuhi standar dengan yang tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan. Responden juga tidak setuju terhadap penilaian prestasi kerja yang dilakukan perusahaan yang mengemukakan hasil penilaian tetap dapat memberikan skor yang relatif sama pada hasil kerja pegawai apabila terjadi penggantian kepemimpinan. Tetapi responden memahami dan percaya bahwa sistem penilaian prestasi kerja yang diterapkan secara umum dapat diandalkan. Hal ini bisa dilihat dari jawaban responden paling rendah menjawab dalam skala 1 (sangat tidak setuju), selanjutnya skala 2 (tidak setuju) dan skala 3 (setuju). Sedangkan rata-rata standar deviasi 0,28338 sedikit menjauhi angka nol, yang menunjukkan penyebaran data dari jawaban responden untuk variabel ini adalah bervariasi.

4. *Acceptability*

Yaitu persyaratan akseptabilitas (kemampuserimaan) yang menjadi sangat penting karena semua program pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan harus mendapat dukungan dari seluruh pegawai.

Variabel Penilaian Prestasi Kerja dengan indikator *Acceptability* diukur dengan menggunakan dua item pertanyaan. Dari 63 responden menjawab kuesioner dengan menggunakan 5 skala Likert, diperoleh nilai rata-rata (*mean*) yaitu sebesar 0,30506. Nilai rata-rata tersebut dapat diartikan bahwa responden setuju terhadap penambahan criteria penilaian prestasi kerja pegawai selain yang dilakukan oleh atasan langsung dan rekan sejawat. Sebaliknya responden kurang setuju untuk menerima hasil penilaian prestasi kerja pegawai.

5. *Practically*

Menyatakan bahwa instrumen penilaian mudah untuk dipahami dan digunakan oleh penilaian dan yang dinilai. Pelaksanaan penilaian prestasi kerja sebaiknya tidak rumit atau berbelit-belit baik menyangkut administrasi maupun interpretasi hasilnya, serta tidak memerlukan biaya dan waktu yang terlalu banyak.

Variabel penilaian prestasi kerja dengan indikator *Practically* diukur dengan menggunakan dua item pertanyaan. Dari 63 responden menjawab kuesioner dengan menggunakan 5 skala Likert, diperoleh nilai rata-rata (*mean*) yaitu sebesar 0,35380. Nilai rata-rata tersebut dapat diartikan bahwa responden setuju terhadap konteks pertanyaan mengenai pelaksanaan penilaian prestasi kerja yang dilakukan 6 bulan sekali dan dianggap sudah memadai untuk memberikan informasi tentang kinerja pegawai. Tetapi kurang setuju terhadap anggapan bahwa penilaian prestasi kerja yang digunakan selama ini mudah dilaksanakan, serta kurang setuju terhadap makna skor atau nilai yang tertera pada hasil penilaian prestasi kerja yang kurang bisa dipahami dengan jelas oleh pegawai.

b. Penilaian Motivasi Karyawan

Di bawah ini adalah deskriptif statistik, hasil perhitungan menggunakan program statistik SPSS versi 16 untuk menjelaskan analisis deskriptif variabel Motivasi Karyawan.



Tabel 4.7
Statistik Deskriptif Motivasi Karyawan

Indikator / Pertanyaan	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kebutuhan akan prestasi	63	3,80	4,40	4,1238	,14996
1. Saya terdorong untuk selalu bekerja dengan baik, karena saya menyadari bahwa untuk berprestasi dengan baik diperlukan kerja keras.		4,00	5,00	4,4762	,50344
2. Saya menyesal jika meninggalkan tugas dalam keadaan terbengkalau atau tidak tercapainya tujuan		4,00	5,00	4,4444	,50090
3. Saya selalu memerlukan umpan balik terhadap kinerja yang saya lakukan		3,00	5,00	4,1111	,47895
4. Saya senang jika berhasil melakukan atau menyelesaikan suatu pekerjaan		4,00	5,00	4,6190	,48952
5. Saya yakin, bahwa saya akan mampu melaksanakan tugas-tugas yang berat atau menantang		2,00	4,00	2,9683	,53786
Kebutuhan akan afiliasi	63	3,50	4,25	3,9206	,22372
6. Penilaian prestasi kerja dapat membedakan hasil kerja pegawai yang memenuhi standar dengan yang tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan		3,00	4,00	3,3492	,48055
7. Saya senang jika diberi kepercayaan dari atasan atau dapat membantu pekerjaan rekan-rekan saya		3,00	5,00	4,0794	,45086
8. Saya bekerja sesuai dengan pedoman perilaku (COC) yang berlaku di lingkungan kerja saya		3,00	5,00	3,8571	,53452
9. Saya menyukai bekerja bersama-sama dalam tim.		4,00	5,00	4,3968	,49317
Kebutuhan akan kekuasaan	63	3,50	4,50	3,8968	,41308
10. Saya senang bekerja bila diberi kewenangan yang penuh		4,00	5,00	4,5873	,49627
11. Saya senang bekerja dalam suasana kompetisi yang tinggi untuk mendapatkan status puncak		2,00	4,00	3,2063	,67582

Pada variabel motivasi karyawan ini ada 3 indikator, yaitu:

1) Kebutuhan akan prestasi

Variabel Motivasi Karyawan dengan indikator *kebutuhan akan prestasi*, diukur dengan menggunakan lima item pertanyaan. Dari 63 responden yang menjawab kuesioner dengan menggunakan 5 skala Likert, diperoleh nilai rata-rata (*mean*) yaitu sebesar 4,1238. Nilai rata-rata tersebut dapat diartikan bahwa rata-rata responden memberikan jawaban setuju terhadap indikator kebutuhan akan prestasi, yaitu mengenai perlunya kehasuran bekerja dengan baik, untuk mencapai prestasi diperlukan keras keras, selain itu responden rata-rata merasa kurang nyaman kalau pekerjaannya tidak tercapai sesuai target, dan sebaliknya merasa senang jika berhasil melakukan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Sebaliknya, rata-rata responden kurang yakin akan kemampuan untuk melaksanakan setiap tugas yang berat. Standar deviasi untuk penilaian motivasi karyawan berdasarkan indikator kebutuhan akan prestasi rata-rata 0,14996 yang berarti bahwa penyebaran data (jawaban responden) terhadap pernyataan ini beragam atau bervariasi.

2) Kebutuhan akan afiliasi

Variabel Motivasi Karyawan dengan indikator *kebutuhan akan afiliasi*, diukur dengan menggunakan empat item pertanyaan. Dari 63 responden yang menjawab kuesioner dengan menggunakan 5 skala Likert, diperoleh nilai rata-rata (*mean*) yaitu sebesar 3,9206. Nilai rata-rata tersebut dapat diartikan bahwa rata-rata responden setuju terhadap indikator kebutuhan akan afiliasi, sesuai dengan konteks pertanyaan yaitu responden merasa senang jika diberi kepercayaan dari atasan, responden akan bekerja sesuai dengan pedoman perilaku yang berlaku di lingkungan perusahaan serta menyukai bekerja bersama tim. Tetapi rata-rata bersikap ragu-ragu akan kemampuan untuk bekerja dengan baik jika diterima di lingkungan responden bekerja. Standar deviasi untuk penilaian motivasi karyawan berdasarkan indikator kebutuhan akan afiliasi rata-rata 0,22372 yang berarti bahwa penyebaran data (jawaban responden) terhadap pernyataan ini beragam atau bervariasi.

3) Kebutuhan akan kekuasaan

Variabel Motivasi Karyawan dengan indikator *kebutuhan akan kekuasaan*, diukur dengan menggunakan dua item pertanyaan. Dari 63 responden yang menjawab kuesioner dengan menggunakan 5 skala Likert, diperoleh nilai rata-rata (*mean*) yaitu sebesar 3,8968. Nilai rata-rata tersebut dapat diartikan bahwa rata-rata responden setuju terhadap indikator kebutuhan akan kekuasaan, sesuai dengan konteks pertanyaan yaitu senang bekerja bila diberi kewenangan penuh, dan senang bekerja dalam suasana kompetensi untuk mendapatkan status. Standar deviasi untuk penilaian motivasi karyawan berdasarkan indikator kebutuhan akan kekuasaan rata-rata 0,41308 yang berarti bahwa penyebaran data (jawaban responden) terhadap pernyataan ini beragam atau bervariasi.

4.2.2. Analisis Statistik Regresi Sederhana

Analisis statistik regresi sederhana ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap motivasi karyawan pada Direktorat SDM dan Umum PT. PLN (Persero) Kantor Pusat.

Dalam analisis ini yang menjadi variabel penelitian adalah kedua variabel, yaitu: variabel bebas (penilaian prestasi kerja) dan variabel terikat. Datanya diambil dari hasil jawaban kuesioner seperti terlampir pada Lampiran 2.

Hipotesis penelitiannya:

H₀ : Tidak terdapat Pengaruh Antara Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Motivasi Karyawan

H₁ : Terdapat Pengaruh Antara Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Motivasi Karyawan

Kaidah keputusan:

Tolak H₀ jika: $t_{hitung} > t_{tabel}$, atau $t_0 > t_{1/2\alpha, n-k}$

Atau jika: - nilai signifikansi $< 0,05 \rightarrow$ terdapat hubungan linear

- nilai signifikansi $> 0,05 \rightarrow$ tidak terdapat hubungan linear

Dari hasil perhitungan menggunakan program statistik SPSS diperoleh nilai t hitung seperti di bawah ini: (detail hasil perhitungan dapat dilihat pada Lampiran 4.

Tabel 4.8
Varian Nilai t Hitung dan t Tabel

Variabel ^{a)}	t hitung	>/<	t tabel	Sig.	Keterangan
Efektifitas Penilaian Prestasi Kerja	3,656	>	1,960	0,010	H0 Ditolak, dan H1 Diterima

a) Dependent Variable: Motivasi Karyawan

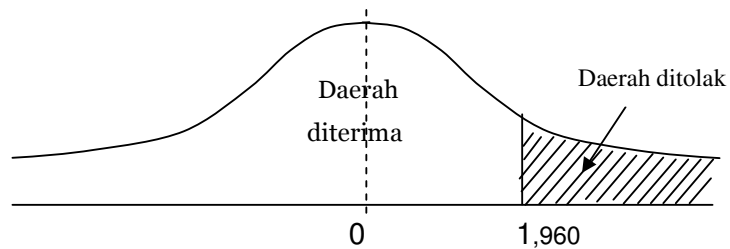
Catatan:

Nilai t tabel diperoleh dari tabel distribusi t hitung berdasarkan taraf kesalahan alpha 0,05 (5%) dan dengan *degree of freedom* (df) jumlah data – jumlah variabel atau 63 – 2 dan ditulis $t_{\frac{1}{2}(0,05); n-k}$ atau $t_{0,025; 61}$, maka nilai t tabel = 1,960.

Dari tabel 4.7 di atas dapat dijelaskan bahwa:

Efektifitas Penilaian Prestasi Kerja memiliki pengaruh linear terhadap tingkat Motivasi Karyawan. Hal ini bisa dilihat dari perolehan nilai t hitung = 3,257 atau lebih besar dari t tabel = 1,960 dengan tingkat signifikansi 0,010 di bawah toleransi alpha 0,05 (5%). Hal ini pula menunjukkan bahwa tingkat Motivasi Karyawan bisa dipengaruhi oleh Efektifitas Penilaian Prestasi. Dengan demikian hipotesis menolak hipotesis nol H_0 dan menerima hipotesis alternatif H_1 yang menyatakan: “Terdapat Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Motivasi Karyawan”.

Gambar 4.1
Grafik Daerah Kritis hasil pengujian



Dari hasil analisis di atas, persamaan regresinya dapat ditulis berdasarkan hasil perhitungan regresi seperti pada Lampiran 3 untuk model ‘Coefficients’ kolom Unstandardized Coefficients, dimana diketahui: Nilai koefisien regresi untuk konstanta $a = 2,833$ sedangkan koefisien regresi untuk Efektifitas Penilaian Prestasi Kerja $= 0,392$.

Dengan demikian regresinya dapat ditulis :

$$Y = a + bX$$

$$= 2,833 + 0,392X$$

Persamaan regresi di atas, menjelaskan bahwa:

- Konstanta sebesar 2,833 dengan tingkat signifikansi 0,000 menyatakan bahwa jika variabel efektivitas penilaian kerja dianggap konstan, maka besaran tingkat motivasi karyawan dapat diukur sebesar 2,833 satuan.
- Nilai koefisien regresi untuk variabel Efektifitas Penilaian Prestasi Kerja sebesar 0,392. Artinya bahwa dengan peningkatan Efektifitas Penilaian Prestasi sebesar 1 satuan maka akan menambah ukuran penilaian terhadap tingkat Motivasi Karyawan sebesar 0,392 satuan.

4.2.3. Koefisien Determinasi

Besarnya pengaruh efektivitas penilaian prestasi kerja terhadap tingkat motivasi karyawan bisa dihitung berdasarkan nilai r hitung (Lampiran 3) dimana nilai r hitung berdasarkan hasil olah data statistik diperoleh nilai $r = 0,322$ maka koefisien determinasinya:

$$\begin{aligned}
 KD &= (r)^2 \times 100\% \\
 &= (0,322)^2 \times 100\% \\
 &= 0,104 \times 100\% \\
 &= 10,4 \%
 \end{aligned}$$

Nilai 10,4% tersebut menunjukkan bahwa besarnya kontribusi penilaian prestasi kerja terhadap tingkat motivasi karyawan besarnya 10,4% dan sisanya $100\% - 10,4\% = 89,6\%$ dipengaruhi faktor lain selain variabel yang dimasukkan dalam penelitian ini.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa dari 63 responden karyawan pada Direktorat SDM dan Umum PT. PLN (Persero) Kantor Pusat diketahui terdapat pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap motivasi karyawan, walaupun pengaruhnya tidak terlalu signifikan. Hal ini bisa dilihat dari nilai t hitung yang lebih besar dari nilai t tabel, serta berdasarkan nilai signifikansi masih di bawah nilai α 0,05 (5%). Nilai signifikansi pengaruh yang paling baik adalah 0,000. Adapun besarnya kontribusi dari penilaian prestasi kerja terhadap tingkat motivasi karyawan adalah 10,4%. Hal ini berarti 89,6% faktor motivasi karyawan masih dipengaruhi faktor lain selain faktor yang dimasukkan ke dalam penelitian ini.

5.2 Saran

Dari hasil penelitian ini dan berdasarkan penilaian atau persepsi responden terhadap penilaian prestasi kerja karyawan, terutama ada beberapa hal bagi atasan atau manajemen perusahaan untuk memperhatikan masalah aspek-aspek penilaian prestasi kerja harus sesuai dengan unjuk kerja atau pekerjaan yang dilakukan karyawan, kedua harus ada transparansi penilaian skor yang tertera pada hasil penilaian prestasi kerja dan mudah dipahami dengan jelas oleh karyawan.

Disarankan bagi peneliti lain dalam melakukan studi penelitian yang berkaitan dengan obyek penelitian yang sama untuk memasukan variabel lain dengan lingkup yang diperluas.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. Stacy. 2007. *Advance in Experimental Social Psychology*. (www document) <http://www.12manage.com> (diakses 25 Juli 2009)
- Alderfer, Clayton. 2007. *Teori - Teori Motivasi*. (www document) <http://www.psb-psma.org> (diakses 29 Juli 2009)
- Ghazali, Imam. 2001. *Aplikasi Analisi Multivariate dengan Program SPSS*. Cetakan ke-IV, Badan Penerbit Universitas Dipenogoro.
- Husein Umar. 2003. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Cetakan Kelima. Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Hasibuan, Malayu SP., 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*., Edisi revisi, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hariandja, Marihot TE, 2007, *MSDM : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktifitas Pegawai*, PT. Grasindo, Jakarta.
- Locke, Edwin. 2007. *Organizational Behavior and Human Performance*. (www document) <http://www.12manage.com> (diakses 25 Juli 2009)
- Render, Barry & Heizer, Jay, 2001, *Prinsip-Prinsip Manajemen Operasi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Rivai, Veithzal; Mohd. Basri, Dato' Ahmad Fawzi, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Rivai, Veithzal; Mohd. Basri, Dato' Ahmad Fawzi, 2005, *Performance Appraisal*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Sugiyono, 2007, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono, 1999, *Statistik Untuk Penelitian*, Alfabeta, Bandung.
- Vroom's, Victor. 2006. *Work and Motivation. Expectancy Theory* <http://www.12manage.com> (diakses 25 Juli 2009)
- Williams, Richard. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (www document) <http://peminatan-manajemen-sdm011.blogspot.com> (diakses 2 Agustus 2009)

LAMPIRAN 1. KUESIONER

Petunjuk : *Mohon diisi terlebih dahulu biodata Anda dengan LENGKAP*

No. Responden :(Diisi oleh Peneliti)

Jenis Kelamin : () Laki-laki () Perempuan

Usia : () 15-25 thn () 26-35 thn () 36-45 thn () 46-55 thn () >55 thn

Pendidikan terakhir : () SLTP () SLTA () Diploma () S1 () S2
() Lainnya

Departemen saat ini : () DD ORG () DD SDM () DD TLN () DD HUM () DD DIK

Masa kerja : () 0-5 thn () 6-10 thn () 11-15 thn () 16-20 thn () >20 thn

Petunjuk pengisian: *Pilihlah kolom yang paling sesuai dengan tanda (✓)*

SS : Sangat Setuju
S : Setuju
RR : Ragu-ragu
TS : Tidak Setuju
STS : Sangat Tidak Setuju

Bagian I : Penilaian Prestasi Kerja

No	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
Relevance						
1.	Menurut saya, penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan sudah sesuai dengan kemampuan saya.					
2.	Aspek-aspek yang dinilai dalam penilaian prestasi kerja sesuai dengan uraian tugas atau pekerjaan yang saya dilakukan.					
Sensitivity						
3.	Penilaian prestasi kerja dapat membedakan hasil kerja pegawai yang memenuhi standar dengan yang tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan.					
4.	Penilaian prestasi kerja yang diterapkan selama ini dapat menunjukkan kelebihan dan kekurangan pekerjaan pegawai.					
Reliability						
5.	Metode penilaian prestasi kerja yang digunakan selama ini dapat diandalkan untuk mengukur prestasi kerja pegawai.					
6.	Apabila penilaian prestasi kerja dilakukan oleh Pimpinan lain (terjadi pergantian atasan), hasil penilaian tetap dapat memberikan skor yang relatif sama pada hasil kerja pegawai					

7.	Saya memahami dan percaya bahwa sistem penilaian prestasi kerja yang diterapkan dapat diandalkan.					
Acceptability						
8.	Saya dapat menerima hasil penilaian prestasi kerja pegawai					
9.	Sebaiknya ada penambahan kriteria penilaian prestasi kerja pegawai selain yang dilakukan oleh atasan langsung dan rekan sejawat.					
Practicality						
10.	Penilaian prestasi kerja yang digunakan selama ini mudah dilaksanakan (tidak rumit).					
11.	Pelaksanaan penilaian prestasi kerja yang dilakukan 6 bulan sekali sudah memadai untuk memberikan informasi tentang kinerja saya.					
12.	Makna skor atau nilai yang tertera pada hasil penilaian prestasi kerja dapat dipahami dengan jelas oleh pegawai.					

Bagian II : Motivasi Karyawan

No	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
Kebutuhan akan prestasi						
1.	Saya terdorong untuk selalu bekerja dengan baik, karena saya menyadari bahwa untuk berprestasi dengan baik diperlukan kerja keras.					
2.	Saya menyesal jika meninggalkan tugas dalam keadaan terbengkalai atau tidak tercapainya tujuan.					
3.	Saya selalu memerlukan umpan balik terhadap kinerja yang saya lakukan					
4.	Saya senang jika berhasil melakukan atau menyelesaikan suatu pekerjaan					
5.	Saya yakin, bahwa saya akan mampu melaksanakan tugas-tugas yang berat atau menantang.					
Kebutuhan akan afiliasi						
6.	Saya dapat bekerja dengan baik jika saya diterima di lingkungan saya bekerja (oleh atasan dan rekan-rekan saya).					
7.	Saya senang jika diberi kepercayaan dari atasan atau dapat membantu pekerjaan rekan-rekan saya.					
8.	Saya bekerja sesuai dengan pedoman perilaku (COC) yang berlaku di lingkungan kerja saya.					
9.	Saya menyukai bekerja bersama-sama dalam tim.					
Kebutuhan Akan kekuasaan						
10.	Saya senang bekerja bila diberi kewenangan yang penuh.					
11.	Saya senang bekerja dalam suasana kompetisi yang tinggi untuk mendapatkan status puncak.					

LAMPIRAN 4. OUTPUT HASIL PERHITUNGAN UJI REGRESI

Regression

Variables Entered / Removed (b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Efektivitas Penilaian Prestasi Kerja(a)		Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Motivasi Karyawan

Model Summary

Model	r	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,322(a)	,104	,089	,11822

a Predictors: (Constant), Efektivitas Penilaian Prestasi Kerja

Coefficients (a)

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,833	,443		6,397	,000
	MOTIVASI KERJA	,392	,148	,322	2,656	,010

a Dependent Variable: Motivasi Karyawan