

**PENGARUH PENILAIAN KINERJA TERHADAP
MOTIVASI KERJA DAN KINERJA KARYAWAN
(Studi pada PT. POS INDONESIA (Persero) Kabupaten Ciamis)**

TESIS

Untuk memenuhi salah satu syarat ujian
Guna memperoleh gelar Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen
Konsentrasi Magister Manajemen Sumber Daya Manusia

Oleh :

NANA DARNA

823007008014



**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS GALUH
CIAMIS
2009**

ABSTRAK

Nana Darna. **Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Suti pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Ciamis)** Program Pasca Sarjana Universitas Galuh Ciamis, 2009. Dosen Pembimbing Prof. Dr. H. Rusidi, Ir., MS. dan Dede Abdulrozak, SE., M.M.

Kinerja merupakan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu, baik individu atau tim. Kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor internal individu (*Motivation* dan *Skill*) ataupun lingkungan eksternal (iklim kerja, budaya kerja dan lain-lain). Kegiatan yang berorientasi dalam meningkatkan kinerja individu dan kelompok dimaksud dengan manajemen kinerja, dalam manajemen kinerja sasaran dan tujuan perusahaan dideskripsikan dengan jelas. Wujud dari sasaran dan tujuan perusahaan sering dituangkan dalam bentuk Misi, Visi dan Strategi Perusahaan. Sasaran dan tujuan perusahaan dievaluasi melalui penilaian kinerja individu dari karyawan agar diketahui apakah sesuai atau tidak dengan sasaran dan tujuan tersebut. Namun penilaian individu sering tidak sesuai dengan harapan yaitu mampu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, karena pelaksanaannya yang kurang baik. Dengan demikian, penulis dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauhmana pengaruh pelaksanaan Penilaian Kinerja terhadap peningkatan motivasi dan kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Ciamis.

Metode penilitan yang digunakan penulis adalah *deskriptif*, yaitu riset yang berupaya mengumpulkan data, menganalisis secara kritis atas data-data tersebut dan menyimpulkannya berdasarkan fakta-fakta pada masa penelitian berlangsung atau masa sekarang. Adapun teknik pengumpulan data digunakan angket atau kuesioner yang dibagikan kepada seluruh karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Ciamis yang berjumlah 41 orang

Hipotesis penelitian yang penulis ajukan adalah sebagai berikut :1). Penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, 2). Penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja dan 3). Motivasi kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (persero) Kabupaten Ciamis

Adapun hasil uji hipotesis menunjukkan :1). Penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan PT. Pos Indonesia Kabupaten Ciamis, 2). Penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Kabupaten Ciamis dan 3). Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Kabupaten Ciamis.

KATA PENGANTAR

Dengan Rahmat dan Inayah Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “PENGARUH PENILAIAN KINERJA TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN PT. POS INDONESIA (Persero) KABUPATEN CIAMIS”. Untuk itulah penulis dengan penuh tulus memanjatkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT Yang mengelola alam semesta beserta isinya tanpa ada yang sia-sia.

Tesis ini merupakan persyaratan akhir yang harus ditempuh oleh setiap mahasiswa dalam proses akademik pada Program Pascasarjana Magister Manajemen di Universitas Galuh Ciamis. Penulis menyadari, betapa keterbatasan, kekurangan dan kelemahan penulis dalam menyusun tesis akan terlihat dari cara penulisan, persiapan penelitian, pengumpulan dan pengolahan data, penginterpretasian informasi, penyajian data serta penyimpulan dan pengajuan rekomendasi. Oleh karenanya, kritik dan saran perbaikan dari semua pihak, akan dijadikan masukan berharga dalam cara penyusunan karya ilmiah di masa yang akan datang.

Namun demikian, harapan masih terselip pada penulis, semoga tesis ini ada manfaatnya khusus bagi penulis dalam mengembangkan wawasan keilmuan, pengetahuan dan teknologi. Lebih khusus lagi dimana penulis sebagai seorang *muslim*, agar kegiatan ini dikategorikan sebagai *wujud rasa syukur penulis* yang merupakan kewajiban bagi setiap muslim atau muslimat atas nikmat diberi akal fikiran. Lebih jauh penulis berharap, bahwa kegiatan penelitian ini dapat lebih mendekatkan diri kepada Allah SWT. dengan penuh keimanan dan ketaqwaan

Penyusunan tesis ini kecil kemungkinannya untuk dapat terwujud tanpa ada kepedulian orang-orang saleh yang peduli untuk memberikan kontribusinya dalam beragam bentuk sumbangannya. Baik yang berupa informasi, kemudahan memperoleh akses, meminjamkan buku referensi, maupun dalam bentuk moril yang berupa kesabaran, motivasi, atau nasihat. Oleh karena itu penulis sangat berkepentingan untuk menyampaikan ucapan

terima kasih kepada insan-insan seluruh pihak yang telah membantu menyelesaikan tesis ini. Mereka adalah sebagai berikut.

1. Prof. DR. H. Koswara, Rektor Universitas Galuh Ciamis, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menjadi mahasiswa pada universitas yang dipimpinnya.
2. Prof. DR. H. Suryana, M.Si Sebagai Direktur Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Galuh Ciamis.
3. Prof. DR. H. Rusidi, Ir., MS. Sebagai Pembimbing satu, yang telah banyak meluangkan waktu dan pikirannya kepada penulis hingga selesainya penyusunan tesis ini dan semoga amal kebbaikannya dibalas Allah SWT.
4. Dede Abdulrozak, SE., M.M. Sebagai Pembimbing dua, yang telah banyak meluangkan waktu dan pikirannya membimbing penulis hingga berwujudnya tesis ini dan semoga amal kebbaikannya dibalas Allah SWT.
5. Seluruh dosen Pascasarjana Universitas galuh yang telah secara tekun memberikan ilmunya, sehingga penulis dapat menambah wawasan keilmuan sesuai dengan pesatnya ilmu, pengetahuan dan teknologi.
6. Seluruh staf administrasi Pascasarjana Universitas Galuh Ciamis yang selalu mengingatkan penulis atas tertibnya administrasi kemahasiswaan di Universitas Galuh Ciamis.
7. Ayah dan Ibuku yang tak henti-hentinya mencurahkan belai kasih sayang, perhatian, dan do'a dari sejak di dalam kandungan sampai masa yang tidak terhingga. Ya Allah, berikan kepadanya rahmat magpiroh dan inayah Amin.
8. Istriku tercinta Neni Rohaeni, S.Pd. yang dengan penuh kesabaran memberikan motivasi dan dedikasinya untuk terus menyelesaikan kuliah di Universitas Galuh Ciamis.
9. Anakku tercinta Nabhan Nuraribal Wafanamun yang tetap sabar, tabah, dan tawakal dan selau mendoakan bapaknya yang sedang menempuh Pascasarjana di Universitas Galuh Ciamis
10. Semua Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Ciamis yang telah membantu memberikan informasi serta data yang sangat diperlukan

dalam penyelesaian penelitian ini, sehingga terwujud menjadi sebuah karya ilmiah.

11. Dekan Fakultas Ekonomi, seluruh Dosen dan Karyawan Fakultas Ekonomi yang banyak memberikan dorongan serta bantuannya.
12. Tak lupa kepada teman-teman mahasiswa Pascasarjana di Universitas Galuh Ciamis yang telah memberikan kontribusi, berdiskusi dan berbagi pendapat, sehingga memungkinkan penyelesaian tesis ini dapat terwujud.

Ciamis, Juli 2009

Penulis,

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PENGESAHAN	i
ABSTRAK	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah dan Perumusan Masalah	6
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	
3.1 Maksud Penelitian	7
3.2 Tujuan Penelitian	7
1.4 Kegunaan Penelitian	7
 BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS	
2.1 Kajian Pustaka	9
2.1.1 Penilaian Kinerja	9
2.1.1.1 Pengertian Penilaian Kinerja	9
2.1.1.2 Tujuan Penilaian Kinerja	11
2.1.1.3 Manfaat Penilaian Kinerja	12
2.1.1.4 Metode-metode Penilaian Kinerja	13

2.1.1.5 Strategi proses penilaian untuk meraih kinerja Maksimal	24
2.1.2 Motivasi Kerja	29
2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja	29
2.1.2.2 Teori-teori Motivasi	30
2.1.2.3 Memotivasi Pegawai	34
2.1.3 Kinerja.....	36
2.1.3.1 Pengertian Kinerja	36
2.1.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja	37
2.1.3.3 Strategi Meningkatkan Kinerja	41
2.1.4 Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan	55
2.2 Kerangka Pemikiran	58
2.3 Hipotesis	61

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian	62
3.2 Metode Penelitian	63
3.3 Desain Penelitian	63
3.4 Populasi dan Sampel Penelitian	64
3.5 Operasional Variabel	65
3.5.1 Definisi Variabel	65
3.5.2 Oprasionalisasi Variabel	65
3.6 Sumber Data dan Alat Pengumpulan Data	67

3.6.1 Sumber Data	67
3.6.2 Alat Pengumpulan Data	67
3.7 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur ...	69
3.8 Teknis Analisis Data dan Uji Hipotesis	72
3.9 Lokasi dan Jadwal Penelitian	75

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian	77
4.1.1 Tinjauan Umum Objek Penelitian	77
4.1.1.1 Sejarah Berdirinya PT. Pos Indonesia	77
4.1.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan dan Jon Deskripsi	79
4.1.1.3 Kedudukan dan fungsi PT. Pos Indonesia (Persero)	86
4.1.1.4 Arti atau makna logo Pos Indonesia (Persero)	87
4.1.1.5 Visi dan Misi PT. Pos Indonesia (Persero)	88
4.1.1.6 Semangat panca prasyetia Wilpos V	89
4.1.2 Karakteristik Responden	89
4.1.3 Deskripsi Variabel Yang Diteliti	94
4.1.4 Hasil Uji Hipotesis	127
4.2 Pembahasan Hasil Penelitian	131

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan	132
5.2 Saran	133

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Pada era globalisasi dewasa ini persaingan usaha semakin ketat, peluang bisnis semakin berebut sehingga perusahaan dituntut untuk mampu lebih efektif dan efisien dalam kegiatan operasionalnya, artinya perusahaan harus mampu menekan biaya marginal agar perusahaan tetap mendapatkan keuntungan.

Dalam persaingan usaha ada satu faktor produksi yang sering banyak dilupakan perusahaan untuk dijadikan keunggulan dalam bersaing, yaitu sumber daya manusia (SDM) yang dapat dijadikan modal (*Human Capital*) dalam mengembangkan perusahaan, Seperti yang dikemukakan oleh Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1999 : 320) diterjemahkan oleh Abdul Rosid .

... Dahulu, modal dasar menjadi suatu keunggulan komparatif. Tetapi saat ini terdapat banyak cara untuk mendapatkan modal dasar. Dahulu, teknologi juga merupakan suatu keunggulan komparatif, namun saat ini juga tersedia dimana-mana. Dan ada waktunya, terutama pada industri jasa keuangan, ketika separuh masa hidup produksi begitu panjang. Tetapi sekarang ini, Anda tidak dapat membangun keunggulan yang dapat bertahan dalam jangka waktu panjang pada produk yang Anda hasilkan. Satu-satunya keunggulan yang dapat bertahan lama hanyalah manusia.

Namun bagaimana dengan manusia Indonesia apakah mampu untuk bersaing atau tidak?, karena manusia Indonesia kurang memiliki motivasi yang tinggi. Motivasi yang tinggi untuk bekerja dan berprestasi akan mendorong kinerja manusia itu sendiri. Permasalahan manusia Indonesia yang rendah motivasi berprestasi dikemukakan David McClelland dalam bukunya A.A Prabu Mangkunegara (2007 : 6)

Pembangunan ekonomi tidak terjadi pada Negara-negara berkembang termasuk Indonesia, karena sebagian besar masyarakatnya tidak memiliki motivasi berprestasi tinggi tetapi motivasi berprestasinya rendah. Dengan

rendahnya motivasi kerja kinerja karyawan juga akan rendah, sehingga kesejahteraan masyarakat tidak akan tercapai.

Pengukuran efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan dimaksudkan untuk mengetahui kinerja perusahaan melalui penilaian sejauhmana motivasi dan kinerja karyawan perusahaan. Diharapkan dengan adanya Penilaian Kinerja karyawan dapat meningkatkan motivasi dan kinerjanya, karena dengan penilaian kinerja dapat diperoleh arah yang benar untuk melakukan pekerjaan, perubahan perilaku, sikap skill dan pengetahuan kearah yang dimaksud oleh atasan atau perusahaan.

Penilaian kinerja seharusnya mencerminkan masa lalu, bukan sebagai tujuan yang harus dicapai, melainkan sarana untuk memasuki masa depan yang lebih produktif. Agar penilaian yang dilakukan efektif, hendaknya atasan atau penyelia mengkomunikasikan hasil penilaiannya kepada karyawan yang dinilai agar diperoleh umpan balik positif bagi karyawan tersebut.

Penilaian kinerja menyangkut kegiatan yang syarat dengan soal emosional/Subjectif (sejauhmana seorang karyawan berkontribusi kepada perusahaan). Pelaksanaan penilaian akan mempengaruhi harga diri (*self-esteem*) dan kinerja berikutnya. Pengaruh negatif dari penilaian kinerja terjadi apabila karyawan yang dinilai tidak dapat menerima hasil penilaian, karena karyawan ingin tetap mempertahankan statusnya sebagai orang yang berprestasi. Penilaian kinerja akan dirasa efektif keberadaannya apabila diterapkan sistem pemberian penghargaan dan hukuman yang adil oleh perusahaan. Bagi kebanyakan karyawan Penilaian Kinerja tidak berdampak positif terhadap peningkatan motivasi dan kinerja, bahkan menjadi suatu hal yang menakutkan karena mereka berpikir bahwa penilaian kinerja adalah ancaman bukan tantangan.

Motivasi merupakan suatu bentuk transformasi perilaku dan kemampuan menjadi kinerja, seorang karyawan dengan berbagai motifnya berusaha bekerja dan menghasilkan produktifitasnya sesuai dengan tujuan individu ataupun organisasi. Dari hasil kinerjanya (*formance*) itu seorang karyawan akan dinilai oleh atasannya sebagai bahan pertimbangan dalam

manajemen sumber daya manusia yang berkenaan dengan ; *rotations*, *promotions* dan *demotions*.

Memotivasi karyawan mudah asal tahu saja apa yang menjadi keinginan karyawan, karyawan akan termotifasi jika ada insentif yang dapat diperolehnya pada pekerjaannya. Namun motivasi karyawan untuk bekerja dan berprestasi tidak hanya berorientasi insentif mungkin perlu usaha keras dilakukan oleh atasan sebuah perusahaan. Sebab karyawan bila hanya berorientasi insentif akan menjadi tidak baik terhadap kinerjanya, contoh apa bila harapan atas insentifnya telah tercapai apakah karyawan akan tetap memiliki motivasi untuk bekerja atau tidak.

Kinerja merupakan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu, baik individu atau tim. Kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor internal individu (*Motivation* dan *Skill*) ataupun lingkungan eksternal (iklim kerja, budaya kerja dan lain-lain). Kegiatan yang berorientasi dalam meningkatkan kinerja individu dan kelompok dimaksud dengan manajemen kinerja, dalam manajemen kinerja sasaran dan tujuan perusahaan dideskripsikan dengan jelas. Wujud dari sasaran dan tujuan perusahaan sering dituangkan dalam bentuk Misi, Visi dan Strategi Perusahaan.

PT. Pos Indonesia (persero) sebagai perusahaan BUMN yang pernah berjaya sebelum krisis tahun 1998 sekarang harus berjuang kembali untuk memulihkan kemampuannya untuk dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan baru pesaingnya. Keunggulan perusahaan dalam bidang modal, teknologi, informasi dan SDM pada saat itulah yang mendorong kesuksesan perusahaan, sekarang keunggulan tersebut sudah dimiliki pula oleh para pesaing. Keunggulan SDM merupakan suatu keunggulan yang tidak mudah ditiru oleh pesaing, maka PT. Pos Indonesia (persero) harus memprioritaskan SDM dalam upaya meningkatkan daya saing perusahaan pada abad 21 sekarang ini. SDM yang unggul yang menjadi harapan PT. Pos Indonesia (persero) untuk mampu bangkit kembali sebagai perusahaan yang mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan BUMN yang ada di Indonesia. Hasil

dari SDM adalah Kinerja pegawai yang dapat diukur melalui evaluasi atau penilaian kinerja pegawai dengan berbagai metode penilaian pegawai.

Adapun kinerja pegawai sekarang ini jauh dari yang diharapkan dan Kinerja karyawan yang dimiliki PT. Pos Indonesia (persero) sekarang ini jika tidak dirubah akan berakibat terhadap kelangsungan hidup usaha dari PT. Pos Indonesia (persero) itu sendiri.

Dari hasil wawancara dengan bagaian MSDM PT. Pos Indonesia (persero) belum dapat dilakukan penilaian kinerja karyawan yang berpengaruh terhadap peningkatan motivasi dan kinerja karyawan, karena keterbatasan MSDM perusahaan, padahal menurut A. Prabu Mangkunegara (2007 : 21) ”penilaian kinerja berguna sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan” dan motivasi merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai ”faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*)”

Dari permasalahan diatas, penulis bertujuan untuk mengetahui sejauhmana pengaruh pelaksanaan Penilaian Kinerja terhadap peningkatan motivasi dan kinerja karyawan, dengan cara mengumpulkan data, menganalisis mengelola dan menginterpretasikannya. Dengan demikian penulis memilih judul dalam penelitian ini yaitu ***Pengaruh Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Pos Indonesia Kabupaten Ciamis)***

1.2. Identifikasi Masalah dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Dari latar belakang penelitian di atas, penulis mencoba mengidentifikasi masalah penelitian sebagai berikut :

1. Belum terlaksana penilaian kinerja yang baik pada PT. Pos Indonesia (persero) Kabupaten Ciamis.
2. Lingkungan kerja yang belum sesuai dengan ketentuan K3 (Kesehatan dan Keselamatan Kerja) pada PT. Pos Indonesia (persero) Kabupaten Ciamis
3. Masih rendahnya motivasi kerja karyawan PT. Pos Indonesia (persero) Kabupaten Ciamis dibuktikan dengan masih adanya karyawan yang absen
4. Masih rendahnya kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (persero) Kabupaten Ciamis, jika dilihat dari kinerja keseluruhan (kinerja perusahaan)

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan berbagai kenyataan yang teridentifikasi pada permasalahan di atas, penulis mencoba merumuskan permasalahan yang diteliti dan dianalisis dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut :

- 1 Berapa besar pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan PT. Pos Indonesia (persero) Kabupaten Ciamis?
- 2 Berapa besar pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (persero) Kabupaten Ciamis?
- 3 Berapa besar pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (persero) Kabupaten Ciamis?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Dalam penelitian ini penulis bermaksud untuk memperoleh gambaran mengenai penilaian kinerja pengaruhnya terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Ciamis

1.3.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan maksud penelitian, penulis memiliki tujuan untuk mengetahui :

1. Pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan PT. Pos Indonesia (persero) Kabupaten Ciamis
2. Pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (persero) Kabupaten Ciamis
3. Pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (persero) Kabupaten Ciamis

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoritis

Dari hasil penelitian ini rencana teoritis diharapkan dapat berkontribusi untuk pengembangan ilmu pengetahuan bidang MSDM khususnya bidang kajian penilaian kinerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Dan sebagai bahan pertimbangan penelitian selanjutnya khususnya mengenai penilaian kinerja pengaruhnya terhadap peningkatan motivasi kerja dan kinerja karyawan.

1.4.2. Kegunaan Praktis

Dari hasil penelitian diharapkan perusahaan khususnya PT. Pos Indonesia (persero) Kabupaten Ciamis dapat menerapkan konsep Penilaian Kinerja dalam rangka meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Adapun kegunaan bagi penulis, sebagai wahana untuk memperluas pengetahuan khususnya mengenai penilaian kinerja pengaruhnya terhadap peningkatan motivasi dan kinerja karyawan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIARAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1. Penilaian Kinerja

2.1.1.1. Pengertian Penilaian Kinerja

Istilah penilaian kinerja (*performance appraisal*) dan evaluasi Kinerja (*performance evaluation*) dapat digunakan secara bergantian. Adapun pengertian Penilaian Kinerja menurut para ahli adalah sebagai berikut :

Menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson yang dialih bahasakan oleh Abdul Rosyid, (1999 : 3) bahwa :

penilaian pekerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk ketidak hadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfa'at"

Menurut Leon G Mengginson (1981: 310) dalam bukunya A.A Prabu Mangkunegara (2000 : 69) Bahwa Penilaian Kinerja atau penilaian kerja adalah "suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya".

Menurut Payaman J Simanjuntak (2005;103) Penilaian Kinerja adalah

Suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (Performance) seorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam suatu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dulu.

Menurut Surya Dharma (2005 : 14) "Penilaian Kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi".

Menurut Gery Dessler (1997 : 512) "Penilaian Kinerja merupakan langkah dimana anda dapat mengetahui sejauh evektifitas anda dalam mengangkat ,memanfaatkan, dan memotivasi pegawai".

Menurut T. Hani Handoko (2001 : 135) bahwa Penilaian Kinerja adalah "proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan".

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa Penilaian Kinerja merupakan suatu proses formal yang dilakukan oleh pimpinan untuk mengukur sifat-sifat yang bertalian dengan kinerja atau prestasi kerja dan perilaku bawahan. Kinerja dan perilaku pegawai dibandingkan dengan standar yang ditetapkan pihak manajerial atau dengan tujuan perusahaan. Dalam evaluasi kinerja juga harus ditetapkan suatu ukuran yang akan memberikan keadilan kepada semua pegawai yang di evaluasi. Melalui ukuran hasil kerja atau kinerja yang distandarisasi diharapkan dapat memotivasi dan meningkatkan kinerja pegawai. Bagi pegawai yang memiliki motivasi berprestasinya tinggi, hasil evaluasi akan dijadikan bahan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya.

2.1.1.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson yang dialih bahasakan oleh Abdul Rosyid (1999 : 3) bahwa tujuan evaluasi kinerja yang berbeda-beda dapat dikelompokkan dalam empat katagori :

- 1). evaluasi yang menekankan perbandingan antar orang,
- 2). pengembangan yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu,
- 3). pemeliharaan sistem, dan
- 4). dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia.

Adapun penjelasan dari masing-masing bagian adalah :

1) Evaluasi yang menekankan perbandingan antar orang

Individu karyawan dinilai untuk mengidentifikasi kinerjanya yang buruk, keputusan promosi, keputusan rentensi, keputusan kontrak kerja, keputusan gaji, dan keputusan pemberhentian karyawan yang dilakukan oleh perusahaan.

2) Pengembangan yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu :

Dari hasil evaluasi karyawan akan diperoleh umpan balik bagi karyawan berupa kekuatan dan kelemahan individu dan kebutuhan pelatihan yang harus dilaksanakan guna meningkatkan kinerja masa datang.

3) Pemeliharaan sistem

Pelaksanaan evaluasi dilakukan guna mempertahankan sistem yang dibuat perusahaan yang meliputi : tujuan organisasi dan individu, perencanaan SDM, struktur tugas dan kewenangan suatu jabatan.

4) Dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia

Hasil Penilaian Kinerja karyawan akan di dokumentasikan guna untuk pemenuhan persyaratan legal manajemen SDM, kriteria untuk pengujian validitas dan hasil keputusan-keputusan manajemen SDM.

Menurut A.A. Prabu Mangkunegara (2007 : 19) bahwa tujuan evaluasi atau penilaian kerja adalah "untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi". Kinerja organisasi merupakan hasil dari kinerja individu dan tim SDM yang ada pada organisasi tersebut, dengan kata lain baik buruknya kinerja organisasi merupakan hasil dari kinerja SDM.

2.1.1.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Segala aktifitas yang dilakukan diharapkan besar manfaatnya bagi individu, tim dan organisasi, demikian pula dengan Penilaian Kinerja yang dilakukan. Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson yang dialih bahasakan oleh Abdul Rosyid (1999 : 49) berpendapat bahwa :

Pengukuran kinerja, yang seharusnya mencerminkan masa lalu, bukan tujuan yang harus dicapai, melainkan sarana untuk memasuki masa depan yang lebih produktif. Agar penilaian kinerja mencapai potensinya, tidak cukup hanya melakukannya; karyawan harus bertindak menurut penilaian itu. Biasanya, atasan mempunyai tanggungjawab mengkomunikasikan hasil-hasil penilaian kepada bawahannya dan

membantu bawahannya memperbaiki diri di masa datang. Sebaliknya, bawahan biasanya mempunyai tanggungjawab mencari umpan balik yang jujur dan memanfaatkannya untuk meningkatkan kinerjanya.

Manfaat dari evaluasi kinerja akan dirasakan oleh kedua belah pihak yaitu pimpinan dan karyawan, pimpinan melalui Penilaian Kinerja dapat mengkomunikasikan kepada bawahannya tentang apa yang ingin dicapai organisasi dan bawahan melalui evaluasi itu dapat mencari umpan balik untuk memperbaiki kinerjanya agar mencapai karir yang sukses.

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2007 : 21) bahwa kegunaan penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Sebagai dasar pengambilan keputusan
2. Mengukur sejauhmana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya
3. Sebagai dasar mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan
4. Sebagai dasar mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan
7. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya
8. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan
9. Untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan
10. Dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan tugas.

2.1.1.4 Metode-metode penilaian kinerja

Penggunaan sebuah metode penilaian akan sangat mempengaruhi hasil yang diperoleh oleh penyelia. Ada dua kategori metode dalam penilaian kinerja yaitu : metode-metode penilaian berorientasi masa lalu dan metode-metode penilaian berorientasi masa depan..

Dalam metode-metode penilaian masa lalu dapat diketahui hasil yang telah dicapai oleh seorang pegawai dan upaya-upaya para pegawai tersebut untuk merubah hasil yang telah dicapai. Teknik-teknik penilaian berorientasi masa lalu menurut T. Hani Handoko (2001:142) adalah sebagai berikut : "1. Rating Scale, 2. Checklist, 3. Metode Peristiwa Kritis, 4. Field Review

Methode, 5. Tes dan Observasi Prestasi Kerja, dan 6. Metode Evaluasi Kelompok”.

1. Rating Scale

Dalam penilaian metode ini subjectifitas penilai terhadap orang yang dinilai sangatlah tinggi, sebab penilai atau atasan hanya memberikan nilai yang disesuaikan dengan hasil penemuannya sendiri dengan memberikan sekor 1 s.d 5 pada formolir penilaian yang telah di buat. Hasil evaluasi tersebut dapat diinterpretasikan dengan beragam oleh para penilai, artinya penilaian sangat subjektif

Gambar 2.1 Contoh formulir Rating Scale

PERUSAHAAN PULKARIA					
Rating Scale					
Instruksi : Untuk factor-faktor prestasi berikut, cantumkan pada skala penilaian hasil evaluasi saudara terhadap karyawan yang bernama seperti tertera dibawah ini :					
Nama Karyawan :			Departemen :		
Nama Penilai :			Tanggal :		
Faktor-faktor penilaian	Sangat Baik 5	Baik 4	Sedang 3	Jelek 2	Sangat Jelek 1
1. Keandalan					
2. Inisiatip					
3. Kehadiran					
4. Sikap					
5. Kerjasama					
6. ..					
n. Kualitas Hasil Kerja					
TOTAL					Sekor Total

Sumber T. Hani Handoko (2001:144)

Formulir penilaian di atas diisi oleh atasan langsung dengan menandai tanggapan yang paling sesuai untuk setiap dimensi pelaksanaan kerja. Tanggapan-tanggapan penilai bisa diberikan dengan nilai-nilai numerik agar memungkinkan perhitungan skor rata-rata yang dapat dihitung dan dibandingkan antar karyawan yang dinilai. Dari hasil perbandingan nilai itu akan diketahui kinerja masing-masing karyawan.

2. Checklis

Metode ini bertujuan untuk mengurangi beban penilai, karena penilai tinggal memilih kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan. Penilai adalah atasan langsung, dan pemberian bobot langsung memungkinkan penilaian dapat dikuantifikasikan sehingga skor total dapat ditentukan. Metode penilaian checklis dapat memberikan gambaran kinerja karyawan yang akurat apabila item-item pertanyaan/pernyataan memadai.

Seorang penyelia dapat dengan mudah menyesuaikan nilai dengan bobot yang telah disediakan sebelumnya oleh perusahaan. Bobot-bobot yang dibuat dijumlahkan sehingga berjumlah total 100. Jumlah bobot yang diperoleh karyawan yang dinilai dapat disekor, sehingga dapat ditentukan hasil pencapaiannya. Dari hasil pencapaian skor tersebut karyawan dapat mengetahui kinerjanya dan dapat dijadikan sebagai umpan balik dan perbaikan.

Gambar 2.2 Contoh Formulir Checklist

PERUSAHAAN PARAMITA			
Performance Checklist			
INSTRUKSI : Periksa setiap item berikut dan terapkan pada karyawan yang bernama seperti tertera di bawah ini			
Bobot		Checklis di sini	
(6.5)	1	Karyawan bersedia kerja lembur jika diminta	-
(4.0)	2	Karyawan menjaga tempat kerja atau meja tetap rapi	-
(3.9)	3	Karyawan bersedia membantu karyawan lain dengan sikap kerja sama	-
(4.3)	4	Karyawan merencanakan kegiatan-kegiatan sebelum mulai bekerja	-
(2.7)	5	Karyawan merawat peralatan dengan baik	-
.	.	.	-
.	.	.	-
.	.	.	-
(0.2)	n	Karyawan mendengarkan saran lain tetapi jarang mengikutinya.	-
100.0		Total Seluruh Bobot	

Sumber T. Hani Handoko (2001:145)

Gambar 2.2 menunjukkan sebagian dari *weighted checklist*, bobot dalam kurung biasanya dihilangkan dari formulir yang digunakan penilai. Kebijakan checklis adalah ekonomis, mudah administrasinya, latihan bagi penilai terbatas, dan terstandarisasi. Kelemahannya meliputi penggunaan kriteria kepribadian di samping kriteria prestasi kerja, kemungkinan terjadinya bias penilai terutama (*halo effect*), interpretasi salah terhadap item-item checklist dan penggunaan bobot yang tidak tepat. Satu kelemahan lain adalah tidak memungkinkan penilai memberikan penilaian relatif.

3. Metode Peristiwa Kritis

Metode peristiwa kritis (*critical incident method*) merupakan metode penilaian yang didasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawanm sangat baik atau sangat buruk dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut dengan

peristiwa kritis. Berbagai peristiwa tersebut dicatat oleh penyelia selama periode evaluasi terhadap setiap karyawan.

Metode peristiwa kritis sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan, dan mengurangi kesalahan kesannya terakhir. Kelemahan-kelemahan metode ini adalah bahwa para atasan sering tidak berminat mencatat peristiwa-peristiwa kritis atau cenderung mengada-ada dan bersifat subjektif.

Gambar 2.3 Contoh Formulir Penilaian Peristiwa Kritis

PERUSAHAAN "XYZ"			
Critical Incidents Worksheet			
Instruksi : Pada setiap kategori di bawah, catat peristiwa-peristiwa khusus perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat jelek			
Nama Karyawan : -----		Departemen : -----	

Nama Penilai : -----		Periode Penilaian : ---- s.d.	

(Pengendalian Bahaya-bahaya Keamanan)			
Tanggal	Perilaku Karyawan	Tanggal	Perilaku
	Positif	Karyawan	Negatif
Pengawasan Sisa Bahan			
Tanggal	Perilaku Karyawan	Tanggal	Perilaku
	Positif	Karyawan	Negatif

Sumber T. Hani Handoko (2001:147)

4. Metode Peninjauan Lapangan

Penggunaan metode peninjauan lapangan (*Filed review method*) bertujuan agar diperoleh suatu penilaian yang tersetandarisasi. Dengan metode ini, wakil ahli dari departemen personalia turun kelapangan dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka. Spesialis personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan. Kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk review, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan karyawan yang dinilai. Spesialis personalia bisa mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.

5. Tes dan Observasi Prestasi Kerja

Bila jumlah pekerja terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes mungkin tertulis atau peragaan keterampilan. Agar berguna tes harus reliabel dan valid.

6. Metode Evaluasi Kelompok

Ada beberapa teknik untuk mengevaluasi kelompok-kelompok karyawan. Penilaian seperti ini biasanya dilakukan oleh penyelia atau atasan langsung. Metode-metode penilaian kelompok berguna untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasi karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai terjelek. Berbagai metode penilaian kelompok diantaranya adalah sebagai berikut :

a. Metode Ranking

Metode ranking membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan-karyawan lainnya untuk menentukan siapa yang lebih baik, dan kemudian menetapkan setiap karyawan dalam urutan dari yang terbaik sampai terjelek. Departemen personalia dapat mengetahui para karyawan tertentu yang lebih baik daripada yang lain, tetapi tidak mengetahui berapa besar perbedaan prestasi kerja mereka. Karyawan yang mempunyai urutan nomor dua bisa saja

hampir sama baiknya dengan karyawan nomor urutan pertama, atau sebaliknya. Kelemahan metode ini adalah kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembanding, subjeck kesalahan kesan terakhir dan *halo effect*. Kebaikannya menyangkut kemudahan administrasi dan penjelasannya.

b. Grading Atu Froced Distributions

Pada metode ini penilaian memisah-misahkan atau "menyortir" para karyawan ke dalam berbagai klasifikasi yang berbeda. Biasanya satu proporsi tertentu harus diletakan pada setiap kategori Gambar 2.4 menunjukkan bagaimana penilai mengklasifikasikan 10 bawahan. Kriteria yang ditunjukkan dalam gambar adalah untuk prestasi kerja keseluruhan.

Gambar 2.4 Contoh Formulir Penilaian dengan Metode Forced Distribution

PERUSAHAAN "BOLO"				
Forced Distribution Rating				
Klasifikasi : Prestasi Kerja Keseluruhan				
10% terbaik	20% berikutnya	40% menengah	20% berikutnya	10% terjelek
Wahyo	Renato Andrianao	Sujono Wakidi Gurnadi Triyanto	Munardi Bambang S	A. Gunawan

Sumber T. Hani Handoko (2001:149)

c. Point Allocation Method

Metode ini merupakan bentuk lain metode grading. Penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan di antara para karyawan dalam kelompok, seperti ditunjukkan dalam gambar 2.5, para karyawan yang lebih baik diberi nilai lebih besar daripada para karyawan dengan prestasi lebih jelek. Kelebihan metode alokasi nilai adalah bahwa penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif diantara para karyawan, meskipun kelemahan-kelemahan *halo effect* dan bias kesan terakhir masih ada.

Nilai dari hasil evaluasi dapat diketahui urutannya dari tertinggi ke terendah, sehingga memudahkan dalam penentuan dan pengambilan keputusan

yang dilakukan perusahaan atau organisasi. Seorang manajer SDM dapat menentukan periorotas penjenjangan karir bagi karyawan dari karyawan yang memiliki nilai tertinggi ke terendah.

Gambar 2.5 Contoh Formulir Penilaian dengan Point Allocation

PERUSAHAAN “BOLO”	
Point Allocation Rating	
<i>Instruksi</i> : alokasikan seluruh 100 nilai kepada semua karyawan menurut kecakapan relatif mereka. Karyawan dengan nilai tertinggi adalah karyawan terbaik	
Nilai	Karyawan
18	Waluyo
14	Renato
12	Adriano
11	Sujono
.	.
.	.
.	.
.	.
.	.
<hr/>	
100	

Dari lima pilihan metode penilaian kinerja berorientasi masa lalu yang paling enak digunakan oleh para penyelia adalah *point allocation method*, karena objectifitas penyelia bisa terjamin dan halo efek serta bias kesan terakhir dapat diminimalisir. Dengan metode point allocation penyelia hanya memilih urutan karyawan yang paling baik kinerjanya samapai kepada karyawan yang paling jelek kinerjanya, adapaun point telah ditentukan oleh perusahaan pada formulir peneilaian.

Adapun metode-metode penilaian berorientasi masa depan menurut T. Hani Handoko (2001:150) adalah : 1. Penilaian Diri (*Self-Appraisals*), 2. Penilaian Psikologis (*Psychological Appraisal*), 3. Pendekatan Manajemen By Objective (MBO), dan 4. Teknik Pusat Penilaian.

Penilaian-penilaian yang berorientasi masa depan memusatkan pada prestasi kerja di waktu yang akan datang melalui penilaian potensi karyawan atau penetapan sasaran-sasaran prestasi kerja pada masa mendatang. Adapun penjelasan dari masing-masing bagian adalah sebagai berikut :

1. Penilaian Diri (*Self-Appraisal*)

Teknik evaluasi ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri. Bila karyawan menilai dirinya, perilaku defensif cenderung tidak terjadi, sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.

Dalam teknik evaluasi ini karyawan berusaha menjadi yang terbaik, sehingga ada upaya menutupi kelemahan-kelemahannya dengan mempersiapkan diri terlebih dahulu.

2. Penilaian Psikologis (*Psychological Appraisal*)

Penilaian ini pada umumnya terdiri dari wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung, dan review evaluasi-evaluasi lainnya. Penilaian psikologis, biasanya dilakukan oleh para psikolog, terutama digunakan untuk menilai potensi karyawan di waktu yang akan datang. Evaluasi terhadap intelektual, emosional, motivasi karyawan dan karakteristik-karakteristik hubungan pekerjaan lainnya sebagai hasil penilaian diharapkan mampu membantu untuk memperkirakan prestasi kerja atau kinerja di waktu yang akan datang. Evaluasi tersebut terutama digunakan untuk keputusan-keputusan penempatan dan pengembangan. Akurasi penilaian sepenuhnya tergantung pada keterampilan para psikolog.

3. Pendekatan *Management By Objectives* (MBO)

Pendekatan MBO pada intinya adalah bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja pada waktu yang akan datang. Kemudian, dengan menggunakan sasaran-sasaran tersebut, penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama pula.

Dalam pendekatan MBO akan terjalin kedekatan antara karyawan dengan penyelia, sehingga karyawan yang di nilai tidak merasa bahwa dirinya sedang dinilai oleh penyelia untuk penentuan prestasinya. Proses bekerja karyawan akan berjalan tanpa ada kendala kecanggungan dengan hadirnya penyelia, karena masing-masing karyawan dan penyelia bekerja untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

4. Teknik Pusat Penilaian (*Assessment Centers*)

Assessment Centers adalah suatu bentuk penilaian karyawan yang distandarisasikan dimana tergantung pada penilaian dari penilai. Penilaian bisa berupa wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi kelompok, simulasi dan sebagainya untuk mengevaluasi potensi karyawan di waktu yang akan datang.

Perusahaan-perusahaan besar pada umumnya telah mempunyai *Assessment Centers* yang digunakan untuk mengetahui talenta masing-masing karyawan untuk kinerja pada masa mendatang

2.1.1.5 Strategi Proses Penilaian untuk Meraih Kinerja Maksimal

Sering kali penilaian kinerja tidak membuahkan hasil yang maksimal sesuai dengan pengharapan pada tujuan penilaian, bahkan menjadi komplik antar individu atau tim. Hal ini disebabkan oleh penilaian kinerja yang tidak menggunakan strategi. Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson yang dialih bahasakan oleh Abdul Rosyid, S.S. (1999 : 55) berpendapat bahwa :
 ”strategi proses penilaian yang dapat meminimalkan komplik penilaian, memperoleh kesesuaian persepsi, dan memaksimalkan adalah melau : 1).

Manfaatkan data kinerja yang tepat, 2). Umpan balik 360-derajat, evaluasi keatas, dan pelatihan profesional, 3). Pastikan keadilan, 4). Berdayakan karyawan, 5). Tetapkan tujuan yang saling bertautan, 6). Lakukan wawancara penilaian kinerja untuk memecahkan masalah, 7). Persiapan dimuka, 8). Inti wawancara, dan 9). Tindak lanjut yang tepat”.

Lebih lanjut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson yang dialih bahasakan oleh Abdul Rosyid, S.S. (1999 : 55) menjelaskan dari masing-masing strategi proses penilaian sebagai berikut :

1. Memanfaatkan data kinerja yang tepat,

Memanfaatkan data kinerja yang tepat adalah memanfaatkan kinerja yang terfokus pada tujuan atau perilaku tertentu. Data kinerja yang terfokus pada sifat atau karakteristik pribadi dapat mendorong sikap defensif, karena atasan sulit memberikan alasan, dan karena mereka mempengaruhi citra diri bawahan. Data kinerja yang dilaporkan merupakan hasil kerja dari pegawai bukan sifat atau karakteristik pegawai.

Penyampaian informasi kinerja juga membutuhkan waktu yang tepat. Kinerja yang diharapkan tersebut perlu dikomunikasikan pada awal periode penilaian dan kemudian diperkuat dengan umpan balik. Secara umum, umpan balik langsung adalah yang paling bermanfaat. Bagaimanapun, penundaan mungkin perlu jika bawahan belum siap menerima informasi kinerja. Umpan balik juga harus mengandung sejumlah informasi yang dapat digunakan oleh penerimanya dan bukan yang akan diberikan penilai.

2. Umpan Balik 360-Derajat, Evaluasi keatas, dan Pelatihan Profesional,

Perusahaan-perusahaan besar makin banyak yang menyimpulkan bahwa umpan balik yang tepat adalah umpan balik 360-derajat atau umpan balik dari beraneka sumber yang mencerminkan aneka prespektif, terutama bagi karyawan manajerial, dan khususnya umpan balik karyawan terhadap pimpinannya. Penggunaan evaluasi keatas ini tampaknya merupakan komponen penting umpan balik 360-derajat di perusahaan-perusahaan terbaik

Untuk eksekutif tingkat tinggi, umpan balik 360-drajat mungkin mendorong perusahaan melakukan investasi dalam pengarahan profesional secara individu.

Tujuan umum pelatihan dan umpan balik semacam ini adalah meningkatkan kemampuan organisasi mencapai sasaran-sasaran strategisnya.

3. *Pastikan Keadilan,*

Untuk meminimumkan suasana emosional yang mengelilingi proses penilaian kinerja para manajer juga perlu mengambil langkah-langkah guna memastikan bahwa proses tersebut diraskan wajar dan adil. Program-program penilaian dipandang adil sampai program-program itu memberikan :

- *Konsistensi*

Standar kinerja diterapkan secara konsisten bagi semua pemegang jabatan.

- *Keakraban*

Penggunaan buku harian untuk mencatat output pekerja, seringnya pengamatan kerja, dan manajemen dengan ”berkeliling” meningkatkan pengetahuan tugas penyelia, dan konsekuensinya menciptakan kesan bahwa penyelia dan penilaian itu adil

- *Pengumpulan Masukan*

Informasi yang memperhatikan standar kinerja, begitu pula strategi untuk mencapainya, perlu dikumpulkan sebelum evaluasi. Yang lebih penting, informasi ini harus digunakan secara konstruktif.

- *Peluang untuk Menantang atau Membantah Evaluasi*

Selaras dengan wawancara pemecahan masalah karyawan perlu memiliki kemampuan untuk menantang atau merebut evaluasi

4. *Berdayakan Karyawan,*

Pendelegasian tanggung jawab manajemen kinerja memberikan beberapa keuntungan. Pertama, bawahan tidak lagi merupakan partisipan pasif, yang beraksi terhadap arahan penyelia. Kedua, karena bawahan mengidentifikasi rintangan kinerja dan membawanya ke perhatian para

manajer, sikap defensifnya berkurang. Ketiga, para penyelia bebas mengatur dan memberi pengarahan ketimbang melakukan pengawasan dan penjagaan. Terakhir, bawahan merasa ikut memiliki proses tersebut.

5. *Tetapkan Tujuan yang Saling Bertautan,*

Untuk memecahkan masalah konflik tujuan antar orang-orang yang berkepentingan, tujuan-tujuan baru yang mengintegrasikan kebutuhan semua pihak dapat diterapkan.

6. *Lakukan Wawancara Penilaian Kinerja untuk Memecahkan Masalah,*

Manajemen kinerja adalah proses yang berlangsung terus-menerus, yang ditandai dengan penilaian formal. Wawancara penilaian kinerja seringkali merupakan inti penilaian formal. Selama wawancara, penyelia dan bawahan bertemu untuk bertukar informasi, termasuk evaluasi kinerja dan gagasan bagaimana meningkatkan kinerja. Penetapan tujuan untuk masa datang mungkin juga ada dalam agenda tersebut. Bila digunakan dengan baik, wawancara tersebut bisa menjadi perangkat efektif untuk meminimalkan atau mengatasi konflik.

7. *Persiapan di Muka,*

Untuk memberi isyarat kepada karyawan tentang pentingnya kinerja, wawancara perlu dijadwalkan sebelumnya. Dalam menyusun wawancara, manajer dan karyawan harus mencapai kesepakatan mengenai tujuan dan isinya.

8. *Isi Wawancara,*

Pendekatan yang paling efektif adalah menggunakan wawancara penilaian sebagai pertemuan pemecahan masalah. Pendekatan ini terpusat pada pemilihan bersama persepsi dan identifikasi solusi terhadap permasalahan.

9. Tindak Lanjut yang Tepat,

Tindak lanjut sangat berperan penting untuk memastikan bahwa kesepakatan perilaku yang dirundingkan selama wawancara terpenuhi.

2.1.2. Motivasi Kerja

2.1.2.1. Pengertian Motivasi Kerja

Memotivasi kerja seorang pegawai agar mampu meningkatkan perilaku dan hasil kerja haruslah mengetahui metode dan caranya, yang paling sederhana adalah para manajer harus tahu mengenai motif apa yang menjadi latar belakang para pegawai agar mau bekerja keras. Manfaat dari kerja keras seorang pegawai akan mendorong produktivitas perusahaan, karena produktivitas atau kinerja perusahaan merupakan akumulasi dari kinerja individu pegawai. Menurut para ahli mengenai pengertian motivasi adalah sebagai berikut :

Menurut T. Hani Handoko (2001 : 256) motivasi adalah "keadaan seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan organisasi".

Menurut Garry Dessler (1993 : 328) yang diterjemahkan oleh Agus Darma adalah "Motivasi merupakan hal yang sederhana karena orang-orang pada dasarnya termotivasi atau terdorong untuk berperilaku dalam cara tertentu yang dirasakan mengarah kepada perolehan ganjaran".

Menurut Winardi (2000 : 141) bahwa "motivasi berarti perilaku yang dilaksanakan guna memenuhi kebutuhan tertentu yang dirasakan".

Menurut Payaman J. Simanjuntak (2005:95) bahwa "motivasi bawahan berarti menjadikan mereka merasakan bahwa bekerja sebagai bagian hidup yang dinikmati".

Menurut A.A. Prabu Mangkunegara (2007 : 94) bahwa:

Work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction, and maintenance of behaviors relevance in work setting (motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja

Dari definisi-definisi motivasi diatas terdapat keseragaman mengenai motivasi itu adalah sebuah dorongan kepada individu untuk memenuhi kebutuhannya, baik kebutuhan jasmani atau rohani. Motivasi mengarah kepada perubahan perilaku individu kearah yang lebih baik yang akan menunjang peningkatan kinerja pegawai itu sendiri.

2.1.2.2. Teori-teori Motivasi

Seorang karyawan akan termotivasi untuk bekerja optimal apabila mereka telah mengetahui bahwa ganjaran (*insentif*) yang akan mereka terima jelas dapat menarik dan sesuai bagi dirinya. Karyawan yang telah mengetahui bahwa ganjaran yang akan diberikan perusahaan atas kinerjanya tidak akan sesuai dengan harapannya atau tidak dapat dicapainya mereka tidak akan termotivasi untuk melakukan pekerjaan tersebut, maka kejelasan insentif atas prestasi kerja atau kinerja karyawan penting diperhatikan perusahaan. Asumsi diatas sejalan dengan teori ekspektansi dari Teori Vroom dalam bukunya Gary Desller (1997 : 330) yang diterjemahkan oleh Agus Dharma bahwa :

.... Apabila seseorang merasa bahwa upayanya akan mengarah kepada penyelesaian tugas dan orang itu mengetahui bahwa penyelesaian tugas itu akan mengarah kepada hasil yang penting (seperti pemenuhan kebutuhan akan setatus, atau pengakuan), maka motivasi akan muncul.

Teori lain menyebutkan bahwa motivasi muncul karena adanya kebutuhan manusia yang belum dapat terpenuhi, seperti teori hirarki kebutuhan dari Abraham Maslaow. Teori ini berpendapat manusia akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhannya yang belum dapat terpenuhinya, artinya seorang karyawan akan siap bekerja apabila perusahaan dapat menawarkan insentif diatas kebutuhan yang telah terpenuhi karyawan itu sendiri. Dalam bukunya Gary Desller (1997 : 331) yang diterjemahkan oleh Agus Dharma bahwa :

.... Abraham maslow mengemukakan manusia memiliki lima kategori kebutuhan poko – kebutuhan psikologi, rasa aman, sosial, ego, dan perwujudan diri. Maslow mengatakan bahwa kebutuhan-kebutuhan tersebut membentuk suatu hirarki atau tangga dan masing-masing kebutuhan itu hanya akan aktif apabila kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi.

Sebuah perusahaan yang memberikan insentif dibawah harapan karyawannya untuk mampu memenuhi kebutuhan psikologi, tidak akan mampu memotivasi karyawannya untuk berkinerja lebih baik, sebab karyawan akan berpikir bahwa perusahaan tidak mempertimbangkan dan memperhatikan keberadaan karyawannya.

Ada pula yang berpendapat bahwa motivasi kerja karyawan itu bukan hanya pemenuhan kebutuhan tingkat rendah yaitu iklim sehat saja seperti (kondisi kerja, gaji dan supervisi yang lebih baik), namun juga faktor-faktor isi pekerjaan (*motivator*) seperti kesempatan untuk berprestasi, pengakuan, tanggungjawab dan pekerjaan-pekerjaan yang lebih menantang. Pendapat ini sesuai dengan teori iklim sehat (*Hygiene*) dan Motivator dari *Frederick Herzberg* Dalam bukunya Gary Desller (1997 : 331) yang diterjemahkan oleh Agus Dharma bahwa:

.... Faktor-faktor iklim sehat seperti gaji dan kondisi kerja hanya baik untuk mencegah timbulnya ketidak puasan (seperti jika pegawai merasa bahwa gajinya terlalu rendah). Menawarkan lebih banyak faktor iklim sehat merupakan cara yang paling tidak efisien untuk mendorong timbulnya motivasi.

.... Sebaliknya, faktor-faktor isi pekerjaan atau motivator (seperti kesempatan berprestasi, pengakuan, tanggung jawab dan pekerjaan-pekerjaan yang lebih menantang) dapat memotivasi pegawai. Faktor-faktor itu dapat memotivasi pegawai karena dapat memenuhi kebutuhan tingkat tinggi pegawai untuk mencapai keberhasilan dan kehormatan diri.

Dari ketiga teori motivasi diatas, dapat disimpulkan bahwa memotivasi karyawan untuk berkerja atau berkinerja lebih baik perusahaan harus mampu memberikan insentif yang dapat memenuhi kebutuhan tingkat dasar (iklim sehat) sebagai upaya mengurangi ketidak puasan karyawan dan kebutuhan seperti kesempatan berprestasi, pengakuan, tanggung jawab dan pekerjaan-pekerjaan yang lebih menantang sebagai motivator.

Teori berikutnya adalah teori Keadilan, inti teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima.

Artinya, apabila seorang pegawai mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu:

- a. Seorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar, atau
- b. Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

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

- a. Harapannya tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi 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 pegawai 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 pegawai

Pemeliharaan hubungan dengan pegawai dalam kaitan ini berarti bahwa para pejabat dan petugas di bagian kepegawaian harus selalu waspada jangan sampai persepsi ketidakadilan timbul, apalagi meluas di kalangan para pegawai. Apabila sampai terjadi maka akan timbul berbagai dampak negatif bagi organisasi, seperti ketidakpuasan, tingkat kemangkiran yang tinggi, sering terjadinya kecelakaan dalam penyelesaian tugas, seringkali para pegawai berbuat kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan masing-masing, pemogokan atau bahkan perpindahan pegawai ke organisasi lain.

2.1.2.3. Memotivasi Pegawai

Untuk memotivasi pegawai dalam bekerja, pegawai harus merasakan bahwa pekerjaan merupakan bagian dari hidupnya yang dapat dinikmati. Hal itu sesuai dengan pendapat Paryaman J. Simanjuntak (2000 : 95) Memotivasi bawahan berarti menjadikan mereka merasa bahwa bekerja sebagai bagian hidup yang dinikmati. Bagi pegawai yang sudah memiliki motivasi berprestasi

tinggi tugas pada pekerjaan akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, hal itu disebabkan karena pegawai telah memiliki rasa memiliki dan tanggungjawab yang tinggi.

Lembih lanjut Paryaman J. Simanjuntak (2000 : 95) mengemukakan Kondisi yang dapat diciptakan perusahaan agar pegawai mau bekerja keras atau termotivasi untuk bekerja keras adalah :

Pertama, para pekerja merasa diperlukan oleh dan di dalam organisasi. Dengan demikian mereka menyadari bahwa hasil kerjanya bermakna bagi perusahaan dan akan dihargai.

Kedua, para pekerja mengetahui dengan jelas apa yang diharapkan organisasi atau perusahaan dari mereka. Dengan demikian mereka dapat berupaya dengan sungguh-sungguh memenuhi harapan tersebut.

Ketiga, para pekerja merasa diperlakukan secara adil baik antar pekerja maupun dalam pemberian imbalan atau penghargaan. Perlakuan menganak emaskan seseorang dan menganak tirikan yang lain, atau membedakan yang satu dengan yang lainnya atas dasar suka dan tidak suka, akan menurunkan semangat dan motivasi kerja secara keseluruhan. Demikian pula bila kontribusi pekerja tidak dihargai dengan imbalan yang seimbang, semangat kerja pekerja akan menurun, apalagi bila upah itu tidak cukup memenuhi hidup layak bagi pekerja dan keluarganya.

Keempat, para pekerja diberi peluang atau kesempatan yang sama untuk berkembang dan meningkatkan kemampuan, bahkan untuk membangun karir hingga mencapai karir yang paling tinggi di lingkungan organisasi atau perusahaan.

Kelima, para pekerja diberi tantangan, baik dengan menciptakan pekerjaan yang menarik (*job enrichment*) maupun dengan memberikan kepercayaan (*Tust*) untuk berkreasi dan berinovasi

Keenam, para pekerja merasakan suasana kerja yang menyenangkan, termasuk hubungan dengan atasan dan bawahan secara komunikatif, serta hubungan dengan teman sekerja.

Perusahaan yang ingin memotivasi karyawannya untuk bekerja lebih baik atau karyawan dengan etos kerja yang tinggi harus menerapkan dan menciptakan kondisi seperti yang telah dipaparkan diatas.

2.1.3. Kinerja

Kinerja (*performance*) merupakan hasil dari kerja seorang pegawai yang terukur, baik secara kualitas ataupun kuantitas. Baik buruknya kinerja seseorang bisa dikatakan apabila telah ditetapkan ukuran atau standar kinerja, apakah kinerja seorang pegawai sama dengan standar, lebih rendah atau lebih tinggi.

2.1.3.1. Pengertian Kinerja

Dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan, kita akan bertanya sejauhmana upaya-upaya yang telah dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja individu pegawainya. Apabila perusahaan menginginkan kinerja individu pegawainya tinggi, perusahaan harus mengevaluasi sejauhmana pula manajemen sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dari mulai perencanaan, perekrutan, pelatihan dan pengembangan sampai kepada pemutusan hubungan kerja. Adapun yang dimaksud dengan kinerja atau prestasi kerja sesungguhnya oleh para ahli adalah sebagai berikut :

Menurut A.A. Prabu Mangkunegara (2007 : 67) kinerja adalah: "Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya".

Menurut Payaman J. Simanjuntak (2005 : 1) bahwa kinerja adalah "tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu".

Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang telah dicapai oleh seorang pegawai yang dapat diukur, baik hasil secara kualitas ataupun kuantitas. Efektifitas kerja dengan penggunaan waktu dan efisiensi sumber daya juga dapat dijadikan ukuran kinerja seorang pegawai.

Manajerial dewasa ini dapat menerapkan manajemen kinerja untuk meningkatkan kinerja pegawai, yaitu melalui pemanfaatan hasil dari evaluasi kinerja sebagai umpan balik, memotivasi pegawai dan manajemen berdasarkan sasaran atau MBO.

2.1.3.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Untuk meningkatkan kinerja pegawai seorang manajer harus mengetahui faktor apa saja yang dapat meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai menurut Payaman J. Simanjuntak (2005 : 10) "Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan kedalam 3 kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen".

1. Kompetensi individu

Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan kedalam beberapa golongan :

- a. Kemampuan dan keterampilan kerja
- b. Motivasi dan etos kerja

Kemampuan dan keterampilan kerja setiap orang dipengaruhi oleh kebugaran fisik dan kesehatan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, akumulasi pelatihan, dan pengalaman kerjanya. Kebugaran fisik membuat orang mampu dan tahan bekerja keras dan lama. Sebaliknya, pekerja yang kekurangan gizi akan cepat lemah dan lelah, serta tidak mampu melakukan pekerjaan berat. Demikian juga gangguan kejiwaan akibat rasa frustrasi dan masalah sosial ekonomi membuat yang bersangkutan tidak konsisten dan terkonsentrasi melakukan pekerjaannya. Pengembangan kemampuan dan keterampilan pegawai sangatlah diperlukan baik melalui pendidikan ataupun melalui pelatihan-pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian dari investasi sumberdaya manusia (*human investment*). Semakin lama waktu yang digunakan seorang

untuk pendidikan dan pelatihan, semakin tinggi kemampuan atau kompetensinya melakukan pekerjaan, dan dengan demikian semakin tinggi kinerjanya. Perusahaan yang mementingkan kelangsungan usahanya jangka panjang akan banyak berkorban untuk mendidik dan melatih pegawainya sebagai bentuk investasi.

Pengalaman kerja dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja seseorang. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama semakin terampil dan semakin cepat dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerja semakin kaya dan luas, dan memungkinkan peningkatan kinerja.

Motivasi dan etos kerja sangat penting untuk mendorong semangat kerja. Motivasi dan etos kerja dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya. Seseorang yang melihat pekerjaan sebagai beban dan keterpaksaan untuk memperoleh uang, akan mempunyai kinerja yang rendah. Sebaliknya seseorang yang memandang pekerjaan sebagai kebutuhan, pengabdian tantangan dan prestasi akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

2. *Dukungan Organisasi*

Dukungan organisasi dalam peningkatan kinerja karyawan dilakukan melalui pengorganisasian karyawan, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian dimaksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan uraian tugas yang jelas. Demikian juga penyediaan sarana dan alat kerja langsung mempengaruhi kinerja setiap orang. Penggunaan peralatan dan teknologi yang moderen bukan saja hanya untuk meningkatkan kinerja, akan tetapi juga dipandang sebagai usaha dalam memberikan kenyamanan dan keselamatan kerja bagi karyawan.

Kondisi kerja mencakup kenyamanan lingkungan kerja, aspek keselamatan dan kesehatan kerja, syarat-syarat kerja, sistem pengupahan dan jaminan seosial, serta keamanan dan keharmonisan hubungan industrial. Hal-hal tersebut mempengaruhi kenyamanan untuk melakukan tugas yang lebih mempengaruhi kinerja setiap orang. Program kesehatan dan keselamatan kerja perlu ditingkatkan bukan saja untuk menghindari kecelakaan kerja, kerusakan alat dan gangguan produksi, akan tetapi juga untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Suatu kepastian kerja bagi para karyawan melalui kejelasan hak dan kewajiban karyawan dan pengusaha, dan kepastian pengupahan dan penggajian yang adil akan meningkatkan kinerja karyawan. Dalam kondisi hubungan industrial yang baik kinerja karyawan tidak akan terganggu dengan demonstrasi dan mogok kerja dari para karyawan yang akan menurunkan kinerja perusahaan, dan lebih jauhnya akan merugikan bangsa dan negara ini.

3. *Dukungan Manajemen*

Kemampuan manajerial perusahaan atau pimpinan perusahaan juga sangat menentukan kinerja setiap individu yang akhirnya akan menentukan kinerja perusahaan itu sendiri. Dalam rangka pengembangan kompetensi pekerja Menurut Payaman J. Simanjuntak (2005 : 13) perusahaan dapat melakukan antara lain :

- a. Mengidentifikasi dan mengoptimalkan pemanfaatan kekuatan, keunggulan dan potensi yang dimiliki oleh setiap pekerja;
- b. Mendorong pekerja agar terus belajar meningkatkan wawasan dan pengetahuannya;
- c. Membuka kesempatan yang seluas-luasnya kepada pekerja untuk belajar, baik secara pribadi maupun melalui pendidikan dan pelatihan yang dirancang dan diprogramkan;
- d. Membantu setiap orang yang menghadapi kesulitan dalam melakukan tugas, misalnya dengan memberikan bimbingan penyuluhan, pelatihan, atau pendidikan.

Seorang manajer yang cerdas akan berupaya memotivasi pekerjanya agar terus meningkatkan wawasan dan kemampuannya untuk dapat dioptimalkan pada perusahaannya. Menyempatkan diri untuk berkomunikasi

dan mendengarkan keluh kesah karyawan merupakan bagian dari upaya dari seorang manajer mengetahui keberadaan tugas dari karyawan, yang akhirnya dapat ditindaklanjuti melalui pemberian bimbingan dan penyuluhan.

2.1.3.3. Strategi Meningkatkan Kinerja

Seorang manajer SDM akan berupaya sekuat kemampuannya untuk meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan atau organisasi yang ia pimpin. Strategi apa saja yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1999 : 64) yang diterjemahkan oleh Abdul Rosyid telah memberikan penjelasannya sebagai berikut :

.... Kalau ditemukan kekurangan kinerja, para manajer lini dan profesional HRD dapat melakukan banyak hal untuk meningkatkan kinerja karyawan. Mereka dapat menggunakan sasaran berikut untuk mengambil tindakan berdasarkan sebab-sebab kekurangan kinerja yang teridentifikasi sebelumnya, kecuali kemampuan. Jika tidak adanya kemampuan merupakan sebab, maka diperlukan pelatihan.

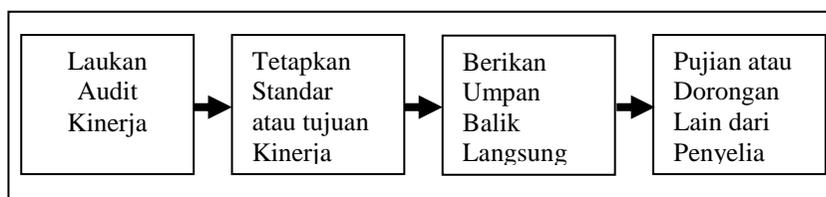
Lebih lanjut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1999 : 64) yang diterjemahkan oleh Abdul Rosyid mengemukakan strategi untuk meningkatkan kinerja adalah melalui :

a. Dorongan Positif (*Positif Reinforcement*)

Sistem dorongan positif (DP) dapat dirancang berdasarkan prinsip-prinsip teori dorongan. Dorongan positif melibatkan penggunaan penghargaan positif untuk meningkatkan terjadinya kinerja yang diinginkan. Dorongan ini didasarkan pada dua prinsip fundamental: 1) orang bekerja sesuai dengan cara yang mereka pandang paling menguntungkan bagi mereka; dan 2) dengan memberikan penghargaan yang semestinya, orang dimungkinkan memperbaiki kinerjanya. Suatu program DP terfokus pada perilaku kerja yang membawa hasil yang diinginkan bukan pada hasil itu sendiri. Program tersebut menggunakan penghargaan ketimbang hukuman atau ancaman hukuman untuk mempengaruhi perilaku, dan upaya-upaya untuk menghubungkan perilaku spesifik dengan penghargaan spesifik. Program ini berjalan dengan hukum

efek, yang menyatakan bahwa perilaku yang membawa hasil positif cenderung diulang, sedangkan perilaku yang membawa hasil netral atau negatif cenderung tidak diulang. Jadi suatu upaya dilakukan untuk menghubungkan perilaku dengan konsekuensinya. Suatu program dorongan positif dibangun dengan empat tahapan, sebagaimana digambarkan berikut ini :

Gambar 2.6 Tahap-tahap Program Dorongan Positif



Sumber ; Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1999:64)

➤ *Lakukan Audit Kinerja*

Audit kinerja mengkaji seberapa baik pekerjaan dilaksanakan. Tanpa audit, banyak manajer yakin bahwa operasi mereka berjalan lebih baik daripada yang sesungguhnya.

➤ *Tetapkan Standar dan Tujuan Kinerja*

Standar adalah tingkat minimum kinerja yang diterima; tujuan adalah tingkat kinerja yang ditargetkan. Keduanya harus ditetapkan setelah audit kinerja dan harus dikaitkan langsung dengan pekerjaan. Tujuan dan standar harus dapat diukur dan dapat dicapai. Tujuan harus menantang tetapi tidak mustahil diraih; kesempurnaan tidak pernah mungkin. Tujuan dan standar dibentuk paling bagus dengan dasar pengamatan dan akal sehat, dan keduanya harus ditetapkan setepat mungkin.

Bila memungkinkan, para pekerja harus membantu menetapkan tujuan mereka sendiri.

➤ *Berikan Umpan Balik Kepada Karyawan mengenai Kinerja*

Tahap ketiga program dorongan positif adalah memberi pekerja data-data dasar yang mereka butuhkan untuk memantau pekerjaannya sendiri.

Standar kinerja untuk kebanyakan pekerja tidak dinyatakan secara jelas; bahkan ketika di nyatakan dengan jelas, standar itu jarang sekali tersedia bagi pekerja.

Standar kinerja tidak efektif tanpa ukuran dan umpan balik terus-menerus. Umpan balik harus netral dan bahkan evaluatif atau bersifat bernilai dan, bila mungkin harus disampaikan langsung kepada karyawan, bukan kepada penyelia. Umpan balik langsung yang tepat memberi pengetahuan yang dibutuhkan pekerja untuk dipelajari. Umpan balik memungkinkan pekerja mengetahui apakah kinerja mereka meningkat, tetap, sama atau bertambah buruk.

➤ *Beri Karyawan Pujian dan Imbalan Lain yang berkaitan Langsung dengan Kinerja*

Tahap keempat program dorongan positif adalah tahap paling penting, jika penghargaan berupa pujian, maka harus dinyatakan dalam bentuk kuantitatif dan spesifik.

Salah satu penghargaan yang umum adalah uang. Meskipun uang sangat efektif sebagai motivator, banyak organisasi sering tidak mampu menggunakannya. Walaupun begitu, penghargaan lain sama efektifnya. Mereka memasukan pujian dan pengakuan berkaitan dengan perilaku pekerjaan spesifik, peluang untuk memilih kegiatan, peluang untuk mengukur perbaikan kerja secara pribadi, dan peluang untuk mempengaruhi mitra kerja dan manajemen.

Penghargaan untuk kinerja tertentu harus diberikan segera mungkin setelah perilaku itu langsung. Dorongan harus sering dan dapat diramalkan pada awal perubahan, dan menjadi kurang sering dan kurang dapat diramalkan setelah tingkat kinerja yang diinginkan tercapai.

Beberapa macam tipe program tipe pemberian penghargaan telah dikembangkan, diantaranya dorongan kontinu dan dorongan parsial. Menurut dorongan kontinu, karyawan diberi penghargaan setiap kali terjadi kinerja yang tepat. Bilamana program ini digunakan, kinerja akan meningkat cepat, tetapi dapat mengalami kemunduran secepat itu juga bila dorongan itu

dihilangkan. Selain itu, para manajer sulit atau mustahil memberi penghargaan terus-menerus. Oleh karena itu, dalam banyak hal, para manajer harus menggunakan penguatan parsial, memberi penghargaan kepada perilaku yang benar hanya sekali-sekali. Mereka bisa memilih dari sejumlah rencana dorongan parsial, barangkali yang paling efektif adalah rencana rasio variabel. Dengan program ini, dorongan diberikan menurut jumlah rata-rata tanggapan yang diinginkan tetapi tidak persis pada angka rata-rata itu; waktu untuk dispensasi bervariasi sehingga tidak dapat diprediksi dengan pasti. Untuk kebanyakan organisasi, pembayaran terjadi pada program interval yang pasti, seperti sekali seminggu atau sekali sebulan; kenaikan gaji dan promosi dilakukan menurut program interval variabel; dan pujian, pengakuan, serta penghargaan yang serupa diberikan berdasarkan program dorongan parsial.

Adapun program yang digunakan, para manajer harus memberikan dorongan positif pada saat karyawan mendekati standar, dan barangkali bergeser dari program dorongan kontinu ke program dorongan parsial ketika mereka sudah sangat dekat dengan standar. Mula-mula, para manajer mungkin harus mencari dengan cermat perubahan-perubahan perilaku yang kecil sekalipun guna memberikan dorongan positif; jika tidak, perilaku mungkin tidak akan menjadi lebih baik.

Enam aturan dasar untuk menggunakan dorongan adalah:

a. Jangan berikan penghargaan kepada setiap orang dengan cara yang sama.

Penggunaan sasaran atau standar yang sudah didefinisikan memberikan lebih banyak penghargaan kepada mereka yang berkinerja lebih baik.

b. Akulah bahwa kegagalan memberikan respon juga mempunyai konsekuensi yang bersipat mendorong.

Para manajer mempengaruhi bawahan lewat apa yang tidak mereka lakukan demikian juga lewat yang mereka lakukan; kurangnya penghargaan juga dapat mempengaruhi perilaku. Para manajer seringkali sadar bahwa tugas membedakan antar karyawan itu tidak menyenangkan tetapi perlu dilakukan. Salah satu cara untuk melakukan pembedaan adalah dengan

memberi penghargaan kepada sebagian orang dan tidak memberi penghargaan kepada sebagian lainnya.

c. *Beritahukan kepada karyawan apa yang harus mereka lakukan untuk mendapat penghargaan.*

Jika karyawan mempunyai standar yang dipakai untuk mengukur pekerjaan, mereka bisa menata sendiri sistem umpan balik agar mereka memperoleh kesempatan melakukan penelitian sendiri tentang pekerjaannya. Mereka selanjutnya dapat menyesuaikan pola kerja.

d. *Beritahukan kepada karyawan tentang hal-hal yang keliru mereka lakukan.*

Sedikit sekali orang yang mau gagal; sebagian besar ingin memperoleh penghargaan positif. Seorang manajer yang tidak memberi penghargaan kepada bawahan harus menjelaskan mengapa penghargaan itu tidak diberikan. Selanjutnya karyawan dapat menyesuaikan perilakunya dan bukan membuang-buang waktu untuk mencoba menemukan perilaku apa yang akan mendapat penghargaan.

e. *Jangan hukum siapapun didepan orang lain*

Kritik yang membangun bermanfaat untuk menghilangkan perilaku yang tidak diinginkan; demikian pula hukuman, manakla diperlukan. Namun, mengkeritik atau menghukum siapa pun didepan orang lain menurunkan rasa hormat dan harga diri orang itu. Lebih jauh, anggota –anggota kelompok kerja lainnya mungkin bersimpati kepada karyawan yang mendapat hukuman dan membenci penyelia.

f. *Bersikaplah adil*

Buatlah konsekuensi sebanding dengan perilaku. Jangan menipu karyawan dengan memberikan penghargaan yang tidak adil; jika seorang adalah pekerja yang baik, misalnya. Sebagian manajer mengalami kesulitan untuk memuji; yang lainnya kesulitan menasehati karyawan bahwa apa yang dikerjakan itu salah. Orang yang terlalu banyak dihargai mungkin merasa bersalah, dan orang yang kurang dihargai mungkin menjadi marah.

b. Program Disiplin Positif

Program disiplin positif merupakan suatu program yang tidak menghukum karyawan, dimana program ini memberikan tanggungjawab perilaku karyawan pada tangan karyawan sendiri. Melalui program ini karyawan diberitahu bahwa perusahaan peduli dan tetap akan mempekerjakan karyawan selama ia berkomitmen untuk bekerja dengan baik. Jika karyawan membuat komitmen tersebut, perusahaan mempunyai karyawan yang baik. Jika karyawan memutuskan untuk keluar ia tidak mempunyai alasan riil untuk menyalahkan perusahaan.

c. Program Bantuan Karyawan

Program ini dirancang untuk memberikan bantuan yang bernilai kepada karyawan mengenai permasalahan pribadi yang penting yang dapat menghambat kinerja karyawan itu sendiri. Jika karyawan tidak memecahkan permasalahan pribadinya dan perusahaan tidak berupaya untuk membantunya, maka akan menjadi penghalang atas prestasi kerja karyawan. Program bantuan karyawan menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1999:68) yang diterjemahkan oleh Abdul Rosyid berhasil apa bila mempunyai sifat-sifat sebagai berikut : "Dukungan manajemen puncak, dukungan karyawan atau serikat pekerja, kerahasiaan, akses mudah

d. Manajemen Pribadi

Manajemen pribadi (self-management) adalah manajemen dimana seorang karyawan menjalankan kendali terhadap perilakunya sendiri. Manajemen pribadi dimulai ketika orang menilai permasalahannya sendiri dan menetapkan tujuan yang tinggi dan spesifik (tetapi individual) dalam kaitannya dengan permasalahan itu. Selanjutnya mereka membahas cara-cara dimana lingkungan memudahkan atau menghalangi pencapaian tujuan. Tantangannya adalah mengembangkan strategi yang menghilangkan hambatan terhadap keberhasilan kinerja. Artinya manajemen pribadi mengajarkan orang

mengamati perilaku sendiri, membandingkan outputnya dengan tujuannya, dan memberikan dorongan untuk menopang komitmen pada tujuan dan kinerja.

e. Bekerja Jarak Jauh

Sekarang ini dengan kecanggihan teknologi dimungkinkan bahwa seseorang bekerja dengan tidak harus keluar rumah dan status mereka adalah tetap sebagai seorang karyawan pada sebuah perusahaan. Tampaknya cara bekerja seperti ini juga akan menjadi suatu alternatif baru bagi manajer untuk menerapkan strategi lain yang tetap dapat mensupervisi karyawannya yang berada pada tugas bekerja jarak jauh. Supervisi bagi karyawan dengan jarak jauh dapat dilakukan melalui penentuan pencapaian hasil kerja yang harus dilakukan atau menjadi target pencapaian.

f. Hukuman

Meskipun sebagian besar karyawan ingin menjalankan pekerjaannya sendiri dengan cara yang bisa diterima oleh organisasi dan rekan kerjanya, masalah absensi, kinerja, dan pelanggaran terhadap peraturan meningkat. Ketika diskusi informal atau pengarahan gagal menetralkan perilaku menyimpang ini, diperlukan tindakan disiplin formal.

Sasaran hukuman adalah mengurangi frekuensi perilaku yang tidak diinginkan. Hukuman bisa berupa konsekuensi material (seperti pemotongan gaji), skoring disipliner tanpa gaji, penurunan jabatan, atau akhirnya pemberhentian. Hukuman yang lebih umum bersipat interpersonal dan mencakup teguran lisan dan petunjuk-petunjuk nonverbal, seperti kerut didahi, dan bahasa tubuh agresif. Hukuman sering dilakukan organisasi karena dapat mencapai hasil yang relatif langsung. Adapun alasan manajemen menerapkan hukuman menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1999:70) yang diterjemahkan oleh Abdul Rosyid sebagai berikut :

.... Selain itu hukuman merupakan perangkat manajemen yang efektif karena alasan-alasan berikut :

- Disiplin meningkatkan karyawan manajerial bahwa kinerjanya yang rendah tidak dapat diterima dan bahwa perubahan perilaku dibenarkan.

- Disiplin mempunyai daya penguat yang seolah-olah dialami sendiri ketika seorang dihukum, disiplin itu memberi isyarat karyawan lain mengenai kinerja dan perilaku yang diharapkan.
- Jika dipandang tepat oleh karyawan lain, disiplin bisa meningkatkan motivasi, semangat dan kinerja mereka.

Namun, hukuman bisa juga mempunyai efek samping yang tidak diinginkan. Misalnya seorang karyawan yang ditegur karena kinerjanya rendah mungkin menjadi defensif dan marah kepada penyelia dan organisasi. Menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1999 : 71) yang diterjemahkan oleh Abdul Rosyid Efek negatif hukuman dapat dikurangi yaitu;

.... efek negatif hukuman dapat dikurangi dengan memasukan beberapa prinsip, yang meliputi hal-hal sebagai berikut :

- Berikan peringatan yang secukupnya dan jelas. Banyak organisasi mendefinisikan tahapan-tahapan disipliner dengan jelas, misalnya pelanggaran pertama menerima peringatan lisan; pelanggaran kedua peringatan tertulis, pelanggaran ketiga skoring disipliner, peringatan keempat pemecatan.
- Jalankan disiplin secepat mungkin. Jika sudah lama berlaku selang antara perilaku tidak efektif dan disiplin, karyawan mungkin tidak tahu untuk apa disiplin itu.
- Jalankan disiplin yang sama bagi perilaku yang sama untuk setiap orang setiap saat. Disiplin harus dilaksanakan dengan adil dan konsisten.
- Jalankan disiplin dengan tidak pandang bulu. Disiplin harus didasarkan pada perilaku tertentu, bukan pada orang tertentu.

Karena penyelia atau manajer langsung memainkan peranan integral dalam melaksanakan disiplin, bagian MSDM harus mendidik para manajer dan penyelia tentang kebijakan disipliner organisasi, dan melatih mereka menjalankan kebijakan-kebijakan itu.

g. Bila Tidak Ada Lagi yang Berjalan

Pada saat semuanya sudah tidak dapat jalan kita merasa bahwa tidak berguna lagi waktu dan tenaga untuk membantu karyawan mampu memperbaiki diri. Namun Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1999:68) yang diterjemahkan oleh Abdul Rosyid memberikan empat alat penolong untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu : "Pemindahan, Restrukturasi,

Pemecahan, Netralisasi dan Arbitrasi ”. Adapun penjelasan masing-masing sebagai berikut :

- ***Pemindahan***

Pemindahan akan dirasa tepat apabila kekurangan kinerja mempunyai sedikit sekali efek atau tidak ada sama sekali pada posisi lama. Pemindahan karyawan kedalam pekerjaan baru diharapkan akan meningkatkan kinerja karyawan, dan karyawan harus siap jika sewaktu-waktu dipindah kedalam jabatan baru.

- ***Restrukturisasi***

Restrukturisasi adalah mendesain ulang pekerjaan yang diharapkan dapat menemukan potensi-potensi pekerjaan yang dapat dilakukn oleh karyawan yang sesuai dengan keahlian karyawan tersebut. Melalui desain ulang pekerjaan itu diharapkan akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan akhirnya kinerja perusahaan meningkat.

- ***Pemecatan***

Jalan terakhir walaupun berat dilakukan oleh perusahaan untuk memutuskan hubungan kerja dengan karyawannya yang sedikit besar telah berkontribusi sebelumnya tetapi harus dilakukan, demi berjalannya mekanisme atau manajemen pada perusahaan. Pemecatan merupakan langkah terakhir apabila karyawan sudah tidak lagi dapat diperbaiki kinerjanya sesuai dengan harapan perusahaan.

- ***Netralisasi***

Untuk menjaga kekompakan tim dalam bekerja, jika diperlukan karyawan yang kiranya dapat memecahkan suasana kebersamaan tim di pisahkan atau dikeluarkan dari pekerjaan tersebut. Karyawan yang kurang baik kinerjanya jika tidak dipisahkan dengan pekerja yang lainnya mungkin akan dapat mempengaruhi, dengan demikian perusahaan memisahkan seorang atau beberapa orang karyawan yang dipandang perlu itu tetap baik dilakukan.

- ***Arbitrasi***

Penempuhan jalur hukum yang dilakukan oleh perusahaan dalam rangka memperbaiki kinerja karyawannya walaupun berbiaya tinggi.

Karyawan diperbolehkan membentuk badan-badan yang menaungi dan membantu secara hukum.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa penyebab terjadinya kekurangan kinerja karyawan adalah tidak adanya faktor-faktor berikut ini ; 1). kemampuan, 2). minat menjalankan pekerjaan, 3). peluang bertumbuh dan maju, 4). tujuan yang terdefiniskan dengan jelas, 5). kepastian tentang apa yang diharapkan, 6). umpan balik mengenai seberapa baik mereka mengerjakan tugasnya, 7). imbalan bagi yang berkinerja baik, 8) hukuman bagi yang berkinerja buruk, dan 9). kekuasaan mendapatkan sumber daya guna menjalankan pekerjaan.

2.1.4 Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja

2.1.4.1 Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Motivasi Kerja

Dengan dilaksanakannya penilaian kinerja (*performance appraisal*) akan diketahui bagaimana hasil kerja masa lalu dari setiap individu pegawai dan bagaimana pula potensi kinerja pada masa yang akan datang. Umpan balik dari hasil penilaian kinerja diharapkan akan memperbaiki kinerja pegawai dan memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

Dari kegiatan evaluasi yang dilakukan perusahaan, kinerja akan diperoleh suatu peningkatan motivasi dan kinerja karyawan, hal itu sesuai dengan pendapat A.A.Prabu Mangkunegara (2007: 21) "Penilaian Kinerja berguna sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan".

Dari pendapat diatas jelas bahwa pelaksanaan penilaian kinerja akan meningkatkan motivasi kerja pegawai yang dinilai. Pegawai yang dibiarkan bekerja tanpa adanya penilaian akan beranggapan bahwa hasil kerjanya tidak berarti bagi organisasi, penilaian kinerja akan efektif meningkatkan motivasi kerja pegawai apabila dikombinasikan dengan metode pemberian imbalan atau hadiah dan hukuman.

2.1.4.2 Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kineja

Hasil penilaian kinerja indipivu pegawai akan memberikan gambaran mengenai hasil pencapaian individu, keunggulan atau kelemahan individu dan

potensi individu, sehingga penilaian kinerja dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hal itu sejalan dengan pendapat Payaman J Simanjuntak (2005 : 109) sebagai berikut:

Hasil Penilaian Kinerja masing-masing individu atau perorangan menggambarkan kondisi atau tingkat pencapaian sasaran individu yang bersangkutan sebagai bagian dari sasaran atau tujuan kelompok kerja, unit kerja atau perusahaan. Disamping itu Penilaian Kinerja individu juga memberikan gambaran keunggulan, kelemahan dan potensi individu yang bersangkutan. Dengan demikian hasil Penilaian Kinerja individu dapat dimanfaatkan untuk banyak penggunaan ; 1). Peningkatan kinerja,2). Pengembangan SDM, 3). Pemberian kompensasi, 4). Program peningkatan produktivitas, 5). Program kepegawaian, 6). Menghindari perilaku diskriminasi.”

1. Peningkatan Kinerja

Bila hasil penilaian kinerja pegawai menunjukkan kinerja yang rendah atau di bawah standar, maka atasan dan pegawai bersangkutan akan segera membuat segala upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut. Kesadaran bersama karyawan dan pimpinan bahwa kinerja individu yang baik akan meningkatkan kinerja perusahaan secara menyeluruh yang dampaknya akan meningkatkan kesejahteraan karyawan itu sendiri.

2. Pengembangan SDM

Dari hasil penilaian kinerja akan diketahui kelemahan dan keunggulan karyawan, setelah diketahui hasilnya maka pimpinan akan dapat menentukan pendidikan dan pelatihan yang harus dilaksanakan dalam rangka pengembangan SDM.

3. Pemberian Kompensasi

Dari hasil penilaian kinerja individu, akan dapat diketahui siapa yang memberikan kontribusi paling besar terhadap perusahaan dan itulah yang akan menerima imbalan paling besar. Pemberian imbalan yang adil haruslah berdasarkan kinerja atau kontribusi setiap individu kepada perusahaan.

4. Program Peningkatan Produktivitas

Dengan mengetahui kinerja masing-masing individu, kekuatan dan kelemahan masing-masing serta potensi yang mereka miliki manajemen dapat menyusun program peningkatan produktivitas perusahaan.

5. Program Kepegawaian

Hasil dari penilaian kinerja sangat bermanfaat untuk menyusun program-program kepegawaian yang meliputi ; promosi, rotasi dan mutasi serta perencanaan karir pegawai.

6. Menghindari Perlakuan Diskriminasi

Hasil penilaian kinerja yang objektif akan menghindarai perlakuan diskriminatif yang disebabkan oleh kolusi terhadap semua pegawai yang terdapat di perusahaan atau dilingkungan organisasi.

2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam pelaksanaan Penilaian Kinerja karyawan bahwa seluruh kegiatan yang berkenaan dengan hasil atau kinerja diukur dan diberikan nilai, hasil akhir dari evaluasi akan dijadikan umpan balik bagi karyawan. Penilaian Kinerja dilaksanakan dalam rangka memberikan keadilan dalam pemberian imbalan atau penghargaan. Pada masa sekarang penilaian atau Penilaian Kinerja bagi seorang karyawan bukan hanya melibatkan atasan langsung atau teman sejawat, melainkan melibatkan pelanggan. Pelanggan dapat memberikan penilaian kepada individu karyawan perusahaan atas *performance* atau kinerja karyawan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan tersebut.

Dari definisi-definisi pada kajian pustaka dijelaskan bahwa evaluasi kerja itu meliputi metode, proses dan standar kerja atau tujuan yang ditetapkan. Keberhasilan metode dan proses dalam evaluasi kinerja karyawan ditentukan dengan adanya standarisasi kinerja atau kejelasan tujuan. Kinerja suatu organisasi merupakan akumulasi dari kinerja individu atau karyawan, maka dengan mengevaluasi kinerja individu secara tidak langsung kinerja organisasi atau perusahaan pun terevaluasi.

Adapun motivasi yang dimaksudkan dari pengertian-pengertian pada kajian pustaka diatas bila dilatar belakangi dari motif individu dan sikap individu, latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat memberikan dorongan untuk seorang bekerja keras atau tidak yang akan mendorong kinerjanya. Hal itu sesuai dengan pendapat Payaman J Simanjuntak (2005 : 994)

Motivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dipengaruhi oleh latar belakangnya, sikap pribadinya, dan harapan-harapannya. Latar belakang kehidupan keluarga, bertetangga dan bermasyarakat dapat mempengaruhi kesediaan seorang untuk bekerja keras, bertanggung jawab, bekerja sama saling mendukung atau bekerja merasa terpaksa dan mau menang sendiri. Latar belakang kehidupan dapat mempengaruhi sikap pribadi seseorang menjadi penyabar atau bertempramen tinggi, pemaaf atau pendendam”

Untuk meningkatkan motivasi kerja, para manajer perusahaan harus mengetahui alat-alat untuk memotivasi. Alat-alat motivasi dapat dioptimalkan oleh manajer perusahaan atau atasan langsung dalam rangka meningkatkan motivasi kerja pegawainya, menurut Winardi (2000:138):

Bahwa seorang manajer yang mementingkan hasil pekerjaan merupakan seorang manajer yang meningkatkan motivasi. Ia akan memanfaatkan antara hubungan pribadinya dan kekuasaannya atas lingkungan kerja sebagai alat-alat motivasional (*motivational tools*).

Dari kegiatan penilaian kinerja atau evaluasi kinerja yang dilakukan perusahaan, akan diperoleh suatu peningkatan motivasi dan kinerja karyawan, hal itu sesuai dengan pendapat A.A.Prabu Mangkunegara (2007: 21) ”Penilaian Kinerja berguna sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan”. Pelaksanaan evaluasi kerja yang dikomunikasikan, terukur dan terencana yang akan meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan tersebut. Penilaian Kinerja akan meningkatkan kinerja karyawan dikemukakan oleh Payaman J Simanjuntak (2005 : 109) sebagai berikut:

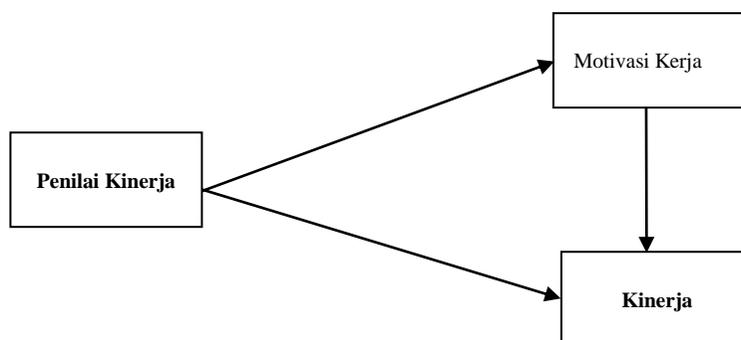
.... Hasil Penilaian Kinerja masing-masing individu atau perorangan menggambarkan kondisi atau tingkat pencapaian sasaran individu yang bersangkutan sebagai bagian dari sasaran atau tujuan kelompok kerja, unit kerja atau perusahaan. Disamping itu Penilaian Kinerja individu juga memberikan gambaran keunggulan, kelemahan dan

potensi individu yang bersangkutan. Dengan demikian hasil Penilaian Kinerja individu dapat dimanfaatkan untuk banyak penggunaan ; 1). Peningkatan kinerja,2). Pengembangan SDM, 3). Pemberian kompensasi, 4). Program peningkatan produktivitas, 5). Program kepegawaian, 6). Menghindari perilaku diskriminasi.”

Penilaian kinerja dapat mengukur hasil kerja dan potensi pegawai, penilaian kinerja juga dapat menggambarkan tingkat pencapaian dari pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pegawai.

Mengenai motivasi kinerja dapat meningkatkan kinerja karyawan, hal ini dikemukakan oleh Paryaman J. Simanjuntak (2005:104): ”Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada 3 kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen. Kemudian Paryaman J. Simanjuntak (2005:6) menjelaskan kompetensi setiap orang dipengaruhi beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan yaitu: a). kemampuan dan keterampilan kerja dan b). Motivasi dan etos kerja.”

Dari definisi-definisi yang telah dikemukakan di atas, jelas bahwa kinerja individu atau karyawan dapat dipengaruhi oleh Penilaian Kinerja dan motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja juga dipengaruhi oleh Penilaian Kinerja untuk mempermudah pemahaman dalam kerangka berpikir penelitian, dibawah ini disajikan gambar model penelitian



Gambar 2.7 Model Paradigma Penelitian

2.1. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dapat ditemukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan
2. Penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
3. Motivasi kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian tentang ilmu MSDM mengenai Pengaruh Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*) Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. Objek dalam penelitian ini adalah karyawan di PT. Pos Indonesia (persero) Kabupaten Ciamis sebagai respondennya. Adapun variabel dalam penelitian ini adalah:

1. Penilaian Kinerja (X) dengan indikator penelitiannya adalah Perbandingan antar pegawai, Umpan balik, Pemeliharaan sistem, Dokumentasi, Pelaksanaan metode, Objektifitas, Pengambilan keputusan, Pengukuran kinerja, Eektivitas, Motivator, Gambaran kecakapan dan Perbaikan kinerja.
2. Motivasi Kerja (Y_1) dengan indikator penelitiannya adalah Merasa Diperlukan, Mengetahui Tujuan Organisasi, Perlakuan Yang Adil, Peluang Dan Kesempatan Tantangan dan Suasana kerja
3. Kinerja karyawan (Y_2) dengan indikator penelitiannya adalah Kemampuan memunculkan gagasan, Kemampuan bekerja sama, Tampil pertama dalam tugas, Mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan, Ketepatan hasil, Ketelitian proses, Efisiensi, Volume yang dihasilkan dan Kecepatan dalam melaksanakan tugas

Dari ketiga variabel tersebut akan dianalisis mengenai : pertama bagaimana pengaruh (*performance Appraisal*) yang dilakukan oleh PT. Pos Indonesia (persero) Kabupaten Ciamis terhadap motivasi karyawan PT . Pos Indonesia (persero) Kabupaten Ciamis. kedua bagaimana pengaruh (*performance Appraisal*) yang dilakukan oleh PT. Pos Indonesia (persero) Kabupaten Ciamis terhadap motivasi kerja karyawan PT. Pos Indonesia (persero) Kabupaten Ciamis dan ketiga bagaimana pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (persero) Kabupaten Ciamis.

3.2 Metode Penelitian

Metode dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif deskriptif dimana metode deskriptif menurut A.Gima Sugiama (2008 : 37) adalah riset yang berupaya mengumpulkan data, menganalisis secara kritis atas data-data tersebut dan menyimpulkannya berdasarkan fakta-fakta pada masa penelitian berlangsung atau masa sekarang.

3.3 Disain Penelitian

Disain penelitian merupakan tipe penelitian yang akan digunakan (*Road Map*) yang disesuaikan dengan permasalahan dalam penelitian. Adapun yang dimaksud dengan desain penelitian menurut Fred N Kerlinger dalam bukunya A.Gima Sugiama (2008 : 65) adalah

.... rencana dan struktur peneyelidikan yang disusun utnuk menjawab pertanyaan penelitian, rencana penelitian adalah

gambaran menyeluruh program penelitian. Hal ini mencakup garis besar dari seluruh kegiatan yang akan dilaksanakan penelaah, sejak merumuskan hipotesis dan implementasinya secara operasional hingga menganalisis data. Sedangkan struktur adalah kerangka kerja organisasi, dan relasi antara variabel yang dipelajari.

Dalam desain penelitian akan tergambar mengenai rincian studi, pengukuran dan rancangan analisis hasil. Adapun desain penelitian yang akan digunakan penulis adalah desain kausal komparatif, dimana penulis akan mencari dan membandingkan variabel yang menjadi variabel sebab dan akibat dari variabel yang diteliti tersebut.

3.4 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah sekumpulan dari individu yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti. Atau populasi adalah keseluruhan objek yang dibatasi kriteria tertentu (A. Gima Sugiama, 2008 : 115)

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Kabupaten Ciamis yang berjumlah 9 Kantor Kecamatan dengan jumlah karyawan 41 orang. Dengan demikian peneliti mengambil semua responden, artinya populasi penilaian digunakan berdasarkan sensus.

Sampel adalah suatu bagian yang diambil dari sebuah populasi untuk menentukan sifat serta ciri-ciri yang dikehendaki dari populasi yang bersangkutan (A. Gima Sugiama, 2008 : 116). Dalam penelitian ini karena jumlah populasi sedikit maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel total.

(purposif). Adapun yang dimaksud dengan sampel purposif menurut Sugiono (2007 : 78) adalah “teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu”.

3.5 Operasionalisasi Variabel

3.5.1 Definisi Variabel

Menurut Kerlinger (1973) dalam Sugiono (2007 : 32) menyatakan bahwa variabel adalah konstruk (*construcs*) atau sifat yang akan dipelajari. Selanjutnya Kidder (1981) dalam Sugiono (2007 : 32) menyatakan bahwa variabel adalah suatu kualitas (*qualities*) di mana peneliti ingin mempelajari dan menarik kesimpulan darinya.

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat dirumuskan bahwa variabel penelitian itu adalah suatu atribut atau sifat, aspek dari orang maupun objek yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti atau dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Dari variabel penelitian itu akan diperoleh suatu proposisi yang menggambarkan hubungan atau sebab akibat antar variabel yang diteliti

3.5.2 Operasionalisasi Variabel

Adapun yang menjadi variabel dalam penelitian ini adalah Penilaian Kinerja (X) sebagai variabel independen, Motivasi Kerja (Y_1) dan Kinerja Karyawan (Y_2) sebagai variabel dependen

Adapun operasionalisasi Variabel dapat dilihat pada tabel berikut ini

:

Tabel 3.1
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Performance Appraisal (X)	suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (Performance) seorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam suatu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dulu	a. Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> • Perbandingan antar pegawai • Umpan balik • Pemeliharaan sistem • Dokumentasi 	Ordinal
		b. Metode	<ul style="list-style-type: none"> • Objektivitas 	Ordinal
		c. Manfaat	<ul style="list-style-type: none"> • Pengambilan keputusan • Pengukuran kinerja • Efektivitas • Motivator • Gambaran kecakapan • Perbaiki kinerja 	Ordinal
Motivasi Kerja (Y1)	adalah keadaan seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan organisasi.	Dorongan yang ditimbulkan dari latar belakang individu	<ul style="list-style-type: none"> • Merasa Diperlukan • Mengetahui Tujuan Organisasi • Perlakukan Yang Adil • Peluang Dan Kesempatan • Tantangan • Suasana tempat kerja • Suasana di luar tempat kerja 	Ordinal
Kinerja Karyawan (Y2)	Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan	a. Kreativitas	Kemampuan memunculkan gagasan	Ordinal
		b. Kerjasama	Kemampuan bekerjasama	Ordinal
		c. Prakarsa	Tampil pertama dalam tugas	Ordinal
		d. Kecakapan	Memiliki kemampuan melaksanakan tugas	Ordinal
		e. Tanggung jawab	Mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan	Ordinal

	tanggungjawab yang diberikan kepadanya	f. Kualitas pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> • Ketepatan hasil • Ketelitian proses • Efisiensi 	Ordinal
		g. Kuantitas pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> • Volume yang dihasilkan • Kecepatan dalam melaksanakan tugas 	Ordinal

3.6 Sumber Data dan Alat Pengumpulan Data

3.6.1 Sumber Data

Sumber data bagi pengujian hipotesis dikumpulkan dari objek penelitian yang dibagi menjadi dua kategori yaitu data primer dan data skunder. Data primer adalah data asli yang berasal dari hasil survai peneliti di lapangan untuk menjawab pertanyaan penelitian, sedangkan data skunder adalah data yang dikumpulkan dari pihak lain dan dapat pula digunakan sebagai bahan informasi tambahan untuk menjawab pertanyaan penelitian.

3.6.2 Alat Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data penulis menggunakan beberapa alat dalam pengumpulan data sebagai berikut :

1. Angket/Kuisisioner,

Yaitu pengumpulan data dengan mengajukan beberapa pertanyaan tertutup yang berhubungan dengan masalah penelitian dan tiap pertanyaan merupakan jawaban yang bermakna menyangkut pendapat responden.

2. Pedoman Wawancara

Yaitu teknik wawancara langsung dan tatap muka dengan mengemukakan sejumlah pertanyaan kepada pihak-pihak yang terkait dalam pelaksanaan Penilaian Kinerja, motivasi kerja dan

Kinerja Karyawan guna mendapatkan keterangan dan data yang diperlukan dalam penelitian.

3. Observasi

Yaitu metode pengumpulan data dengan cara mengamati langsung kegiatan pelaksanaan dilapangan mengenai Pelaksanaan penilaian kinerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan.

4. Riset Kepustakaan (*Library Reseach*)

Yaitu penelitian dengan membaca buku-buku literature, diktat, makalah, serta perundang-undangan lain yang diperlukan sehubungan dengan masalah yang diteliti

Penggunaan skala pengukuran dalam pembuatan kuisioner dan panduan wawancara penulis merujuk kedalam pendapat Sugiyono (207 : 84)

Sekala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif.

Adapun skala yang dipilih oleh penulis adalah sekala Likert, hal itu sejalan dengan pendapat Sugiyono (2007 : 87) ”Sekala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial”.

Setiap item instrumen yang menggunakan likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif hal ini dapat ditentukan dengan pilihan jawaban dan skor sebagai berikut :

Tabel 3.2

Pilihan Jawaban dan Skor Skala Likert

Pilihan jawaban	Skor
Sangat Setuju/Selalu/Sangat Positif	5
Setuju/Sering/Positif	4
Ragu-ragu/Kadang-kadang/Netral	3
Tidak Setuju/Hampir Tidak Pernah/Negatif	2
Sangat Tidak Setuju/Tidak Pernah/Sangat Negatif	1

Sumber : Sugiono (2007 : 87)

3.7 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur

Dalam rangka menguji kesahihan dari setiap butir pertanyaan atau instrumen dan kepercayaan maka digunakan suatu alat uji yang disebut uji validitas dan reliabilitas

a. Uji Validitas

Dalam proses pengumpulan data, terlebih dahulu kuisioner yang akan dipakai harus diuji validitasnya yang bertujuan untuk menguji kesahihan dari setiap butir pertanyaan/ Pernyataan dengan menggunakan alat uji Korelasi Produk Moment dari Karl Person (Suharsimi Arikuntoro 1998 : 146) :

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

r : Koefisien validitas item yang dicari

X : Skor yang diperoleh subjek dari seluruh item

Y : Skor total yang diperoleh dari seluruh item

$\sum X$: Jumlah Skor dalam distribusi X

$\sum Y$: Jumlah Skor dalam distribusi Y

$\sum X^2$: Jumlah kuadrat masing-masing skor X

$\sum Y^2$: Jumlah kuadrat masing-masing skor Y

n : Banyak responden

Setelah dihitung nilai statistik uji t pada tarap signifikansi $\alpha = 0,05$ dengan derajat kebebasan (dk) n-2, dengan rumus statistik uji :

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

Keterangan :

t = Nilai Hitung

r = Koefisien Hasil Hitung

n = Jumlah Responden

Kaidah keputusan :

Bila $t_{hitung} > t(1/2 \alpha, n-2) \rightarrow$ data valid

Bila $t_{hitung} < t(1/2 \alpha, n-2) \rightarrow$ data tidak valid

Jika terdapat data tidak valid, maka uji validitas di ulangi dengan tidak mengikutsertakan data yag tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk menunjukkan sejauhmana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi

dua kali atau lebih. Jadi dengan kata lain bahwa reliabilitas adalah keajegan yang ditunjukkan oleh alat pengukur bila alat ukur tersebut digunakan dua kali atau lebih.

Sebelum diuji reliabilitas, maka harus dicari terlebih dahulu korelasi secara keseluruhan dengan menggunakan korelasi Product Moment menurut Pearson (Dajan Anto : 1986 : 376) dengan rumus sebagai berikut:

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

Keterangan :

R : Koefisien Korelasi

$\sum X$: Jumlah Skor Ganjil

$\sum Y$: Jumlah Skor Genap

n : Jumlah Responden

Dan Koefisien reliabilitas dengan teknik belah dua (Split Half) yang dianalisis dengan rumus Spearman Brown :

$$r_i = \frac{2 \cdot r_b}{1 + r_b}$$

Keterangan :

r_i : Reabilitas Internal seluruh instrumen

r_b : Korelasi Product Moment antara belahan pertama dan kedua.

Selanjutnya dihitung nilai statistik ini dengan rumus :

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

Keterangan :

t = Nilai Hitung

r = Koefisien Hasil Hitung

n = Jumlah Responden

Kaidah keputusan :

Bila $t_{hitung} > t(1/2 \alpha, n-2) \rightarrow$ alat ukur reliabel

Bila $t_{hitung} < t(1/2 \alpha, n-2) \rightarrow$ alat ukur tidak reliabel

3.8 Teknik Analisis Data dan Uji Hipotesis

3.8.1 Teknik Analisis Data

Untuk menganalisis data yang telah dimiliki, penulis akan menggunakan statistik korelasi dan Regresi linier sederhana dengan menggunakan alat bantu SPSS 14.0. Dasar penggunaan statistik Regresi Linier, karena hubungan kausalitas antara variabel yang diteliti. Hal itu sesuai dengan pendapat Sugiono (2007 : 204) “ Regresi sederhana didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel indeviden dengan variabel devenden”.

3.8.2 Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis, penulis menetapkan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Analisis Korelasi dengan rumus sebagai berikut :

$$R = \frac{n \sum X_1 Y_1 - (\sum X_1)(\sum Y_1)}{\sqrt{\left\{ n \sum X_1^2 - (\sum X_1)^2 \right\} \left\{ n \sum Y_1^2 - (\sum Y_i)^2 \right\}}}$$

Adapun kaidah untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi menurut Sugiono (2007 : 183) adalah sebagai berikut :

Tabel 3.3
Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber Sugiono (2007 : 183)

2. Selanjutnya untuk menentukan pengaruh, yakni mencari koefisien determinasi dengan mengkuadratkan R.

$$\text{Koefisien determinasi (KD)} = R^2 \times 100\%$$

3. Analisis regresi linier sederhana dengan rumus sebagai berikut :

$$\hat{Y} = a + \beta X$$

Keterangan : Y = variabel dependen

a = konstan

b = mencerminkan koefisien peningkatan Y jika ada peningkatan satu satuan X

4. Menentukan keberatrian Pengaruh antar variabel dicari dengan rumus sebagai berikut :

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

Keterangan :

t = Nilai Hitung

r = Koefisien Hasil Hitung

n = Jumlah Responden

Kaidah keputusan :

Bila $t_{hitung} > t(1/2 \alpha, n-2) \rightarrow$ Pengaruh berarti

Bila $t_{hitung} < t(1/2 \alpha, n-2) \rightarrow$ Pengaruh tidak berarti

5. Menentukan Kaidah Hipotesis :

Adapun kaidah hipotesis adalah sebagai berikut :

1. $H_0 : P = 0$, Tidak ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Penilaian Kinerja terhadap motivasi kerja karyawan PT. Pos Indonesia (persero) Kabupaten Ciamis.
 $H_a : P \neq 0$, Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Penilaian Kinerja terhadap motivasi kerja karyawan PT. Pos Indonesia (persero) Kabupaten Ciamis.
2. $H_0 : P = 0$, Tidak ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Penilaian Kinerja terhadap Kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (persero) Kabupaten Ciamis.
 $H_a : P \neq 0$, Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Penilaian Kinerja terhadap Kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (persero) Kabupaten Ciamis.

3. $H_0 : P = 0$, Tidak ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Motivasi Kerja Karyawan terhadap Kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (persero) Kabupaten Ciamis.

$H_a : P \neq 0$, Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Motivasi Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (persero) Kabupaten Ciamis.

3.9 Lokasi dan Jadwal Penelitian

3.9.1 Tempat/Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah di PT.Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Ciamis yang memiliki 9 Kantor Pos Kecamatan (KPC) dan satu Kantor Pos Pemeriksa (KPP). Alamat Kantor Pos Pemerikasa (KPP) di Jalan Jendral Sudirman No. 51 Ciamis.

3.9.2 Jadwal Penelitian

Adapun kegiatan penelitian yang akan dilakukan meliputi persiapan, studi pustaka, penyusunan proposal, pengumpulan data, pengolahan dan analisis data serta penulisan data dengan waktu penelitian seperti nampak pada tabel berikut ini :

Tabel 3.4
Jadwal Penelitian

No.	Kegiatan	Des.	Jan	Peb.	Maret	April	Mei	Juni	Juli
1.	Persiapan pengajuan judul penelitian	xxx							
2.	Studi Pustaka	xxx	xxx	xxx					
3.	Penyusunan proposal dan usulan penelitian			xxx	xxx				
4.	Pengumpulan data		xxx	xxx	xxx	xxx			
5.	Pengolahan dan analisis					xxx	xxx	xxx	xxx
6.	Penulisan laporan penelitian					xxx	xxx	xxx	xxx
7.	Ujian sidang tesis					xxx	xxx	xxx	xxx

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1 Tinjauan Umum Objek Penelitian

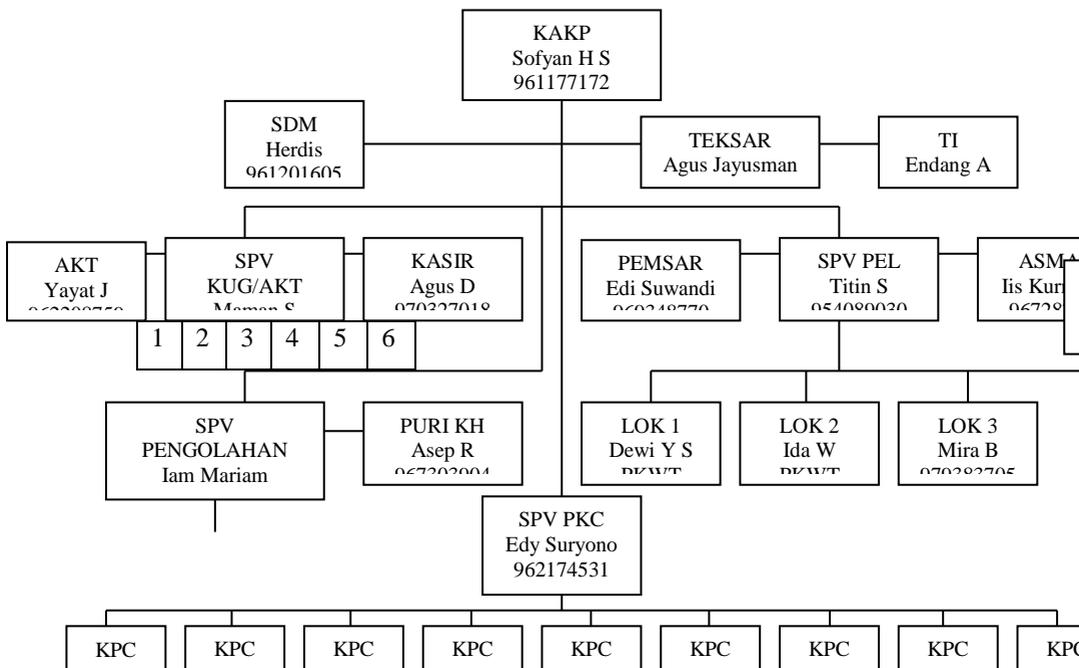
4.1.1.1 Struktur Organisasi Perusahaan dan Job Description

Dalam rangka meningkatkan pelaksanaan kerja yang baik dan terarah sesuai dengan keahlian atau kemampuan masing-masing karyawan pada suatu perusahaan, baik perusahaan pemerintah maupun swasta, sangat ditunjang oleh struktur organisasi yang jelas.

Adapun struktur organisasi PT. Pos Indonesia (Persero) Kab. DT II Ciamis adalah :

Gambar 4.1.
Struktur Organisasi

PT. Pos Indonesia (Persero) Ciamis 46200



Job Description PT. Pos Indonesia (Persero) Kab. DT II
Ciamis sebagai berikut :

1. Kepala Kantor
 - a. Bertindak untuk dan atas nama direksi serta mengikat cabang dan pihak lain atas persetujuan direksi.
 - b. Membantu menjabarkan kebijakan perusahaan yang menyangkut kegiatan kantor cabang.
 - c. Memberikan pengarahan serta pembinaan kepada jajaran dibawahnya yang menjadi tanggung jawabnya.
 - d. Bertanggung jawab atas penilaian, pembinaan, dan peningkatan mutu pegawai yang berada di unit kerjanya.
 - e. Bertanggung jawab terhadap pembinaan usaha kecil.
 - f. Melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan oleh direksi.
2. SDM
 - a. Pembuatan gaji pegawai atau karyawan
 - b. Penulisan keluar masuknya surat dinas
 - c. Membuat laporan kepegawaian yang definitif (tetap) tiap bulannya
 - d. Membuat laporan kepegawaian yang statusnya kontrak tiap bulannya
 - e. Membuat laporan uang cuti tahunan pegawai
 - f. Membuat laporan SPJ, SPPT dan PEG 17
 - g. Membuat laporan maskar (masa kerja)

- h. Membuat laporan biaya kesejahteraan pegawai
 - i. Membuat laporan satpam dan *cleaning service*
3. TEKSAR :
- Orang yang bertugas sebagai pelaksana bidang sarana atau peralatan.
4. TI
- a. Melakukan pemeliharaan jaringan fisik maupun virtual internal kantor
 - b. Melakukan instalasi *Operating system*
 - c. Melakukan instalasi bila ada program aplikasi baru
 - d. Melakukan *update* sewaktu-waktu bila ada versi program yang terbaru
 - e. Melakukan perbaikan atas perangkat yang rusak
 - f. Mengajukan surat permohonan perbaikan
 - g. Membuat laporan perangkat
 - h. Menginventarisir aplikasi yang berjalan dan *user* pengguna aplikasi
 - i. Menginventarisir ip dan mac
 - j. Melakukan pelatihan bila ada program baru
 - k. Melatih pegawai baru apabila pegawai lama mutasi
 - l. Koordinasi mengenai jaringan ke noc
 - m. Koordinasi dengan TSI Jakarta atau dalsis atau bangsis bila ada kendala program
 - n. Memberi masukan ke pengembang aplikasi (tsi, bangsing,

dalsis) untuk

- o. melakukan penyempurnaan terhadap program.
 - p. Menganalisa masalah dan kendala pada program/aplikasi baru.
 - q. Melakukan pemeliharaan jaringan dan program di kp cabang
 - r. Melakukan perbaikan terhadap aplikasi yang mandek/rusak di kp cabang
 - s. Menjadi *help desk* untuk KPRK ataupun Kpc
5. Asman Keuangan/Akuntansi
Orang yang bertugas melaksanakan pembukuan dalam bidang keuangan.
6. Supervisor Keuangan/Akuntansi
- a. Menangani keuangan perusahaan dan penerimaan dari penjualan benda-benda pos.
 - b. Melakukan pembukuan dalam bidang keuangan.
7. Kasir
- a. Menerima panjar dari bendahara
 - b. Menyediakan uang untuk keperluan operasional kprk berikut kpc
 - c. Menerima setoran dari loket
 - d. Menyerahkan panjar ke bendahara
8. Pemsar
- a. Memasarkan seluruh layanan yang ada di Kantor Pos Ciamis kepada masyarakat.

- b. Memantau perkembangan pendapatan tiap bulannya.
 - c. Membuat laporan pada tiap akhir bulan tentang biaya pemasaran dan hasil dari pemasaran.
 - d. Mengkoordinir program aksi dalam rangka peningkatan pendapatan di luar target yang ditentukan oleh kantor wilayah.
 - e. Melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan oleh kepala kantor dan manajer pelayanan.
9. Supervisor pelayanan
- a. Mengawasi pekerjaan di Kantor Pos Kelas IX-X
 - b. Bertanggungjawab atas semua kelancaran pelayanan pelanggan di semua loket
10. Locket 1 (Paket)
- a. Menerima kiriman paket pos dari publik.
 - b. Menimbang berat paket pos, menanyakan isi kiriman paket.
 - c. Menanyakan jenis kiriman yang akan digunakan atau dipilih.
 - d. Mengentri data pengirim dan penerima paket.
 - e. Mencetak bukti kiriman 3 rangkap.
 - f. Menyerahkan bukti kiriman berupa resi ke publik, spv pengolahan dan sebagai arsip 1.
11. Locket 2
- a. Menerima kiriman wesel
 - b. Menerima SOPP *on line* seperti :
 - Pembayaran Listrik

- Pembayaran telepon
- Angsuran Adira dan FIF

12. Loker 3 (Terpadu)

- a. Menerima surat dari publik.
- b. *Entry* ke komputer, masukan kota tujuan dan berat.
- c. Menempelkan dokumen asli pada surat atau barang yang akan dikirimkan, dokumen *copy* diserahkan ke publik.
- d. Menyerahkan surat atau barang ke puri KH untuk disortir dan dikirimkan ke kantor tujuan.
- e. Mencetak laporan diantaranya :
 - Backsheet masing-masing produk (kilat khusus, *express reg, exdpress nasional*).
 - Neraca
 - Rekap
 - Validitas akuntansi
- f. Membuat neraca loke.
- g. Setiap akhir bulan, membuat laporan bulanan dan merekap KH yang kprk dan kpp untuk dikirimkan ke kantor pusat.
- h. Membuat laporan *express*.

13. Loker 4 (BPM)

- a. Menyediakan benda-benda pos seperti materai, perangko, sampul dan lain-lain yang berlogo pos.
- b. Penyediaan (amprahan) kprk Ciamis dan kpp.
Pemberian panjar sebesar 5.636.000 (untuk panjar BPM)

14. Asman Pelayanan

Membantu *supervisor* pelayanan, orang yang mengawasi pekerjaan di kantor Pos Kelas IX-X dan yang bertanggungjawab atas semua kelancaran pelayanan pelanggan di semua loket.

15. *Supervisor* Pengolahan

- a. Mengisi advis N dan R.
- b. Mengawasi proses pengerjaan atau pengolahan kantong pos atau paket pos ke semua bagian yang terkait.
- c. Mengawasi pelaksanaan *entri status*.
- d. Menyimpan dan menyusun *advis* N dan R atau PP 8 baik kirim maupun terima.
- e. Mengirimkan naskah-naskah laporan.
- f. Mengawasi penerimaan dan penyaluran barang-barang atau kiriman pos.

16. Puri KH

- a. Menerima dan mengirimkan kiriman prioritas (SKH, Pos *Express*).
- b. Menutup kantong kiriman prioritas.
- c. Memberi nomor *advis* SKH, Pos *Express*, EMS.
- d. Melacak kiriman SKH, Pos *Express*, EMS.
- e. Menyerahkan kiriman ke petugas antaran untuk diserahkan.

17. *Supervisor* KPC (Kantor Pos Cabang)

- a. Mengawasi sembilan kantor cabang
- b. Memotivasi sembilan kantor cabang yang terdiri dari:
 1. KPC Cikoneng

2. KPC Cihaurbeuti
3. KPC Panumbangan
4. KPC Panjalu
5. KPC Kawali
6. KPC Rajadesa.
7. KPC Panumbangan
8. KPC Rancah
9. KPC Cijeungjing

18. Pengantar

- a. Menyiapkan peralatan antaran.
- b. Memilih surat per wek antaran.
- c. Menyortir surat menurut jalan antar.
- d. Mengentri surat kilat khusus dan korporat yang akan diantar.
- e. Memasukan weselpos ke buku N2.
- f. Mengantar surat dan yang lainnya ke alamat tujuan.
- g. Menyerahkan semua sisa surat, weselpos yang tidak terantar dan menghapus bukti terima kilat khusus dan yang lainnya.

4.1.1.2 Kedudukan dan Fungsi PT. Pos Indonesia (Persero)

Kedudukan PT. Pos Indonesia (Persero) di bawah Departement Perhubungan yang memiliki tugas pokok seperti yang tercantum dalam Ayat 1 Undang-Undang No.6 Tahun 1984 menetapkan bahwa badan sebagaimana dimaksud dengan Pasal 3

Ayat 3 adalah satu-satunya badan yang bertugas menerima, membawa dan menyampaikan surat, warkat pos dengan memungut biaya.

Untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut, PT. Pos Indonesia (Persero) mempunyai fungsi-fungsi sebagai berikut :

1. Pengelolaan Pos dan Giro Pos.
2. Pengembangan usaha dan pemasaran jasa pos dan giro, serta jasa keagenan.
3. Pengelolaan Sumber Daya Manusia. (SDM) dan Sarana.
4. Pembangunan sarana dan fasilitas pelayanan pos dan giro.
5. Pengelolaan keuangan perusahaan.
6. Pengawasan fungsional.
7. Pengelolaan kesekretariatan perusahaan.
8. Pelaksanaan penelitian, pengembangan dan penyusunan rencana kegiatan perusahaan.
9. Pengelolaan pendidikan pelatihan.
10. Penyelenggaraan usaha-usaha lain yang diperlukan sesuai dengan lapangan usahanya.
11. Penyelenggaraan kerjasama dengan badan atau pihak lain yang dianggap perlu untuk menunjang perseroan.
12. Mendirikan anak perusahaan.

4.1.1.3 Visi dan Misi PT. Pos Indonesia (Persero)

b. Visi

Menjadi Perusahaan jejaring terintegrasi yang memberikan

solusi terbaik bagi seluruh *stakeholder*.

c. Misi

- a. Secara terus menerus berupaya meningkatkan kemampuan perusahaan sebagai infra struktur jejaring terintegrasi di bidang komunikasi, logistik, layanan jasa keuangan dan ritel.
- b. Berupaya untuk mengembangkan secara berkesinambungan produk layanan komunikasi, logistic, jasa keuangan dan ritel yang bernilai tinggi sehingga menjadi pilihan utama *stakeholder*.
- c. Meningkatkan kapabilitas perusahaan dalam membangun serta mengembangkan bisnis melalui pendekatan aliansi *strategis*.
- d. Berusaha secara terus menerus mengembangkan kualitas SDM yang menjunjung tinggi nilai serta memiliki kemampuan dalam menghadapi persaingan global.

4.1.1.4 Semangat Panca Prasetya Wilpos V

1. Melayani dengan sebaik-baiknya.
2. Jujur.
3. Bertanggung jawab dengan dilandasi 4 AS:
 - a. Bekerja Keras
 - b. Bekerja Cerdas
 - c. Bekerja Tuntas
 - d. Bekerja Ikhlas
4. Selalu menjadi teladan bagi orang lain.

5. Senantiasa berterima kasih kepada semua pihak.

4.1.1.5 Produk Jasa Pos

1. SOPP (System Online Payment Point)

Kantor pos dalam jaringan SOPP (System Online Payment Point) merupakan cara tercepat, mudah dan praktis dalam melakukan setoran tabungan, pembayaran tagihan rekening telepon, seluler, asuransi, kredit, penerimaan pajak dan isi ulang pulsa seluler.

Moto

One stop payment

Visi

Mempermudah transaksi pembayaran rekening, tagihan serta tabungan.

Misi

Membantu masyarakat untuk memenuhi kebutuhan dalam melakukan setoran/pembayaran rekening, tagihan serta tabungan.

Back Ground

Bahwa kebutuhan masyarakat untuk melakukan transaksi pembayaran rekening, tagihan serta tabungan semakin banyak sementara Kantor pos mempunyai jaringan yang sangat luas dan tersebar.

Komitmen

Penerimaan setoran secara online/real time

Jangkauan Layanan

Kantor Pos di seluruh Indonesia yang tergabung dalam jaringan SOPP

Tarif

Pelanggan tidak dikenai biaya /free

2. Weselpos Standard

Sarana pengiriman uang untuk tujuan diseluruh Indonesia dengan service level paling cepat 2 hari (H+2) Uang dapat diantar sampai rumah

Moto

Uang anda aman sampai ke penerima

Visi

Memberi kesempatan kepada seluruh lapisan masyarakat untuk dapat mengirim uang dengan aman

Misi

Memberi kemudahan dalam melakukan pengiriman uang

Back Ground

Seluruh lapisan masyarakat memerlukan jasa pengiriman uang

Komitmen

Harga terjangkau, kiriman uang aman sampai di tujuan

Jangkauan Layanan

Seluruh Indonesia

Tarif

1	S/d 100.000	: 4.400
	>100.000 s/d 150.000	: 5.500
	>150.000 s/d 200.000	: 6.600

>200.000 s/d 5.000.000 : 7.700

>5.000.000, kenaikan setiap 5.000.000 atau bagian dari

5.000.000 berikutnya: 2.200

(termasuk Ppn 10 %)

3. Weselpos Prima

Sarana pengiriman uang untuk tujuan diseluruh Indonesia dengan service level H+0/ H+ 1. Produk Kiriman uang cepat sampai, bisa diantar sampai rumah.

Moto

Jangkauan luas, tanpa account kami yang tercepat

Visi

Memberikan Layanan cepat dengan jangkauan luas

Misi

Membantu kebutuhan untuk pengiriman uang secara cepat keseluruh Indonesia

Back Ground

Untuk memenuhi kebutuhan pengiriman uang secara cepat keseluruh Indonesia tanpa account.

Komitmen

Harga terjangkau, kiriman uang aman sampai di tujuan dengan cepat.

Jangkauan Layanan

Seluruh Indonesia

Tarif

1 s/d 100.000 : 6.600

>100.000 s/d 150.000 : 7.700

>150.000 s/d 200.000 : 8.800

>200.000 s/d 5.000.000 : 9.900

>5.000.000, kenaikan setiap 5.000 .000 atau bagian dari 5.000.000
berikutnya : 2.200

(termasuk Ppn 10 %)

4. Weselpos Instan (Remittance)

Merupakan solusi untuk pengiriman uang anda secara cepat dan aman karena penerima dilengkapi dengan PIN Dapat diambil diseluruh Kantor Pos dalam jaringan

Moto

Hanya Dalam Hitungan Detik

Visi

Sarana tercepat pengiriman uang

Misi

Memenuhi kebutuhan pengiriman uang tunai dengan segera tanpa penerima harus memiliki account

Back Ground

Tuntutan masyarakat untuk pengiriman uang secara cepat dan aman baik untuk keperluan bisnis maupun non bisnis.

Komitmen

Harga terjangkau ,kiriman uang cepat dan aman sampai di tujuan

Jangkauan Layanan

Terbatas untuk Kantor Pos dalam jaringan (200 Kantor Pos)
diseluruh Indonesia

Tarif Rp 22.000,-/transaksi dengan maksimal uang Rp 25 Juta
(termasuk Ppn 10 %)

5. Weselpos Luar Negeri (Western Union)

Sarana pengiriman dan penerimaan uang untuk tujuan diseluruh dunia dengan level service H+0 Kiriman dapat diterima diseluruh Kantor Pos dalam jaringan

Moto

Cara tercepat untuk mengirim dan menerima uang di seluruh dunia

Visi

Menjadi “Icon” PT Pos Indonesia di Luar Negeri

Misi

Membantu masyarakat dalam memenuhi kebutuhan pengiriman uang diseluruh dunia.

Back Ground

Bahwa masyarakat memerlukan jasa layanan pengiriman uang keseluruh dunia secara cepat dan aman.

Komitmen

Biaya terjangkau, kiriman uang dapat diterima secara cepat dan aman.

Jangkauan Layanan

Kantor Pos dalam jaringan

Tarif Progresif berdasarkan besar uang kiriman

6. POS EXPRESS

POS EXPRESS hadir sebagai layanan premium persembahkan dari PT POS INDONESIA, terutama untuk memenuhi kebutuhan jasa pengiriman surat, dokumen atau barang dalam kota atau ke kota-kota di Indonesia hanya dalam waktu sehari atau semalam.

Dukungan teknologi informasi dan ribuan karyawan yang berpengalaman dalam menguasai bisnis kurir, menjadikan Pos Express sebagai satu jaminan akan kecepatan dan ketepatan pengiriman. Selain itu Pos Express juga menawarkan tarif yang sangat kompetitif untuk memberikan kepada Anda jaminan dan nilai kepuasan yang tinggi

7. AdMailpos

PT. Pos Indonesia dengan unit bisnis AdMailpos (unit bisnis yang didedikasikan untuk fokus menangani pelanggan korporat) hadir dengan konsep layanan yang terintegrasi (Integrated Services), mulai dari pencetakan dokumen, insersi brosur/pengamplopan dan pengantaran dokumen kepada sialamat serta pelaporan status hasil antaran secara elektronik. Konsep layanan yang teritegrasi ini akan memudahkan pelanggan dalam menata bisnis, sehingga dapat membantu pelanggan untuk lebih fokus pada Core Bisnis masing-masing, sedangkan mailing dokumen termasuk penyediaan bahan baku (kertas dan amplop) akan kami tangani secara baik dengan konsep “One Stop Services. Kemampuan untuk memberikan layanan yang teritengrasi ini didukung oleh kekuatan infrastuktur

produksi terkini dan jaringan pelayanan yang tersebar secara Nasional. Sesuai dengan credo kami Untuk Anda Kami Ada, maka kehadiran kami dikhususkan untuk melayani kebutuhan Mailing dengan volume besar (Large Mail Operation)

8. SMS PESTA

PT Pos Indonesia meluncurkan produk SMS PESTA yaitu PENyebaran SMS TerAlamat. Layanan ini disediakan menggunakan teknologi tinggi terkini yang mampu melayani Anda untuk melakukan PENyebaran SMS TerAlamat kepada pengguna seluler di Indonesia. Menggunakan ID Sender berkarakteristik unik tertentu sebagai identitas pengirim (seperti nama portal, nama perusahaan atau nama Anda sebagai identitas pengirim) dengan maksimal 11 karakter membuat SMS PESTA sebagai solusi terhadap penyebaran informasi Anda.

Layanan ini dapat digunakan untuk mengirim pesan kepada target market seperti pelanggan industri produk konsumen, klub toko, organisasi, klub olah raga, universitas dan sekolah, karyawan, kreditur dari perusahaan keuangan non perbankan, peminjam, pemegang kartu kredit, pemegang polis asuransi, anggota MLM dan lain-lain.

Kecepatan rata-rata pengiriman SMS mencapai 1.000.000 SMS perjam, kami yakini akan memenuhi kebutuhan bisnis Anda. Kami pun merekomendasikan untuk pengiriman content per SMS tidak melebihi 160 karakter sesuai dengan ketentuan operator nasional dan tingkat efektivitas komunikasi Anda.

Keunggulan SMS PESTA:

1. Identitas pengirim eksklusif dan personal,
2. Volume pengiriman dalam jumlah besar,
3. Berlaku untuk semua operator seluler,
4. Harga Bersaing,
5. Mendukung sistem database alamat,
6. Sistem Pelaporan.

9. Warmasif

Warmasif (warung informasi masyarakat Indonesia) meliputi:

- a. UKM
- b. Perpustakaan On Line
- c. Kesehatan

VISI

Terwujudnya masyarakat informasi yang sejahtera melalui penyelenggaraan komunikasi dan informatika yang efektif dan efisien dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia

MISI

1. Meningkatkan kapasitas layanan informasi dan pemberdayaan potensi masyarakat.
2. Meningkatkan daya jangkau infrastruktur pos, komunikasi dan informatika.
3. Mendorong peningkatan aplikasi layanan publik dan industri

telematika.

4. Mengembangkan standarisasi dan sertifikasi.
5. Meningkatkan kerjasama dan kemitraan.
6. Mendorong Pemerataan dan penyebarluasan jangkauan informasi publik
7. Mendorong peranan media massa
8. Meningkatkan kapasitas sumber daya manusia bidang komunikasi dan informatika
9. Meningkatkan kualitas penelitian dan pengembangan
10. Meningkatkan peran serta aktif Indonesia dalam fora internasional
11. Meningkatkan kualitas pengawasan menuju pemerintahan yang baik
12. Meningkatkan kualitas pelayanan publik

10. DuitPOS Multiguna

DuitPOS Multiguna adalah produk Pos Indonesia berwujud kartu yang dapat dimanfaatkan untuk menyimpan uang, mengirim uang, dan juga mengisi ulang pulsa elektronik melalui SMS. DuitPOS Multiguna merupakan pengembangan layanan DuitPOS yang telah diluncurkan sebelumnya pada 27 September 2006, bertepatan dengan Hari Bhakti Postel ke-51. DuitPOS Multiguna adalah hasil kemitraan PT Pos Indonesia dengan perusahaan swasta nasional di Jakarta.

Layanan DuitPOS Multiguna diluncurkan dengan menggabungkan pemanfaatan teknologi era digital guna menjawab dinamisnya kebutuhan masyarakat sekaligus solusi keterbatasan yang dihadapi masyarakat, seperti tidak adanya akses perbankan karena keterbatasan geografis dan financial. Namun di sisi lain pengguna telepon genggam tumbuh dengan pesatnya. Dengan memanfaatkan teknologi seluler, layanan DuitPOS Multiguna diwujudkan oleh PT Pos Indonesia (Persero) dengan didukung 1.000 lebih jaringan kantor pos online.

Berbasis SMS

DuitPOS Multiguna dibangun dengan memanfaatkan teknologi seluler berbasis SMS. Saat ini fitur layanan DuitPOS Multiguna hadir dengan 2 fitur, yaitu untuk pengiriman uang dan isi ulang pulsa elektronik, disamping dapat juga digunakan untuk menyimpan uang. Bagaimana caranya? Dengan SMS dari telepon selulernya pelanggan melakukan:

1. Daftar rekening: untuk memperoleh password dan nomor rekening
2. Isi rekening: untuk mengisi rekening.

Fitur layanan:

1. Transfer duit: untuk mengirim uang kepada orang lain.
2. Ambil duit: mencairkan untuk diri sendiri (transfer untuk diri sendiri)
3. Isi pulsa: mengisi pulsa multi operator untuk diri sendiri atau orang lain

4. Cek saldo: untuk melihat jumlah saldo uang yang tersedia.
5. Ganti password: untuk mengganti password pelanggan sesuai keinginan.

Keuntungan bagi pelanggan:

1. Cepat dan mudah: semudah kirim SMS.
2. Praktis: dapat dilakukan dimana saja dan kapan saja.
3. Aman: dilengkapi dengan kode rahasia dan password.
4. Utuh: uang yang diterima sesuai jumlah yang dikirim (tanpa potongan).
5. Jangkauan luas: seluas jaringan pelayanan Pos Indonesia.

Ciri fisik kartu DuitPOS Multiguna:

1. Kartu berukuran (panjang x lebar) 8,5 cm x 5,5 cm.
2. Bagian depan kartu terdapat tulisan “DuitPOS MULTIGUNA” “dijamin utuh instan dan tunai” serta logo PT Pos Indonesia.
3. Pada bagian belakang terdapat kode rahasia yang harus digosok, petunjuk cara pengetikan format SMS, nomor sms center dan nomor seri kartu dengan barcode.

Nilai DuitPOS Multiguna

Denominasi DuitPOS Multiguna disediakan dalam 2 pecahan:

1. Pecahan nilai Rp 100.000,- harga jual Rp 105.000,-
2. Pecahan nilai Rp 50.000,- harga jual Rp 55.000,-.
Harga jual sudah termasuk biaya proses serta pajak.
- 3.

Jaringan penjualan

Dengan target market masyarakat urban yang tinggal di kota-kota besar, untuk sementara pada tahap awal DuitPOS Multiguna dapat dibeli di kantor pos Jabodetabek, Bandung, Semarang, Surabaya, Batam. Selain di kantor pos, secara bertahap untuk kemudahan memperoleh kartu, DuitPOS Multiguna dapat dibeli juga di outlet-outlet kemitraan. Sedangkan untuk pembayaran / pengambilan kiriman uang, dapat dilakukan di 1.000 lebih kantor pos dalam jaringan Pos Remittance / Wesel Instan.

Sementara itu, Dirut PT Pos Indonesia Hana Suryana mengatakan, layanan tersebut dimungkinkan dengan telah tersambungny ribuan kantor pos dalam satu jaringan secara online melalui Wasantara Net, yang dikelola PT Bhakti Wasantara Net, anak perusahaan PT Pos Indonesia.

Dari 3.600 kantor pos yang tersebar di seluruh nusantara, sebanyak 1.860 antaranya sudah online. Oleh karena itu, Pos Indonesia juga terus berupaya memanfaatkan kantor pos yang sudah ada. Jadi tidak saja melayani yang berkaitan dengan bisnis kurir, tapi sekaligus juga menjadi pusat pembayaran berbagai rekening tagihan masyarakat (payment collection).

PT Pos Indonesia juga terus berusaha memodernisasi layanan pos secara terpadu antara operasional kurir dengan penjualan komoditas yang relevan dengan operasi pos atau usaha ritel lainnya. Kantor Pos juga sudah bisa melayani pembayaran berbagai rekening mulai dari tagihan listrik, telepon, dan pembayaran cicilan

motor/mobil, hingga kredit kepemilikan rumah (KPR), melalui *System Online Payment Point POS (SOPPPPOS)*

11. EMS

Pos Indonesia operates its service network to more than 17,000 islands throughout Indonesia. In order to maintain the service performance, transportation system becomes a very deep concern. Mostly, for mail transportation, Pos Indonesia relies on partnership with other parties such as train, bus, airplane and ship operators both owned by government and private companies. The delivery time and transportation connectivity are, however, set to achieve the Universal Postal Union (UPU) standard. We have four Offices of Exchange (OE)

NO.	LOCATIONS	INTERNATIONAL CODE
1	Jakarta Soekarno - Hatta	IDJKTA
2	Batam	IDBTMA
3	Medan	IDMESA

Vision

PT.Pos Indonesia (Persero), hereinafter called as Pos Indonesia, is a high value postal services provider with global competitiveness

Mission

- Managing the company according to the health bussiness principles, supported by relevant technology and professional human resource.
- Providing communications, logistics, financial transaction and other postal services with high added value for the customers satisfaction
- Extending the business having strong competitivenes, both in domestic and global markets.
- Providing services, throughout the country equally, for public usage, in order to strengthen the unity of nation and enhance the International relationship.

4.1.2 Karakteristik Responden

Untuk mengetahui lebih jelas mengenai karakteristik responden penulis menyajikannya dalam tabel dibawah ini :

4.1.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dibawah ini disajikan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

NO	JENIS KELAMIN	JUMLAH	PORSENTASE
1	Laki-laki	34	82,93%
2	Perempuan	7	17,07%
	Jumlah	41	100%

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa 82,93% (34 orang) dari pegawai adalah laki-laki dan 17,07% (7 orang) perempuan. Dengan demikian kebanyakan pegawai PT. Pos Indonesia adalah berjenis kelamin laki-laki dan ini didominasi oleh tenaga pengantar pos yang akan mendistribusikan surat dan paket ke alamat yang dituju oleh surat dan paket tersebut.

4.1.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.2

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

NO	USIA	JUMLAH	PORSENTASE
1	20 – 30 Tahun	5	12,20%
2	31 – 40 Tahun	8	19,51%
3	41 – 50 Tahun	26	63,41%
4	51 – 60 Tahun	2	4,88%
	Jumlah	41	100%

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Ciamis adalah 12,20% (5 Orang) dari pegawai berusia 20-30 tahun, 19,51% (8 Orang) berusia 31-40 tahun, 63,41% (26 Orang) berusia 41-50 tahun dan 4,88% (2 Orang) berusia 51-60 tahun. Dengan demikian kebanyakan pegawai PT. Pos Indonesia adalah Berusia antara 41 samapai dengan 50 tahun. Usia pegawai 51 – 60 tahun merupakan usia kurang produktif, sehingga kinerja pegawai sudah menurun.

4.1.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.3

Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

NO	PENDIDIKAN	JUMLAH	PORSENTASE
1	SD	1	2,44%
2	SMP	2	4,88%
3	SMU	20	48,78%
4	D – 3	11	26,83%
5	S – 1	6	14,63%
	S -2	1	2,44%
	Jumlah	41	100%

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa 2,44% (1 Orang) dari pegawai berpendidikan SD, 4,88% (2 Orang) dari pegawai berpendidikan SMP, 48,78% (20 Orang) dari pegawai berpendidikan SMU, 26,83% (11 Orang) dari pegawai berpendidikan D3, 14,63% (6 Orang) dari pegawai berpendidikan S1 dan 2,44% (1 Orang) dari pegawai berpendidikan S2. Dengan demikian kebanyakan pegawai PT. Pos Indonesia adalah berpendidikan SMU. Pegawai dengan pendidikan SMP dan SMU adalah bertugas sebagai pengantar pos dan Pegawai yang berpendidikan SD adalah bertugas sebagai pramubakti sedangkan yang berpendidikan S1 dan S2 sebagai kepala kantor dan D3 sebagai staf.

4.1.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4.4

Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

NO	LAMA BEKERJA	JUMLAH	PORSENTASE
1	1 – 3 Tahun	0	0,00%
2	4 – 6 Tahun	1	2,44%
3	7 – 10 Tahun	4	9,76%
4	> 10 Tahun	36	87,80%
	Jumlah	41	100%

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa 2,44% (1 Orang) dari pegawai adalah bekerja lebih dari 6 tahun dan 9,76% (4 Orang) pegawai bekerja lebih dari 10 tahun dan 87% (36 Orang) dari pegawai bekerja lebih dari 10 tahun. Dengan demikian kebanyakan pegawai PT. Pos Indonesia adalah bekerja lebih dari 10 tahun.

4.1.3 Deskripsi Variabel yang Diteliti

Adapun variabel dalam penelitian ini adalah : penilaian kinerja (variabel X), motivasi kerja (Variabel Y1) dan kinerja (Variabel Y2). Untuk mengetahui kriteria masing-masing item akan digunakan kriteria menurut sebagai berikut :

a. Dasar perhitungan

Klas Interval 5

Nilai Tertinggi $5 \times 41 = 205$

Nilai Terendah $1 \times 41 = 41$

Interval =

$$\frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Klas Interval}} =$$

$$\frac{205 - 41}{5} = 32,8$$

b. Tabel Kriteria Perhitungan

Tabel 4.5

Kriteria Perhitungan Skor Variabel

Skor	Kriteria Penilaian
41 – 72,8	Sangat Negatif/Tidak Pernah/Sangat Tidak Baik
73,8 – 105,6	Negatif/Hampir Tidak Pernah/Tidak Baik
106,6 – 138,4	Netral/Kadang-kadang/Cukup Baik
139,4 – 171,2	Positif/Sering/Baik
172,2 – 205	Sangat Positif/Selalu/Sangat Baik

4.1.3.1 Variabel Penilaian kinerja

Tabel 4.6
Epektivitas Pelaksanaan Penilaian Pegawai Untuk
Perbandingan Antar Pegawai

Pernyataan Responden	Frekuensi	Prosentase	Skor
Sangat epektif	23	56%	115
Epektif	13	32%	52
Cukup epektif	5	12%	15
Tidak epektif	0	0%	0
Sangat tidak epektif	0	0%	0
Jumlah	41	100%	182

Sumber: Data diolah dari kuesioner

Dari tabel 4.6 di atas diperoleh total skor sebesar 182, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 98% (182/205) pelaksanaan penilaian kinerja pegawai untuk perbandingan antar pegawai dilakukan dengan sangat epektif. Hal itu ditunjukkan dengan hasil jawaban responden sebagai berikut: 56% (52 orang) yang menyatakan penilaian pegawai sangat epektif untuk perbandingan antar pegawai, 32 % (13 orang) menyatakan penilaian pegawai

epektif untuk perbandingan antar pegawai, 12% (5 orang) menyatakan penilaian pegawai cukup epektif untuk perbandingan antar pegawai dan tidak ada responden yang memberikan jawaban penilaian kinerja tidak dan sangat tidak epektif untuk perbandingan antar pegawai.

Tabel 4.7

Hasil penilaian yang dikomunikasikan untuk dijadikan umpan balik

Pernyataan Responden	Frekuensi	Prosentase	Skor
Selalu	17	41%	85
Sering	9	22%	36
Kadang-kadang	11	27%	33
Hampir Tidak Pernah	0	0%	0
Tidak Pernah	4	10%	4
Jumlah	41	100%	158

Sumber: Data diolah dari kuesioner

Dari tabel 4.7 di atas diperoleh total skor sebesar 158, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 77% (158/205) hasil penilaian kinerja yang dilakukan oleh PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Ciamis sering dikomunikasikan kepada pegawai agar dijadikan umpan balik. Hal itu dibuktikan dengan jawaban responden yaitu:

41% (17 orang) menyatakan hasil penilaian selalu dikomunikasikan kepada pegawai, 22% (9 orang) menyatakan hasil penilaian sering dikomunikasikan kepada pegawai, 27% (11 orang) menyatakan hasil penilaian kadang-kadang dikomunikasikan kepada pegawai 10% (4 orang) menyatakan hasil penilaian tidak pernah dikomunikasikan kepada pegawai dan tidak ada responden yang menjawab penilaian kinerja hampir tidak pernah dikomunikasikan kepada pegawai.

Tabel 4.8
Epektifitas Penilaian Kinerja untuk Memelihara Sistem
Kepegawaian
Dan Dokumentasi Kepegawaian

Pernyataan Responden	Frekuensi	Prosentase	Skor
Sangat epektif	19	46%	45
Epektif	7	17%	28
Cukup epektif	13	32%	39
Tidak epektif	1	2%	2
Sangat tidak epektif	1	2%	1
Jumlah	41	100%	165

Sumber: Data diolah dari kuesioner

Dari tabel 4.8 di atas diperoleh total skor sebesar 165, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 80% (165/205) penilaian kinerja telah efektif memelihara sistem dan dokumentasi kepegawaian di PT. Pos Indonesia Kabupaten Ciamis. Hal itu dibuktikan dengan jawaban responden sebagai berikut: 46% (19 orang) dari responden menyatakan penilaian kinerja sangat efektif memelihara sistem dan dokumentasi kepegawaian, 17% (7 orang) dari responden menyatakan penilaian kinerja efektif memelihara sistem dan dokumentasi kepegawaian, 32% (13 orang) dari responden menyatakan penilaian kinerja cukup efektif memelihara sistem dan dokumentasi kepegawaian, 2% (1 orang) dari responden menyatakan penilaian kinerja tidak efektif memelihara sistem dan dokumentasi kepegawaian dan 2% (1 orang) dari responden menyatakan penilaian kinerja sangat tidak efektif memelihara sistem dan dokumentasi kepegawaian.

Tabel 4.9
Objektifitas Penilaian

Pernyataan Responden	Frekuensi	Prosentase	Skor
Sangat Objektif	11	27%	55
Objektif	21	51%	84
Kurang Objektif	9	22%	27
Tidak Objektif	0	0%	0
Sangat Tidak Objektif	0	0%	0
Jumlah	41	100%	166

Sumber: Data diolah dari kuesioner

Dari tabel 4.9 di atas diperoleh total skor sebesar 166, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 81% (166/205) penilaian kinerja sangat objektif dilakukan oleh PT. Pos Indonesia Kabupaten Ciamis. Hal itu dibuktikan dengan jawaban responden sebagai berikut : 27% (11 orang) dari responden menyatakan penilaian yang telah dilakukan sangat objektif, 51% (21 orang) dari responden menyatakan penilaian yang telah dilakukan objektif, 22% (9 orang) dari responden menyatakan penilaian yang telah dilakukan kurang objektif dan tidak ada responden yang menyatakan penilaian yang dilakukan tidak objektif dan sangat tidak objektif.

Tabel 4.10
 Hasil Penilaian Digunakan Untuk Kebijakan Manajemen

Pernyataan Responden	Frekuensi	Prosentase	Skor
Selalu	15	37%	75
Sering	7	17%	28
Kadang-kadang	19	46%	57
Hampir Tidak Pernah	0	0%	0
Tidak Pernah	0	0%	0
Jumlah	41	100%	160

Sumber: Data diolah dari kuesioner

Dari tabel 4.10 di atas diperoleh total skor sebesar 160, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 78% (160/205) hasil penilaian kinerja sering digunakan oleh PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Ciamis untuk kebijakan manajemen dalam mempromosikan, merotasikan dan mendemosikan pegawai. Hal itu dibuktikan dengan : 37% (15 orang) dari responden menyatakan hasil penilaian selalu digunakan dalam kebijakan manajemen, 17% (7 orang) dari responden menyatakan hasil penilaian sering digunakan dalam kebijakan manajemen, 46% (19 orang) dari responden menyatakan kadang-kadang digunakan dalam kebijakan

manajemen dan tidak ada responden yang menyatakan bahwa hasil penilaian hampir tidak pernah dan tidak pernah digunakan dalam kebijakan manajemen.

Tabel 4.11
Penilaian Kinerja Dijadikan sebagai Pengukuran Kinerja

Pernyataan Responden	Frekuensi	Prosentase	Skor
Selau	22	54%	110
Sering	5	12%	20
Kadang-kadang	12	29%	36
Hampir Tidak Pernah	2	5%	4
Tidak Pernah	0	0%	0
Jumlah	41	100%	170

Sumber: Data diolah dari kuesioner

Dari tabel 4.11 di atas diperoleh total skor sebesar 170, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 83% (170/205) hasil penilaian kinerja pegawai yang dilakukan oleh PT. Pos Indonesia Kabupaten Ciamis telah selau dijadikan sebagai pengukuran kinerja pegawai. Hal itu dibuktikan dengan jawaban responden sebagai berikut: 54% (22 orang) responden menyatakan hasil penilaian

kinerja selalu dijadikan pengukuran kinerja pegawai, 12% (5 orang) responden menyatakan hasil penilaian kinerja sering dijadikan pengukuran kinerja pegawai, 29% (12 orang) menyatakan hasil penilaian kinerja kadang-kadang dijadikan pengukuran kinerja pegawai, 5% (2 orang) menyatakan hasil penilaian kinerja hampir tidak pernah dijadikan pengukuran kinerja pegawai dan tidak terdapat responden yang menyatakan bahwa hasil penilaian kinerja tidak pernah dijadikan pengukuran kinerja pegawai.

Tabel 4.12

Penilaian Kinerja Mampu Meningkatkan Efektifitas Kerja

Pernyataan Responden	Frekuensi	Prosentase	Skor
Selalu	22	54%	110
Sering	6	15%	24
Kadang-kadang	12	29%	36
Hampir Tidak Pernah	1	2%	2
Tidak Pernah	0	0%	0
Jumlah	41	100%	172

Sumber: Data diolah dari kuesioner

Dari tabel 4.12 diatas diperoleh total skor sebesar 172, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 82% (172/205)

penilaian kinerja yang dilakukan oleh PT. Pos Indonesia Kabupaten Ciamis selalu meningkatkan epektifitas kerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan hasil 54% (22 orang) dari responden menyatakan penilaian kinerja selalu meningkatkan epektifitas kerja, 15% (6 orang) responden menyatakan penilaian kinerja sering meningkatkan epektifitas kerja, 29% (12 orang) responden menyatakan penilaian kinerja kadang-kadang meningkatkan epektifitas kerja, 2% (1 orang) responden menyatakan penilaian kinerja hampir tidak pernah meningkatkan epektifitas kerja pegawai dan tidak terdapat responden yang menyatakan bahwa penilaian kinerja tidak pernah meningkatkan epektifitas kerja.

Tabel 4.13
Penilaian Kinerja dapat Meningkatkan Motivasi Kerja

Pernyataan Responden	Frekuensi	Prosentase	Skor
Selalu	21	51%	105
Sering	8	20%	32
Kadang-kadang	12	29%	36
Hampir Tidak Pernah	0	0%	0
Tidak Pernah	0	0%	0
Jumlah	41	100%	173

Sumber: Data diolah dari kuesioner

Dari tabel 4.13 di atas diperoleh total skor sebesar 173, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 83% (175/205) pelaksanaan penilaian kinerja yang dilakukan oleh PT. Pos Indonesia Kabupaten Ciamis selalu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Hal itu ditunjukkan dengan jawaban responden sebagai berikut: 51% (21 orang) menyatakan pelaksanaan penilaian kinerja selalu meningkatkan motivasi kerja, 20% (8 orang) menyatakan penilaian kinerja sering meningkatkan motivasi kerja, 29% (12 orang) menyatakan penilaian kinerja kadang-kadang meningkatkan motivasi kerja pegawai dan tidak terdapat responden yang menyatakan penilaian pegawai hampir tidak pernah dan tidak pernah meningkatkan motivasi pegawai.

Tabel 4.14
Penilaian Kinerja Dapat Memberikan Gambaran Kecakapan
Pegawai

Pernyataan Responden	Frekuensi	Prosentase	Skor
Selalu	23	56%	115
Sering	7	17%	28
Kadang-kadang	11	27%	33
Hampir Tidak Pernah	0	0%	0
Tidak Pernah	0	0%	0
Jumlah	41	100%	176

Sumber: Data diolah dari kuesioner

Dari tabel 4.14 di atas diperoleh total skor sebesar 176, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 86% (176/205) dari hasil penilaian kinerja yang dilakukan oleh PT. Pos Indonesia Kabupaten

Ciamis selalu menggambarkan tingkat kecakapan pegawai. Hal itu dibuktikan dengan: 56% (23 orang) dari responden menyatakan penilaian kinerja selalu menggambarkan peningkatan kecakapan pegawai, 17% (7 orang) dari responden menyatakan penilaian kinerja sering menggambarkan peningkatan kecakapan pegawai, 27% (11 orang) dari responden menyatakan penilaian kinerja kadang-kadang menggambarkan peningkatan kecakapan pegawai, dan tidak terdapat responden yang menjawab penilaian kinerja hampir tidak pernah dan tidak pernah menggambarkan peningkatan kecakapan pegawai.

Tabel 4.15

Penilaian Kinerja Dapat Meningkatkan Kinerja

Pernyataan Responden	Frekuensi	Prosentase	Skor
Selalu	20	49%	100
Sering	5	12%	20
Kadang-kadang	16	39%	48
Hampir Tidak Pernah	0	0%	0
Tidak Pernah	0	0%	0
Jumlah	41	100%	168

Sumber: Data diolah dari kuesioner

Dari 4.15 di atas diperoleh total skor sebesar 168, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 82% (168/205) dari pelaksanaan penilaian kinerja yang dilakukan oleh PT. Pos Indonesia Kabupaten Ciamis selalu dapat meningkatkan kinerja pegawai, hal ini dibuktikan dengan : 49% (20 orang) dari responden menjawab penilaian kinerja selalu meningkatkan kinerja pegawai, 12% (5 Orang) dari responden menjawab penilaian kinerja sering meningkatkan kinerja pegawai , 39% (16 Orang) Responden menjawab kadang-kadang meningkatkan kinerja pegawai, dan tidak terdapat responden yang menjawab penilaian kinerja hampir tidak pernah dan tidak pernah meningkatkan kinerja pegawai.

4.1.3.2 Variabel Motivasi Kerja

Tabel 4.16
Perasaan Sangat Diperlukan dari Pegawai

Pernyataan Responden	Frekuensi	Prosentase	Skor
Sangat meras diperlukan	15	37%	75
Merasa diperlukan	13	32%	52
Cukup meras diperlukan	13	32%	39
Tidak merasa diperlukan	0	0%	0
Sangat tidak merasa diperlukan	0	0%	0
Jumlah	41	100%	166

Sumber: Data diolah dari kuesioner

Dari tabel 4.16 di atas diperoleh total skor sebesar 166, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 81% (166/205) dari

pegawai merasa bahwa keberadaanya diperlukan dalam menjalankan tugasnya. Hal itu dibuktikan dengan jawaban responden sebagai berikut : 37% (15 orang) dari responden menyatakan sangat merasa diperlukan, 32% (13 orang) dari responden menyatakan merasa diperlukan, 32% (13 Orang) dari responden mengatakan cukup merasa diperlukan dan tidak terdapat responden yang menyatakan tidak merasa diperlukan dan sangat tidak merasa diperlukan .

Tabel 4.17

Pengetahuan Pegawai Atas Tujuan Perusahaan

Pernyataan Responden	Frekuensi	Prosentase	Skor
Sangat mengetahui	11	27%	55
Mengetahui	26	63%	104
Cukup mengetahui	4	10%	12
Tidak mengetahui	0	0%	0
Sangat tidak mengetahui	0	0%	0
Jumlah	41	100%	171

Sumber: Data diolah dari kuesioner

Dari Tabel 4.17 di atas diperoleh total skor sebesar 171, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 83% (171/205) pegawai

sangat mengetahui tujuan perusahaan dalam pelaksanaan tugasnya. Hal itu ditunjukkan dengan pernyataan responden sebagai berikut : 27% (11 orang) dari responden menyatakan sangat mengetahui tujuan perusahaan dalam tugasnya, 63% (26 orang) dari responden menyatakan mengetahui tujuan perusahaan dalam tugasnya, 10% (4 orang) dari responden menyatakan cukup mengetahui tujuan perusahaan dalam menjalankan tugasnya. Dan tidak terdapat responden yang menyatakan tidak mengetahui dan sangat tidak mengetahui tujuan perusahaan.

Tabel 4.18

Perlakuan Perusaan yang Dirasakan Pegawai

Pernyataan Responden	Frekuensi	Prosentase	Skor
Sangat Adil	4	10%	20
Adil	26	63%	104
Cukup Adil	9	22%	27
Tidak Adil	2	5%	4
Sangat Tidak Adil	0	0%	0
Jumlah	41	100%	155

Sumber: Data diolah dari kuesioner

Dari tabel 4.18 di atas diperoleh total skor sebesar 155, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 76% (155/205) pegawai telah merasakan perlakuan yang adil dari perusahaan dalam menjalankan tugasnya selama ini. Hal ini dibuktikan dengan jawaban responden sebagai berikut : 10% (4 orang) dari responden menyatakan perlakuan perusahaan sangat adil, 63% (26 orang) dari responden menyatakan perlakuan perusahaan adil, 22% (9 Orang) dari responden menyatakan perlakuan perusahaan cukup adil, 5% (2 Orang) dari responden menyatakan perlakuan perusahaan tidak adil dan tidak terdapat responden yang menyatakan bahwa perlakuan perusahaan sangat tidak adil.

Tabel 4.19
Pemberian Peluang Yang Adil Bagi Pegawai

Pernyataan Responden	Frekuensi	Prosentase	Skor
Sangat adil	12	29%	60
Adil	20	49%	80
Cukup adil	8	20%	24
Tidak adil	1	2%	2
Sangat Tidak adil	0	0%	0
Jumlah	41	100%	166

Sumber: Data diolah dari kuesioner

Dari Tabel 4.19 di atas diperoleh total skor sebesar 166, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 81% (166/205) pegawai merasakan adil dalam pemberian peluang oleh perusahaan dalam bekerja selama ini. Hal ini ditunjukkan dengan pernyataan responden sebagai berikut : 29% (12 Orang) dari responden menyatakan peluang yang diberikan perusahaan sangat adil, 49% (20 Orang) dari responden menyatakan peluang yang diberikan perusahaan adil, 20% (8 Orang) dari responden menyatakan pemberian peluang yang diberikan perusahaan cukup adil dan tidak terdapat responden yang menyatakan pemberian peluang oleh perusahaan tidak adil dan sangat tidak adil.

Tabel 4.20

Pemberikan Kesempatan yang Adil Bagi Pegawai

Pernyataan Responden	Frekuensi	Prosentase	Skor
Sangat adil	8	20%	40
Adil	30	73%	120
Cukup adil	2	5%	6
Tidak adil	1	2%	2
Sangat Tidak adil	0	0%	0
Jumlah	41	100%	168

Sumber: Data diolah dari kuesioner

Dari tabel 4.20 di atas diperoleh total skor sebesar 168, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 82% (168/205) pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Ciamis telah merasakan pemberian kesempatan yang sangat adil dari perusahaan untuk berprestasi dalam bekerja. Hal ini ditunjukkan dengan pendapat responden sebagai berikut : 20% (8 Orang) dari responden menyatakan pemberian kesempatan oleh perusahaan sangat adil, 73% (30 Orang) dari responden menyatakan pemberian kesempatan oleh perusahaan adil, 5% (2 Orang) dari responden menyatakan kesempatan yang diberikan perusahaan cukup adil, 2% (1 Orang) dari responden menyatakan pemberian kesempatan tidak adil dan tidak terdapat responden yang memberikan pernyataan bahwa pemberian kesempatan oleh perusahaan sangat tidak adil.

Tabel 4.21
Tantangan dalam Bekerja

Pernyataan Responden	Frekuensi	Prosentase	Skor
Sangat menantang	15	37%	75
Menantang	25	61%	100
Cukup menantang	1	2%	3
Tidak menantang	0	0%	0
Sangat Tidak menantang	0	0%	0
Jumlah	41	100%	178

Sumber: Data diolah dari kuesioner

Dari tabel 4.21 di atas diperoleh total skor sebesar 178, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 89% (178/205) pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Ciamis merasakan bahwa pekerjaan selama ini sangat menantang. Hal ini dibuktikan dengan jawaban responden sebagai berikut : 37% (15 orang) dari responden menyatakan pekerjaan yang diberikan selama ini sangat menantang, 61% (25 Orang) dari responden menyatakan pekerjaan yang diberikan selama ini menantang, 2% (1 Orang) dari responden menyatakan pekerjaan yang diberikan selama ini cukup menantang dan tidak terdapat responden yang menyatakan bahwa pekerjaan yang diberikan selama ini sangat tidak menantang.

Tabel 4.22
Pemberian Tantangan dalam Bekerja Dapat Memberikan
Motivasi Pegawai

Pernyataan Responden	Frekuensi	Prosentase	Skor
Selalu	10	24%	50
Sering	29	71%	116
Kadang-kadang	1	2%	3
Hampir tidak pernah	0	0%	0
Tidak pernah	1	2%	1
Jumlah	41	100%	170

Sumber: Data diolah dari kuesioner

Dari tabel 4.22 di atas dapat diperoleh total skor sebesar 170, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 83% (170/205) pekerjaan selalu memberikan tantangan yang dapat meningkatkan motivasi bagi pegawai. Hal itu dibuktikan dengan jawaban responden sebagai berikut : 24% (10 Orang) dari responden menyatakan pemberian tantangan dalam bekerja selalu meningkatkan motivasi pegawai, 71% (29 Orang) dari responden menyatakan pemberian tantangan dalam bekerja sering meningkatkan motivasi pegawai, 2% (1 Orang) dari responden menyatakan pemberian tantangan dalam bekerja kadang-kadang meningkatkan motivasi pegawai, 2% (1 Orang) dari responden menyatakan pemberian tantangan dalam bekerja tidak pernah meningkatkan motivasi pegawai.

Tabel 4.23

Keadaan Lingkungan Kerja di Tempat Kerja

Pernyataan Responden	Frekuensi	Prosentase	Skor
Sangat nyaman	20	49%	100
Nyaman	19	46%	76
Cukup nyaman	2	5%	6
Tidak nyaman	0	0%	0
Sangat Tidak nyaman	0	0%	0
Jumlah	41	100%	182

Sumber: Data diolah dari kuesioner

Dari tabel 4.23 di atas diperoleh total skor sebesar 182, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 89% (182/205) keadaan lingkungan kerja pada tempat kerja sangat nyaman. Hal itu dibuktikan dengan jawaban responden sebagai berikut : 49% (20 Orang) dari responden menyatakan keadaan lingkungan kerja sangat nyaman, 46% (19 Orang) dari responden menyatakan keadaan lingkungan kerja nyaman, 5% (2 Orang) dari responden menyatakan lingkungan kerja cukup nyaman dan tidak terdapat responden yang menyatakan lingkungan kerja tidaknyaman dan sangat tidak nyaman.

Tabel 4.24

Keadaan Lingkungan Dapat Meningkatkan Motivasi Kerja

Pernyataan Responden	Frekuensi	Prosentase	Skor
Selalu	18	44%	90
Sering	20	49%	80
Kadang-kadang	3	7%	9
Hampir tidak pernah	0	0%	0
Tidak pernah	0	0%	0
Jumlah	41	100%	179

Sumber: Data diolah dari kuesioner

Dari tabel 4.24 di atas dapat diperoleh total skor sebesar 179, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 87% (179/205) keadaan lingkungan tempat kerja yang nyaman di PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Ciamis selalu meningkatkan motivasi kerja pegawai. Hal itu dibuktikan dengan jawaban responden sebagai berikut : 44% (18 orang) dari responden menyatakan keadaan tempat kerja yang nyaman selalu meningkatkan motivasi kerja, 49% (20 Orang) dari responden menyatakan keadaan tempat kerja yang nyaman sering meningkatkan motivasi kerja, 7% (3 Orang) dari responden menyatakan keadaan tempat kerja yang nyaman kadang-kadang meningkatkan motivasi kerja, dan tidak terdapat responden yang menyatakan keadaan lingkungan kerja yang nyaman hampir tidak pernah dan tidak pernah meningkatkan motivasi kerja.

Tabel 4.25
Pengaruh Lingkungan di Luar Tempat Kerja

Pernyataan Responden	Frekuensi	Prosentase	Skor
Sangat berpengaruh	20	49%	100
Berpengaruh	20	49%	80
Cukup berpengaruh	1	2%	3
Tidak berpengaruh	0	0%	0
Sangat tidak berpengaruh	0	0%	0
Jumlah	41	100%	183

Sumber: Data diolah dari kuesioner

Dari tabel 4.25 di atas dapat diperoleh total skor sebesar 183, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 89% (183/205) lingkungan diluar tempat kerja sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Hal itu dibuktikan dengan jawaban responden sebagai berikut : 49% (20 Orang) dari responden menyatakan keadaan lingkungan di luar tempat kerja sangat berpengaruh terhadap motivasi, 49% (20 Orang) dari responden menyatakan keadaan lingkungan di luar tempat kerja berpengaruh terhadap motivasi, 2% (1 Orang) dari responden menyatakan lingkungan di luar tempat kerja cukup berpengaruh terhadap motivasi, dan tidak terdapat responden yang menyatakan bahwa lingkungan di luar tempat kerja tidak berpengaruh dan sangat tidak berpengaruh terhadap motivasi.

4.1.3.3 Variabel Kinerja

Tabel 4.26
Kretivitas Pegawai dalam Bekerja

Pernyataan Responden	Frekuensi	Prosentase	Skor
Sangat Kreatif	2	5%	10
Kreatif	18	44%	72
Cukup Kreatif	21	51%	63
Tidak Kreatif	0	0%	0
Sangat Tidak Kreatif	0	0%	0
Jumlah	41	100%	145

Sumber: Data diolah dari kuesioner

Dari tabel 4.26 di atas dapat diperoleh total skor sebesar 145, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 71% (145/205) dari pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Ciamis kreatif dalam bekerja. Hal itu ditunjukkan dengan jawaban responden sebagai berikut : 5% (2 orang) dari responden menyatakan bahwa pegawai sangat kreatif dalam bekerja, 44% (18 orang) dari responden menyatakan bahwa pegawai kreatif dalam bekerja, 51% (21 Orang) dari responden menyatakan bahwa pegawai cukup kreatif dalam bekerja, dan tidak terdapat responden yang menyatakan bahwa pegawai tidak kreatif dan sangat tidak kreatif dalam bekerja.

Tabel 4.27

Kemampuan Kerjasama Pegawai dalam Bekerja

Pernyataan Responden	Frekuensi	Prosentase	Skor
Sangat mampu	11	27%	85
Mampu	20	49%	36
Cukup mampu	10	24%	33
Tidak mampu	0	0%	0
Sangat tidak mampu	0	0%	4
Jumlah	41	100%	158

Sumber: Data diolah dari kuesioner

Dari tabel 4.27 di atas dapat diperoleh total skor sebesar 158, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 77% (158/205) pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Ciamis memiliki kemampuan kerjasama dalam melaksanakan tugas dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan jawaban responden sebagai berikut : 27% (11 Orang) responden menyatakan pegawai sangat mampu bekerjasama dalam bekerja, 49% (20 Orang) responden menyatakan pegawai mampu bekerjasama dalam bekerja, 24% (10 Orang) responden menyatakan pegawai cukup mampu bekerjasama dalam bekerja, dan tidak terdapat responden yang menyatakan bahwa pegawai tidak mampu dan sangat tidak mampu bekerjasama dalam bekerja

Tabel 4.28
Kemampuan Berprakarsa dari Pegawai

Pernyataan Responden	Frekuensi	Prosentase	Skor
Sangat mampu	9	22%	45
Mampu	11	27%	44
Cukup mampu	19	46%	57
Tidak mampu	0	0%	0
Sangat tidak mampu	2	5%	2
Jumlah	41	100%	148

Sumber: Data diolah dari kuesioner

Dari tabel 4.28 di atas dapat diperoleh total skor sebesar 148, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 72% (148/205) pegawai PT. Pos Indoneisa (Persero) Kabupaten Ciamis mampu berpraktika dalam bekerja. Hal ini dibuktikan dengan jawaban responden sebagai berikut : 22% (9 Orang) dari responden menyatakan pegawai sangat mampu berpraktika, 27% (11 Orang) dari responden menyatakan pegawai mampu berpraktika, 46% (19 Orang) dari responden menyatakan pegawai cukup mampu berpraktika, 5% (2 Orang) dari responden menyatakan pegawai sangat tidak mampu berpraktika., dan tidak terdapat responden yang menjawab pegawai tidak mampu berpraktika dalam bekerja.

Tabel 4.29
Kecakapan pegawai dalam Bekerja

Pernyataan Responden	Frekuensi	Prosentase	Skor
Sangat Cakap	1	2%	5
Cakap	20	49%	80
Cukup Cakap	20	49%	60
Tidak Cakap	0	0%	0
Sangat Tidak Cakap	0	0%	0
Jumlah	41	100%	145

Sumber: Data diolah dari kuesioner

Dari tabel 4.29 di atas dapat diperoleh total skor sebesar 145, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 71% (145/205) pegawai

PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Ciamis cakap dalam bekerja. Hal ini ditunjukkan dengan jawaban responden sebagai berikut : 2% (1Orang) dari responden menyatakan pegawai sangat cakap dalam bekerja, 49% (20 Orang) dari responden menyatakan pegawai cakap dalam bekerja, 49% (20 Orang) dari responden menyatakan pegawai cukup cakap dalam bekerja, dan tidak terdapat responden yang menyatakan bahwa pegawai tidak cakap dan sangat tidak cakap dalam bekerja.

Tabel 4.30

Tanggungjawab Pegawai dalam Menyelesaikan Tugas

Pernyataan Responden	Frekuensi	Prosentase	Skor
Sangat bertanggungjawab	39	95%	195
Bertanggungjawab	2	5%	8
Cukup bertanggungjawab	0	0%	0
Tidak bertanggungjawab	0	0%	0
Sangat tidak bertanggungjawab	0	0%	0
Jumlah	41	100%	203

Sumber: Data diolah dari kuesioner

Dari tabel 4.30 di atas dapat diperoleh total skor sebesar 203, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 99% pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Ciamis sangat bertanggungjawab dalam bekerja menyelesaikan tugasnya. Hal ini dibuktikan dengan jawaban responden sebagai berikut: 95% (39 Orang) dari responden menyatakan pegawai sangat bertanggungjawab dalam menyelesaikan tugasnya, 5% (2 Orang) dari responden menyatakan pegawai bertanggungjawab dalam menyelesaikan tugasnya, dan tidak terdapat responden yang menyatakan bahwa pegawai tidak bertanggungjawab dan sangat tidak bertanggungjawab dalam menyelesaikan tugasnya.

Tabel 4.31

Ketepatan Hasil Pekerjaan Pegawai

Pernyataan Responden	Frekuensi	Prosentase	Skor
Sangat tepat	22	54%	110
Tepat	14	34%	56
Cukup tepat	5	12%	15
Tidak tepat	0	0%	0
Sangat tidak tepat	0	0%	0
Jumlah	41	100%	181

Sumber: Data diolah dari kuesioner

Dari tabel 4.31 di atas dapat diperoleh total skor sebesar 181, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 88% (181/205) hasil pekerjaan pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Ciamis adalah tepat. Hal ini dibuktikan dengan jawaban responden sebagai berikut : 54% (22 Orang) dari responden menyatakan hasil pekerjaan pegawai sangat tepat, 34% (14 Orang) dari responden menyatakan hasil pekerjaan pegawai tepat, 12% (5 Orang) dari responden menyatakan hasil pekerjaan pegawai cukup tepat, dan tidak terdapat responden yang menyatakan bahwa hasil pekerjaan pegawai tidak tepat dan sangat tidak tepat.

Tabel 4.32
Ketelitian Pegawai dalam Bekerja

Pernyataan Responden	Frekuensi	Prosentase	Skor
Sangat Teliti	4	10%	20
Teliti	18	44%	72
Cukup Teliti	17	41%	51
Kurang Teliti	2	5%	0
Sangat Tidak Teliti	0	0%	0
Jumlah	41	100%	143

Sumber: Data diolah dari kuesioner

Dari tabel 4.32 di atas dapat diperoleh total skor sebesar 143, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 69% (143/205) pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Ciamis memiliki ketelitian dalam bekerja. Hal itu dibuktikan dengan jawaban responden sebagai berikut : 10% (4 orang) dari responden menyatakan pegawai sangat teliti dalam bekerja, 44% (18 orang) dari responden menyatakan pegawai teliti dalam bekerja, 41% (17 orang) dari responden menyatakan pegawai cukup telitidalam bekerja dan 5% (2 orang) dari responden menyatakan pegawai kurang teliti dalam bekerja, dan tidak terdapat pernyataan responden yang menyatakan bahwa pegawai sangat tidak

Tabel 4.33
Evisiensi Penggunaan Sumber Daya

Pernyataan Responden	Frekuensi	Prosentase	Skor
Sangat Evisien	5	12%	25
Evisien	17	41%	68
Cukup Evisien	19	46%	57
Tidak Evisien	0	0%	0
Sangat Tidak Evisien	0	0%	0
Jumlah	41	100%	150

Sumber: Data diolah dari kuesioner

Dari tabel 4.33 di atas dapat diperoleh total skor sebesar 150, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 73% (150/205) pegawai evisiens dalam penggunaan sumber daya pada saat bekerja. Hal itu dibuktikan dengan jawaban responden sebagai berikut : 12% (5 Orang) dari responden menyatakan pegawai sangat evisien dalam penggunaan sumber daya, 41% (17 Orang) dari responden menyatakan pegawai evisien dalam penggunaan sumber daya, 46% (19 Orang) dari responden menyatakan cukup evisien dalam penggunaan sumber daya, dan tidak terdapat responden yang menyatakan bahwa pegawai tidak evisien dan sangat tidak evisien dalam penggunaan sumber daya.

Tabel 4.34

Kesesuai Hasil Kerja Pegawai dengan Target

Pernyataan Responden	Frekuensi	Prosentase	Skor
Sangat Sesuai	3	7%	15
Sesuai	13	32%	52
Cukup Sesuai	23	56%	69
Tidak Sesuai	2	5%	4
Sangat Tidak Sesuai	0	0%	0
Jumlah	41	100%	140

Sumber: Data diolah dari kuesioner

Dari tabel 4.34 di atas dapat diperoleh total skor sebesar 140, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 68% (140/205) hasil kinerja pegawai PT. Pos Indoneisa (Persero) Kabupaten Ciamis telah sesuai dengan target atau tujuan perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan jawaban responden sebagai berikut : 7% (3 Orang) dari responden menyatakan hasil kinerja pegawai sangat sesuai dengan target, 32% (13 Orang) dari responden menyatakan hasil kinerja pegawai sesuai dengan target, 56% (23 Orang) dari responden menyatakan hasil pekerjaan cukup sesuai dengan target, 5% (2 Orang) dari responden menyatakan hasil kinerja pegawai tidak sesuai dengan target, dan tidak terdapat responden yang menyatakan bahwa hasil kinerja pegawai sangat tidak sesuai dengan target.

Tabel 4.35
Kecepatan dalam Melaksanakan Tugas

Pernyataan Responden	Frekuensi	Prosentase	Skor
Sangat Cepat	2	5%	10
Cepat	15	37%	60
Cukup Cepat	24	59%	72
Tidak Cepat	0	0%	0
Sanat Tidak Cepat	0	0%	0
Jumlah	41	100%	142

Sumber: Data diolah dari kuesioner

Dari tabel 4.35 di atas dapat diperoleh total skor sebesar 142, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 69% (142/205) pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Ciamis cepat dalam bekerja menyelesaikan tugasnya. Hal itu dibuktikan dengan jawaban responden sebagai berikut : 5% (2 orang) dari responden menyatakan pegawai sangat cepat dalam bekerja, 37% (15 orang) dari responden menyatakan pegawai cepat dalam bekerja, 59% (24 orang) dari responden menyatakan pegawai cukup cepat dalam melaksanakan pekerjaannya, dan tidak terdapat responden yang menyatakan bahwa pegawai tidak cepat dan sangat tidak cepat dalam bekerja.

Tabel 4.36

Rekapitulasi Deskripsi Variabel Penilaian Kinerja (X)

No. Item	Pernyataan/Pertanyaan	Skor	%
1.	Bagaimana epektifitas pelaksanaan penilaian kinerja yang dilakukan selama ini untuk pebandingan antar pegawai?	182	89%
2.	Apakah hasil penilaian kinerja dikomunikasikan kepada pegawai yang dinilai sehingga menjadi unpan balik?	158	77%
3.	Bagaimana epektifitas penilaian kinerja yang dilakukan dapat memelihara tujuan sistem dan dokumentasi kepegawaian?	165	80%
4.	Bagaimana objektifitas pelaksanaan penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan selama ini?	166	81%
5.	Apakah hasil penilaian kinerja pegawai digunakan untuk menentukan kebijakan promosi, rotasi dan demosi pegawai?	160	78%
6.	Apakah penilaian kinerja yang dilakukan selama ini oleh perusahaan digunakan untuk pengukuran kinerja pegawai?	170	83%

7.	Apakah penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan dapat meningkatkan efektivitas kerja pegawai?	172	84%
8.	Apakah penilaian kinerja pegawai selama ini dapat meningkatkan motivasi pegawai?	173	84%
9.	Apakah penilaian kinerja dapat menggambarkan kecakapan atau kemampuan pegawai?	176	86%
10	Apakah penilaian kinerja dapat meningkatkan kinerja pegawai?	168	82%
Jumlah		1690	82%

Dari hasil rekapitulasi pada tabel 4.36 diperoleh skor 1690, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 82% (1690/2050) Penilaian kinerja telah dilaksanakan dengan baik oleh PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Ciamis. Hal itu ditunjukkan dengan pencapaian skor pada setiap indikator.

Tabel 4.37

Rekapitulasi Deskripsi Variabel Motivasi Kerja (Y1)

No. Item	Pernyataan/Pertanyaan	Skor	%
1.	Bagaimana perasaan sangat diperlukan pegawai dalam bekerja menjalankan tugasnya selama ini?	166	81%
2.	Bagaimana pegawai mengetahui tujuan dari perusahaan?	171	83%
3.	Bagaimana perlakuan adil perusahaan kepada setiap pegawai selama ini?	155	76%

4.	Bagaimana keadilan perusahaan dalam memberikan peluang kepada setiap pegawai selama ini?	166	81%
5.	Bagaimana keadilan perusahaan dalam memberikan kesempatan kepada setiap pegawai untuk berprestasi?	168	82%
6.	Bagaimana keadaan tantangan dalam bekerja yang dirasakan pegawai selama ini ?	178	87%
7.	Apakah pemberian tantangan dalam bekerja selama ini dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai?	170	83%
8.	Bagaimana keadaan lingkungan kerja pada tempat kerja selama ini?	182	89%
9.	Apakah keadaan yang nyaman dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai selama ini ?	179	87%
10	Bagaimana pengaruh keadaan lingkungan di luar tempat kerja terhadap motivasi kerja pegawai?	183	89%
Jumlah		1718	84%

Dari hasil rekapitulasi pada tabel 4.37 diperoleh skor 1718, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 84% (1718/2050) pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Ciamis memiliki motivasi yang sangat baik. Hal itu ditunjukkan dengan pencapaian skor pada setiap indikator.

Tabel 4.38
Rekapitulasi Deskripsi Variabel Kinerja (Y2)

No. Item	Pernyataan/Pertanyaan	Skor	%
1.	Bagaimana pengaruh keadaan lingkungan di luar tempat kerja terhadap motivasi kerja pegawai?	145	71%
2.	Bagaimana kemampuan kerjasama pegawai dalam melaksanakan tugasnya?	158	77%
3.	Bagaimana kemampuan berprakarsa dari pegawai dalam setiap pekerjaan yang ditugaskan kepadanya?	148	72%
4.	Bagaimana kecakapan pegawai dalam bekerja selama ini?	145	71%
5.	Bagaimana tanggungjawab pegawai dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya?	203	99%
6.	Bagaimana ketepatan hasil pekerjaan pegawai selama ini ?	181	88%
7.	Bagaimana ketelitian pegawai dalam bekerja selama ini?	142	69%
8.	Bagaimana evisiensi penggunaan sumber daya dalam bekerja yang dilakukan pegawai?	150	73%
9.	Bagaimana kesesuaian hasil kinerja pegawai jika dibandingkan dengan target atau tujuan perusahaan?	140	68%
10	Bagaimana kecepatan pegawai dalam bekerja menjalankan tugasnya?	142	69%
Jumlah		1554	76%

Dari hasil rekapitulasi pada tabel 4.38 diperoleh skor 1554, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 76% (1718/2050) pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Ciamis berkinerja baik. Hal itu ditunjukkan dengan pencapaian skor pada setiap indikator.

4.1.4 Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah: (1). Penilaian Kinerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Ciamis, (2). Penilaian Kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Ciamis dan (3) Motivasi kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Ciamis

Untuk mengetahui dan melihat pengaruh variabel penilaian kinerja (X) terhadap motivasi kerja (Y1), pengaruh variabel penilaian kinerja (X) terhadap kinerja (Y2), dan pengaruh variabel motivasi kerja (Y1) terhadap kinerja (Y2) dipergunakan pendekatan analisis regresi linier sederhana dengan menggunakan bantuan software SPSS for Windows versi 14,0 sehingga menghasilkan output sebagai berikut :

4.1.4.1 Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kinerja

Tabel 4.39

Hasil Uji Pengaruh Penilaian Kinerja (X) Terhadap Motivasi Kerja (Y1)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.376(a)	.142	.120	3.516

a Predictors: (Constant), Penilaian Kinerja

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	33.088	3.518		9.404	.000
	Penilaian Kinerja	.214	.084	.376	2.536	.015

a Dependent Variable: Motivasi Kerja

Dari tabel di atas diperoleh korelasi antara penilaian kinerja dengan motivasi kerja sebesar 0,376, artinya keeratan hubungan antara variabel penilaian kinerja dengan motivasi kerja adalah rendah dan hasil koefisien determinasi atau (r^2) sebesar 0,142, artinya motivasi kerja pegawai dipengaruhi oleh penilaian kinerja sebesar 14,20% melalui persamaan regresi $Y = 33.088 + 0,214 X$ dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yaitu sebesar 85,80%

Selanjutnya dari hasil uji hipotesis dapat diketahui bahwa variable penilaian kinerja (X) berpengaruh secara positif terhadap

variable motivasi kerja (Y1), maka **Ho ditolak** dan **Ha diterima** berarti penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai.

Tingkat signifikansi dapat dilihat dari nilai t hitung sebesar 2,536 lebih besar dari t tabel yaitu sebesar 2,0399 (nilai t table ini diperoleh dari hasil interpolasi pada table t dengan taraf signifikansi 5% dan dk = n-2 = 39) dan tingkat signifikansi sebesar 0,015, lebih kecil dari 0,05, artinya pengaruh penilaian kinerja signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

4.1.4.2 Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja

Tabel 4.40

Hasil Uji Pengaruh Penilaian Kinerja (X) Terhadap Kinerja (Y2)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.208(a)	.043	.019	4.49979

a Predictors: (Constant), Penilaian Kinerja

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27.323	4.503		6.068	.000
	Penilaian Kinerja	.144	.108	.208	1.331	.191

a Dependent Variable: Kinerja

Dari table 4.40 di atas diperoleh korelasi antara penilaian kinerja dengan kinerja sebesar 0,208, artinya keeratan hubungan

antara variabel penilaian kinerja dengan kinerja adalah rendah dan koefisien determinasi atau R square (r^2) 0,043, artinya kinerja pegawai dipengaruhi oleh penilaian kinerja sebesar 04,30% melalui persamaan regresi $Y = 27,323 + 0,144$ dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yaitu sebesar 95,70%

Selanjutnya dari hasil uji hipotesis dapat diketahui bahwa variable penilaian kinerja (X) berpengaruh positif terhadap variable kinerja (Y2), maka **Ho diterima** dan **Ha ditolak** berarti penilaian kinerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja.

Tingkat signifikansi dapat dilihat dari nilai t hitung sebesar 1,331 lebih kecil dari t table sebesar 2,0399 (nilai t table ini diperoleh dari hasil interpolasi pada tabel t dengan taraf signifikansi 5% dan $dk = n-2 = 39$), artinya pengaruh penilaian kinerja tidak signifikansi terhadap kinerja pegawai.

4.1.4.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Tabel 4.41

Hasil Uji Pengaruh Motivasi Kerja (Y1) Terhadap Kinerja
(Y2)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.510(a)	.260	.241	3.959

a Predictors: (Constant), Motivasi Kerja

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.356	7.027		1.047	.302
	Motivasi Kerja	.618	.167	.510	3.698	.001

a. Dependent Variable: Kinerja

Dari table di atas diperoleh korelasi antara motivasi kerja dengan kinerja sebesar 0,510, artinya keeratan hubungan antara variabel motivasi kerja dengan kinerja adalah sedang dan koefisien determinasi atau R square (r^2) sebesar 0,260, artinya kinerja pegawai dipengaruhi oleh motivasi kerja pegawai sebesar 20,60% melalui persamaan regresi $Y = 7,356 + 0,618X$ dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yaitu sebesar 79,40%

Selanjutnya dari hasil uji hipotesis dapat diketahui bahwa variable motivasi kerja (Y1) berpengaruh secara positif terhadap kinerja (Y2) , maka **Ho ditolak** dan **Ha diterima** yang berarti motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tingkat signifikansi dapat dilihat dari nilai t hitung sebesar 3,698 lebih besar dari t table sebesar 2.0399 (nilai t table ini diperoleh dari hasil interpolasi pada table t dengan taraf signifikansi 5% dan $dk = n-2 = 39$), artinya pengaruh motivasi kerja signifikan terhadap kinerja pegawai.

4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

Pelaksanaan penilaian kinerja yang dilakukan oleh PT. Pos Indonesia Kabupaten Ciamis berpengaruh positif dan signifikan sebesar 14.20% terhadap peningkatan motivasi pegawai, dengan demikian setiap ada peningkatan penilaian kinerja akan mampu meningkatkan 14,20% dari motivasi kerja pegawai. Penilaian kinerja dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai sejalan dengan pendapat A. Prabu Mangkunegara (2007 : 21) “penilaian kinerja berguna sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan”. Penilaian kinerja yang dilaksanakan dengan baik akan bermanfaat bagi karyawan, perusahaan dan masyarakat.

PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Ciamis telah melaksanakan penilaian kinerja pegawai dengan sebuah format penilaian sendiri yang disebut dengan PG21 yang isinya adalah sebagai berikut:

1. Penilaian Prestasi

Penilaian prestasi lebih dititik berakan kepada hasil yang dapat diukur dengan satu satuan ukuran yaitu jumlah, waktu dan biaya.

2. Penilaian Hubungan Kerja

Penilaian ini digunakan untuk menciptakan sebuah team work yang handal yang sangat dibutuhkan dalam memberikan pelayanan yang prima terhadap para pelanggan

3. Penilaian Sifat-sifat pribadi

Penilaian ini bertujuan untuk menilai kecakapan apektif dari seorang pegawai. Kecakapan apektif tidak kalah penting dengan

kecakapan intelektual, karena dengan cakap apektifnya seorang pegawai akan memiliki sikap jujur dan bertanggungjawab.

Adapun hasil penilaian kinerja pegawai akan digunakan untuk pengembangan karir pegawai peningkatan gaji dan kenaikan pangkat pegawai, untuk memangku jabatan yang lebih tinggi dan penghargaan pegawai. Sistem penilaian kinerja pegawai di PT. Pos Indonesia telah lama berjalan, namun belum ada perubahan metode dalam penilaian yang dipandang akan mampu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan lebih baik.

Penilaian kinerja dari hasil penelitian penulis hanya mampu meningkatkan 04.30% terhadap kinerja pegawai dengan tingkat hubungan yang rendah, hal itu disebabkan karena karyawan tidak bertindak atas keharusan dari hasil penilaian, pimpinan tidak mampu mengkomunikasikan hasil penilaian dan tidak mampu membantu karyawan untuk memperbaiki kinerjanya dan karyawan sendiri tidak mampu mencari umpan balik dari hasil penilaian itu. Padahal menurut pendapat Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson yang dialih bahasakan oleh Abdul Rosid (1999 : 49) :

.... Agar penilaian kinerja mencapai potensinya, tidak cukup hanya melakukannya, karyawan harus bertindak menurut penilaian itu. Biasanya, atasan mempunyai tanggungjawab mengomunikasikan hasil-hasil penilaian kepada bawahannya dan membantu bawahannya memperbaiki diri dimasa datang. Sebaliknya, bawahan biasanya mempunyai tanggungjawab mencari umpan balik yang jujur dan manfaatnya untuk meningkatkan kinerja.

Dari pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan agar pelaksanaan penilaian kinerja mamapu meningkatkan kinerja harus :

1. Karyawan harus bertindak sesuai dengan penilaian

Setelah dilakukn penilaian dan ditemukan penyimpangan, seorang karyawan harus secepatnya memperbaiki diri dan menyesuainya dengan yang seharusnya berdasarkan hasil penilaian yang telah dilakukan.

2. Atasan harus mempunyai tanggungjawab mengkomunikasikn hasil-hasil penilaian kepada bawahannya dan membantu bawahannya untuk memperbaiki diri.

Optimalisasi hasil penialai kinerja dilakukan melalui pimpinan dengan mengkomunikasikan hasil penilaian dan membantu karyawannya untuk memperbaiki kinerjanya. Hasil penilaian akan kurang bermanfaat apabila tidak atau kurang ditindaklanjuti dengan perbaikan kinerja, karena hakikat penilaian bukan hanya untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan namun juga bagaimana perbaikan kinerjanya.

3. Karyawan bertanggungjawab harus mampu mencari umpan balik yang jujur.

Penilaian kinerja juga akan dirasa manfaatnya untuk meningkatkan kinerja apabila karyawan mampu mencari umpan balik dengan baik. Karyawan yang mampu mencari umpan balik akan terus untuk mencoba memperbaiki kinerjanya, sehingga akan dicapai suatu kinerja yang maksimal (prestasi kerja).

Selanjutnya hasil penelitian, bahwa motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja secara positif dan signifikan, sebesar 20,60% dengan tingkat keeratan hubungan yang sedang. Pengaruh yang disebabkan oleh motivasi kerja terhadap kinerja hal itu dikarenakan motivasi kerja merupakan salah satu fungsi yang dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai sesuai dengan pendapat Keith Davis (1964:484) dalam bukunya A. Mangkunegara (2007 : 67) "*Human Performance = Ability + Motivations*". Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan kerja, sedangkan *ability* atau kemampuan merupakan hasil dari pendidikan dan pelatihan kecakapan pegawai

Pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Ciamis selama ini merasa bahwa dirinya diperlakukan sangat baik dan adil oleh perusahaan, lingkungan kerja yang baik dan tidak adanya kekakuan dalam berkomunikasi antar personal, baik keatasan ataupun kerekan kerja. Kinerja pegawai selain dipengaruhi oleh faktor yang disebutkan diatas dipengaruhi pula oleh faktor-faktor lain seperti dukungan organisasi dan dukungan manajemen, hal itu sesuai dengan pendapat Payaman J.Simanjuntak (2005 :10) "Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan kedalam 3 kelompok,yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen".

Kompetensi individu terdiri dari satu kemampuan dan keterampilan kerja dan kedua motivasi dan etos kerja. Kemampuan dan keterampilan pegawai dihasilkan dari pendidikan dan pelatihan serta pengalaman kerja pegawai, sedangkan motivasi dan etos kerja

dihasilkan dari latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya.

Kinerja pegawai disebabkan oleh adanya dukungan organisasi dilaksanakan melalui pengorganisasian karyawan, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungankerja serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian dimaksudkan untuk memberikan kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Kondisi kerja termasuk kenyamanan lingkungan kerja, aspek keselamatan dan kesehatan kerja, syarat-syarat kerja, sistem pengupahan serta jaminan social.

Kinerja pegawai disebabkan adanya dukungan manajemen dilaksanakan melalui :

1. Pengoptimalan dan pemanfaatan kekuatan, keunggulan dan potensi yang dimiliki oleh setiap pekerja,
2. Dorongan terhadap pekerja untuk terus belajar dan meningkatkan wawasan dan pengetahuannya,
3. Membuka seluas-luasnya kepada pekerja untuk belajar, baik secara pribadi maupun melalui pendidikan dan pelatihan yang dirancang dan diprogramkan oleh perusahaan, dan
4. Membantu setiap orang yang menghadapi kesulitan dalam melakukan tugas, misalnya dengan memberikan bimbingan, penyuluhan, pelatihan atau pendidikan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dalam menguraikan kesimpulan, penulis akan bertitik tolak pada hasil pembahasan masalah, landasan teoritis, analisis data empirik dan hasil uji hipotesis yang sesuai dengan tujuan penelitian yang telah dikemukakan dalam bab 1. Adapun kesimpulan yang berkaitan dengan pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai adalah :

1. Penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan PT. Pos Indonesia Kabupaten Ciamis, ini menunjukkan bahwa telah terlaksana penilaian kinerja dengan baik karena dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.
2. Penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Kabupaten Ciamis, ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang dilaksanakan belum menghasilkan umpan balik dan perbaikan kinerja karyawan.

3. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Kabupaten Ciamis, ini menunjukkan bahwa perusahaan sudah mampu menciptakan dorongan positif terhadap karyawan untuk meningkatkan kinerjanya melalui pemberian penghargaan yang semestinya terhadap karyawan.

5.2 Saran

Dari hasil pembahasan dan kesimpulan di atas penulis memiliki saran sebagai berikut :

1. Perusahaan hendaknya mencoba pelaksanaan penilaian kinerja dengan menggunakan metode orientasi masa depan seperti : Penilaian diri, Penilaian psikologis, pendekatan MBO dan *Assessment centere*, karena hasil dari penelitian bahwa penilaian kinerja mampu meningkatkan motivasi pegawai.
2. Perusahaan hendaknya melaksanakan penilaian kinerja dengan adil, objektif transparan agar dapat meningkatkan kinerja pegawai.
3. Karena motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja, hendaknya perusahaan memberikan dorongan organisasi dan dorongan manajemen melalui pemberian perhatian terhadap pegawai.

karena secara positif pemberian perhatian terhadap pegawai akan meningkatkan motivasi kerja pegawai.

4. Hendaknya bagi peneliti lain mengkaji objek yang sama dengan cara yang lebih mendalam dan lebih luas agar diperoleh kebenaran mengenai penilaian kinerja berpengaruh secara positif terhadap motivasi dan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Dajan, Anto. 2000. *Pengantar Metode Statistik*, Jilid I dan II, Jakarta, LP3ES
- Danim, S. 2008. *Kinerja Staf dan Organisasi*, Bandung: Pustaka Setia
- Darma, S. 2005. *Manajemen Kinerja*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Davis, Keith, 1985. *Human Behavioral at work: Organizational Behavioral*. New Delhi: tata McGraw-Hill Publishing Company
- Dessle, G. 1997. *Manajemen Perusahaan*, Jakarta: Edisi Ketiga, Erlangga.
- Handoko, Hani T. 2001. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: PFE.
- Kerlinger, Fred N. 1973 *Foundantion of Behavioral Resarch*, Hol, Rinehart
- Kidder, Louise. 1981. *Research Methods Instrumen Social Relation*, Holt, Rinehart and Wiston
- Kusnendi. 2007. *Model-model Persamaan Struktural Satu dan Multigroup Sampel*, Bandung: Alfabeta.
- Mangkunegara, Prabu, A., 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya

- _____, 2008, *Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Refika Aditama.
- _____, 2007, *Kinerja dan Evaluasi Kerja SDM*. Jakarta : Universitas Mercubuan.
- Rusidi. Dan Enas 2008. *Metodologi Penelitian*, Ciamis: Pascasarjana Unigal
- Schuler, Randall S. and Jackson, Susan E. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke-21* Jilid 2, Jakarta: Erlangga.
- Simanjuntak, Payaman J. 2005, *Manajemen dan Evaluasi Kerja*, Jakarta : Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sugiama, G. 2008. *Metode Riser Bisnis dan Manajemen*, Bandung: Guardaya Intimarta.
- Sugiono. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta.
- Winardi. 2000. *Kepemimpinan dan Manajemen*, Jakarta: Rineka Cipta.