



UNIVERSITAS INDONESIA



**PENGARUH PENILAIAN PRESTASI KERJA TERHADAP
MOTIVASI KARYAWAN DI DIREKTORAT SDM KANTOR
PUSAT PT ANTAM (Persero) TBK**

SKRIPSI

**SILVIA OKTAVIANI
0806349264**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NIAGA
DEPOK
JULI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH PENILAIAN PRESTASI KERJA TERHADAP
MOTIVASI KARYAWAN DI DIREKTORAT SDM KANTOR
PUSAT PT ANTAM (Persero) TBK**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana

**SILVIA OKTAVIANI
0806349264**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NIAGA
DEPOK
JULI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM SARJANA REGULER

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Silvia Oktaviani

NPM : 0806349264

Tanda Tangan :

Tanggal : 3 Juli 2012



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM SARJANA REGULER**

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh,

Nama : Silvia Oktaviani
NPM : 0806349264
Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga
Judul Skripsi : Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja terhadap
Motivasi Karyawan di Direktorat SDM
kantor pusat PT Antam (Persero) Tbk

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi pada Program Studi Ilmu Administrasi Niaga, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Drs. Pantius Drahen Soeling M.Si (.....)

Penguji : Dra. Tutie Hermiati M.A (.....)

Ketua Sidang : Drs. Heri Fathurahman M.Si (.....)

Sekretaris : Nurul Safitri S.Sos, M.A (.....)

Ditetapkan di : Depok
Tanggal : 3 Juli 2012

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas karunia dan rahmat-Nya yang telah diberikan, maka skripsi mengenai **“Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Motivasi Karyawan Di Direktorat SDM Kantor Pusat PT Antam (Persero) Tbk”** ini dapat diselesaikan oleh penulis tepat pada waktunya. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Niaga pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Hal ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih yang mendalam terhadap pihak-pihak tersebut, yaitu:

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
2. Dr. Roy Valiant Salomo, M.Soc.Sc., selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI
3. Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si. selaku Ketua Program Sarjana Reguler Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
4. Umanto Eko Prasetyo, S.Sos., M.Si. selaku Sekertaris Program Sarjana Reguler Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
5. Ixora Lundia, S. Sos. MS selaku Ketua Program Studi Administrasi Niaga.
6. Dr. Effy Zalfiana Rusfian M.Si. selaku Pembimbing Akademik yang telah memberikan arahan mata kuliah dari awal semester.
7. Drs. Pantius Drahen Soeling M.Si selaku pembimbing skripsi yang telah mengarahkan dan memberikan bimbingan selama proses pengerjaan skripsi ini.
8. Kedua orang tua, Papa dan Mama (Maryono Setiadi dan Nanik Setiawati) yang selalu memberikan semangat dan doanya untuk penyelesaian skripsi ini, serta adikku tercinta Christian Prabowo yang selalu memberi semangat untuk penyelesaian skripsi ini.

9. Mbak Icha, Mbak Wina, Mas Ferdy dan karyawan Direktorat SDM di kantor pusat PT Antam yang telah mengayomi dan membimbing penulis selama pengambilan data untuk pembuatan skripsi ini.
10. Hendra Hero Prasetiawan yang sudah menjadi motivator dan pemberi semangat selama penulis mengerjakan skripsi ini.
11. Sahabat niaga, khususnya Fitriza Prima Sari, Dwikanty Lestari, Bety Dian Pratiwi, Vibrianie Padmasari, Sri Nuryanti yang dengan segala hal telah memberi semangat dan membantu penyelesaian penyusunan skripsi ini.
12. Teman-teman Permadi UI , khususnya Elmy Bonafita, Dyah Perwitasari, yang selalu memberi semangat dan telah membantu penyelesaian penyusunan skripsi ini.
13. Seluruh staf pengajar dan sekretariat Departemen Ilmu administrasi yang telah membantu proses administrasi skripsi ini.
14. Pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang secara langsung maupun tidak langsung.

Penulis berharap penyusunan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Motivasi Karyawan Di Direktorat SDM Kantor Pusat PT Antam (Persero) Tbk”** dapat memberikan manfaat bagi para pembacanya.

Depok, Juli 2012



Silvia Oktaviani

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA
ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Silvia Oktaviani
NPM : 0806349264
Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Motivasi Karyawan Di
Direktorat SDM Kantor Pusat PT Antam (Persero) Tbk**

berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan skripsi saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 3 Juli 2012

Yang menyatakan



Silvia Oktaviani

ABSTRAK

Nama : Silvia Oktaviani
Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga
Judul : **Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja terhadap Motivasi Karyawan Di Direktorat SDM Kantor Pusat PT Antam (Persero) Tbk Jakarta.**

Dalam penelitian ini, penilaian prestasi kerja dipilih sebagai variabel yang mempengaruhi motivasi karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap motivasi karyawan di Direktorat SDM kantor pusat PT Antam. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang menggunakan teknik non probabilita sampling yaitu total sampling terhadap karyawan Direktorat SDM kantor pusat PT Antam yang berjumlah 31 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian prestasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi karyawan.

Kata kunci: penilaian prestasi kerja, motivasi karyawan

ABSTRACT

Name : Silvia Oktaviani
Study Program : Business Administration
Title : **The Effect of Performance Appraisal toward Employee Motivation in Directorate of HR (*Human Resources*) of Antam Corporation in Jakarta**

In this study, performance appraisal was chosen as the variables that affect employee motivation. This study aimed to examine the effect of performance appraisal toward employee motivation in Antam Corporation directorate of HR (Human Resources) in Jakarta. This study used the quantitative approach with a survey method that used total sampling from the HR directorate in Jakarta, which in total 31 respondents. Results of this study showed that performance appraisal had a significant effect on employee motivation.

Key words: performance appraisal, employee motivation

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAN ORISINALITAS	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR DIGRAM	xv
DAFTAR GRAFIK	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
1. PENDAHULUAN.....	Error! Bookmark not defined.
1.1 Latar Belakang Masalah.....	Error! Bookmark not defined.
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Signifikasi Penelitian	7
1.4.1 Signifikasi Akademis	7
1.4.2 Signifikasi Praktis	7
1.5 Batasan Penelitian.....	8
1.6 Sistematika Penelitian	8
2. TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Penelitian Terdahulu	10
2.2 Teori.....	16
2.2.1 Pengertian Motivasi.....	17
2.2.2 Fungsi Motivasi.....	17
2.2.3 Teori Motivasi	18
2.2.4 Penilaian Prestasi Kerja.....	22
2.2.5 Tujuan dan Manfaat Penilaian Prestasi Kerja	23
2.2.6 Proses Penilaian Prestasi Kerja	25
2.2.7 Sifat Penilaian Prestasi Kerja	26
2.2.8 Standar Penilaian Prestasi Kerja	27
2.2.9 Faktor-Faktor yang Dinilai.....	28
2.2.10 Metode-Metode Penilaian Prestasi Kerja.....	29

2.2.11	Penilai Prestasi Kerja	31
2.2.12	Hambatan Penilaian Prestasi Kerja	32
2.3	Hipotesis Penelitian.....	33
2.4	Model Penelitian	33
2.5	Operasionalisasi Konsep	34
3.	METODE PENELITIAN	38
3.1	Pendekatan Penelitian	38
3.2	Jenis Penelitian.....	38
3.2.1	Berdasarkan Tujuan.....	38
3.2.1	Berdasarkan Dimensi Waktu.....	39
3.2.1	Berdasarkan Manfaat.....	39
3.2.1	Berdasarkan Teknik Pengumpulan Data	39
3.3	Populasi dan Sampel	39
3.4	Teknik Penarikan Sampel	40
3.5	Skala Pengukuran.....	41
3.6	Teknik Pengumpulan Data	41
3.7	Teknik Pengolahan dan Analisis Data	42
3.7.1	Analisis Statistik Deskriptif	43
3.7.2	Analisis Korelasi Pearson	43
3.7.3	Uji Hipotesis.....	44
3.7.4	Koefisien Determinasi.....	44
3.8	Uji Validitas dan Reabilitas	44
4.	PEMBAHASAN.....	46
4.1	Gambaran Umum Perusahaan.....	46
4.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan	46
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan	47
4.1.3	Nilai- Nilai Perusahaan	47
4.1.4	Penghargaan dan Pengakuan Eksternal PT Antam	48
4.1.5	Struktur Organisasi PT Antam.....	49
4.1.6	Proses Penilaian Prestasi Kerja di PT Antam	50
4.2	Uji Instrumentasi.....	51
4.2.1	Validitas Variabel dan Dimensi Penelitian	51
4.2.2	Validitas Indikator Penelitian.....	53
4.2.3	Uji Reabilitas.....	58
4.3	Karakteristik Responden	58
4.3.1	Usia Responden.....	58
4.3.2	Jenis Kelamin Responden	59
4.3.3	Pendidikan Terakhir Responden	60
4.3.4	Masa Kerja Responden.....	60
4.4	Pembahasan Jawaban Responden	61
4.4.1	Variabel Penilaian Prestasi Kerja.....	61
4.4.1.1	Dimensi <i>Relevancy</i>	62
4.4.1.2	Dimensi <i>Acceptability</i>	68
4.4.1.3	Dimensi <i>Reliability</i>	71
4.4.1.1	Dimensi <i>Sensitivity</i>	73
4.4.1.1	Dimensi <i>Practically</i>	78
4.4.2	Variabel Motivasi.....	82

4.4.2.1 Dimensi <i>Intensity</i>	82
4.4.2.2 Dimensi <i>Direction</i>	84
4.4.2.3 Dimensi <i>Persistence</i>	88
4.5 Pengaruh Variabel Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Motivasi	91
4.6 Uji Hipotesis	92
4.7 Koefisien Determinasi.....	93
5. SIMPULAN DAN SARAN	96
5.1 Simpulan	96
5.2 Saran.....	96
DAFTAR REFERENSI	98

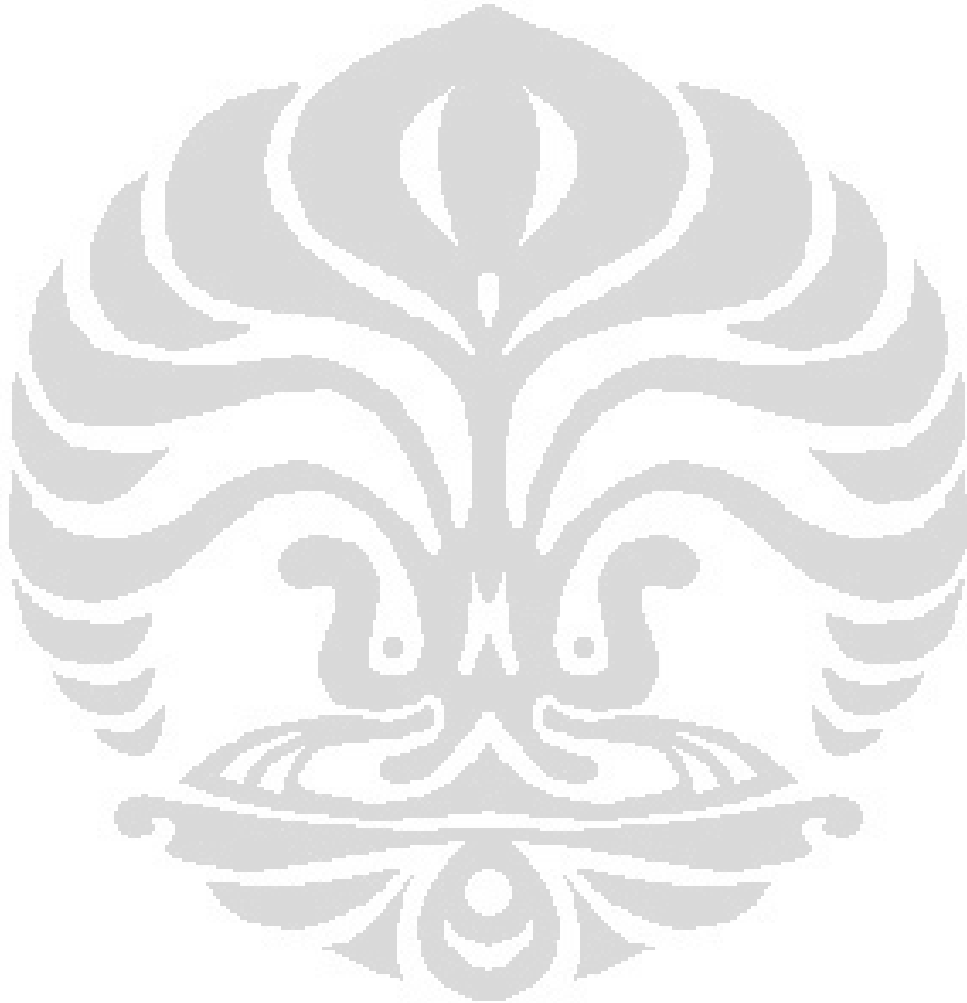


DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Penerimaan Tahunan di Bidang Pertambangan	Error! Bookmark not defined.
Tabel 1.2	Daftar Perusahaan Tambang Milik Negara	3
Tabel 1.3	Daftar Anak Perusahaan PT Antam	3
Tabel 2.1	Perbandingan Penelitian	14
Tabel 2.2	Operasionalisasi Konsep	35
Tabel 3.1	Jumlah Karyawan Direktorat SDM	40
Tabel 3.2	Alternatif Jawaban Responden	41
Tabel 3.3	Interval Kategorisasi Kekuatan Hubungan Korelasi	44
Tabel 3.4	Ukuran Validitas	45
Tabel 4.1	Nilai-Nilai Antam	47
Tabel 4.2	Penghargaan yang Diperoleh Antam	48
Tabel 4.3	Sistem Manajemen Unjuk Kerja PT Antam	50
Tabel 4.4	Pengukuran K-M-O Measure of Sampling Adequacy, Bartlett's Test of Sphericity, dan Nilai Variansi Tiap Dimensi Penelitian Setelah Pre-test	52
Tabel 4.5	Validitas Indikator Penelitian Variabel Penilaian Prestasi Kerja Dimensi <i>Relevancy</i>	53
Tabel 4.6	Validitas Indikator Penelitian Variabel Penilaian Prestasi Kerja Dimensi <i>Acceptability</i>	54
Tabel 4.7	Validitas Indikator Penelitian Variabel Penilaian Prestasi Kerja Dimensi <i>Reliability</i>	54
Tabel 4.8	Validitas Indikator Penelitian Variabel Penilaian Prestasi Kerja Dimensi <i>Sensitivity</i>	55
Tabel 4.9	Validitas Indikator Penelitian Variabel Penilaian Prestasi Kerja Dimensi <i>Practically</i>	56
Tabel 4.10	Validitas Indikator Penelitian Variabel Penilaian Prestasi Kerja Dimensi <i>Intensity</i>	56
Tabel 4.11	Validitas Indikator Penelitian Variabel Penilaian Prestasi Kerja Dimensi <i>Direction</i>	57
Tabel 4.12	Validitas Indikator Penelitian Variabel Penilaian Prestasi Kerja Dimensi <i>Persistence</i>	57
Tabel 4.13	Reabilitas Variabel Penelitian	58
Tabel 4.14	<i>Correlations</i>	91
Tabel 4.15	<i>Model summary</i>	94

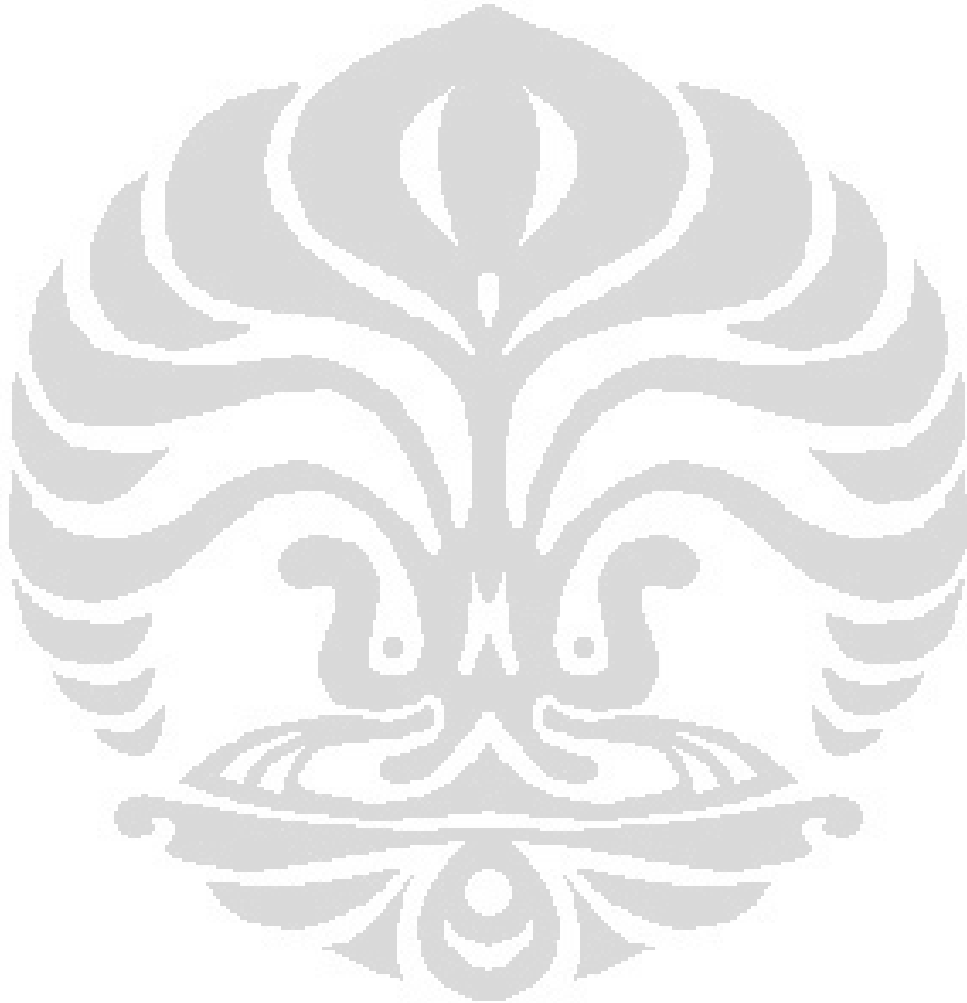
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Hirarki Kebutuhan A.H.Maslow	18
Gambar 2.2 Model Penelitian	34
Gambar 4.1 Daerah Batas Penerimaan dan Penolakan Hipotesis	93



DAFTAR DIAGRAM

Diagram 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	59
Diagram 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	60



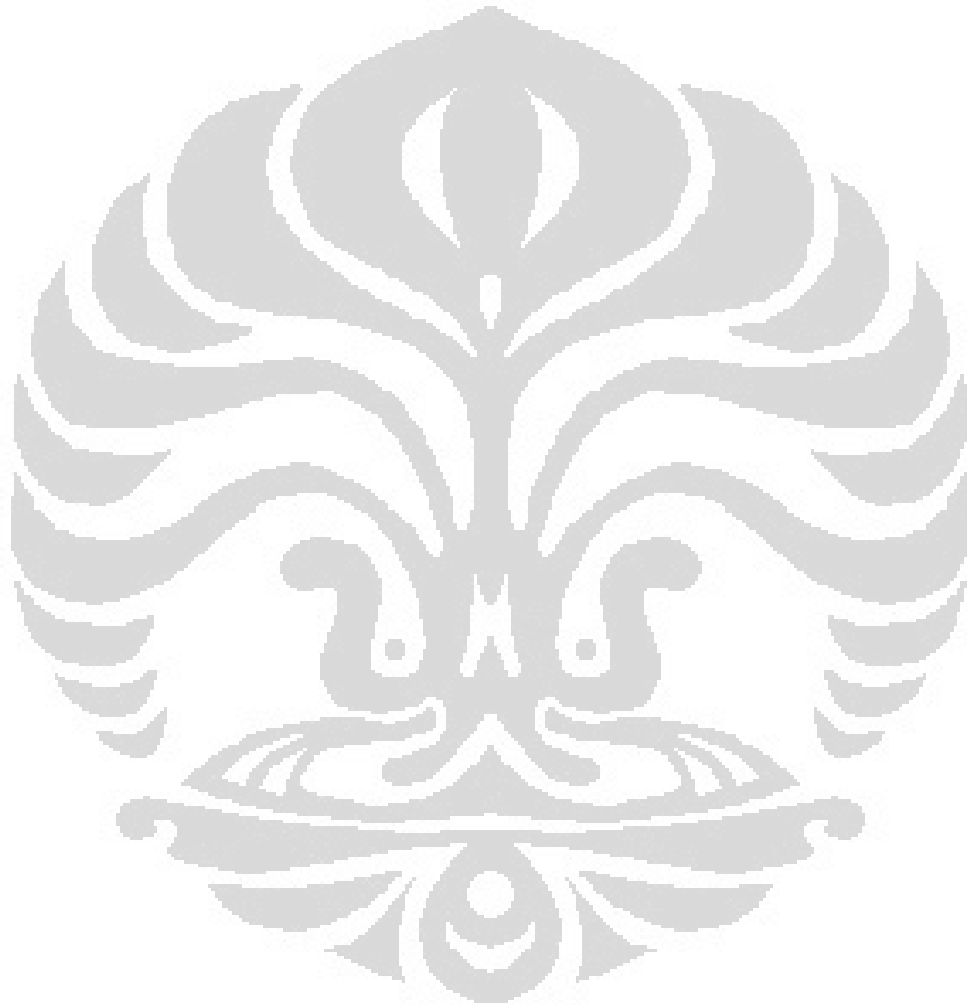
DAFTAR GRAFIK

Grafik 1.1	Laba Kotor PT Antam Tahun 2006-2010.....	4
Grafik 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	59
Grafik 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	61
Grafik 4.3	Jawaban Responden Untuk Indikator Mengetahui dengan Jelas Tugas-Tugas yang Harus Dilaksanakan	62
Grafik 4.4	Jawaban Responden Untuk Indikator Mengetahui dengan Jelas Standar Kerja Jabatan	63
Grafik 4.5	Jawaban Responden Untuk Indikator Kesesuaian Standar Kerja dengan Tujuan Penilaian	64
Grafik 4.6	Jawaban Responden Untuk Indikator Penilaian Sesuai dengan Uraian Jabatan yang Ada.....	65
Grafik 4.7	Jawaban Responden Untuk Indikator Tugas- Tugas yang Dinilai Sudah Sesuai dengan Tugas yang Harus Dilaksanakan	66
Grafik 4.8	Jawaban Responden Untuk Indikator Tugas- Tugas yang Dinilai Sudah Sesuai dengan Volume dan Beban Kerja Jabatan.....	67
Grafik 4.9	Jawaban Responden Untuk Indikator Penilaian Prestasi Kerja Didukung oleh Semua Karyawan.....	68
Grafik 4.10	Jawaban Responden Untuk Indikator Penilaian Prestasi Kerja Dilakukan Secara Terbuka Antara Penilai Dengan Karyawan yang Dinilai	70
Grafik 4.11	Jawaban Responden Untuk Indikator Penilaian Prestasi Kerja Dirasakan Adil oleh Karyawan	71
Grafik 4.12	Jawaban Responden Untuk Indikator Penilaian Prestasi Kerja Akan Menghasilkan Nilai yang Konsisten Jika Dilakukan Berulang-ulang	72
Grafik 4.13	Jawaban Responden Untuk Indikator Penilaian Prestasi Kerja yang Dilakukan Sudah Tepat.....	73
Grafik 4.14	Jawaban Responden Untuk Indikator Penilaian Prestasi Kerja yang Ada Peka Terhadap Perbedaan Pekerja yang Efektif dan Tidak Efektif.....	74
Grafik 4.15	Jawaban Responden Untuk Indikator Penilaian Prestasi Kerja yang Ada Mampu Membedakan Skala Penilaian Antar Pekerja Yang Dinilai	75
Grafik 4.16	Jawaban Responden Untuk Indikator Penilaian Prestasi Kerja Secara Jelas Menunjukkan Perbedaan Antara Prestasi Kerja Karyawan yang Satu dan Lainnya.....	76
Grafik 4.17	Jawaban Responden Untuk Indikator Penilaian Prestasi Kerja Mampu Memberikan Informasi Untuk Melakukan Pengembangan Karyawan yang Dinilai	77

Grafik 4.18	Jawaban Responden Untuk Indikator Sistem Penilaian yang Ada Mudah Dimengerti dan Dipahami	78
Grafik 4.19	Jawaban Responden Untuk Indikator Penilaian Prestasi Kerja Mendukung Pencapaian Tujuan Perusahaan	80
Grafik 4.20	Jawaban Responden Untuk Indikator Penilaian Prestasi Kerja Mampu Meningkatkan Produktivitas	81
Grafik 4.21	Jawaban Responden Untuk Indikator Karyawan Akan Bekerja Secara Maksimal Untuk Mencapai Tujuan Organisasi	82
Grafik 4.22	Jawaban Responden Untuk Indikator Karyawan Merasa Bersemangat Bekerja Di Perusahaan.....	83
Grafik 4.23	Jawaban Responden Untuk Indikator Karyawan Akan Memberikan Loyalitas Terhadap Perusahaan	84
Grafik 4.24	Jawaban Responden Untuk Indikator Karyawan Akan Fokus Pada <i>Job description</i> -nya	85
Grafik 4.25	Jawaban Responden Untuk Indikator Karyawan Mendapat Arahan yang Jelas Mengenai Pekerjaannya	86
Grafik 4.26	Jawaban Responden Untuk Indikator Karyawan Mendapat Arahan yang Jelas Mengenai Langkah-Langkah Penyelesaian Pekerjaannya.....	87
Grafik 4.27	Jawaban Responden Untuk Indikator Karyawan Akan Menyelesaikan Masalah-Masalah yang Terjadi di dalam Perusahaan.....	88
Grafik 4.28	Jawaban Responden Untuk Indikator Karyawan Akan Bertahan Jika Perusahaan Mengalami Kegagalan Dalam Pencapaian Misi.....	89
Grafik 4.29	Jawaban Responden Untuk Indikator Karyawan Akan Bertahan dan Meningkatkan Kembali Kinerjanya	90

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuisisioner	1
Lampiran 2	Hasil Olahan SPSS	5
Lampiran 3	Struktur Organisasi PT Antam	24
Lampiran 4	Riwayat Hidup	25



BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi seperti sekarang ini selain aset secara fisik sumber daya manusia juga menjadi faktor penting dalam sebuah perusahaan. Jika aset secara fisik akan menyusut, sumber daya manusia jika dilatih dan terus dikembangkan tidak akan pernah menyusut. Peningkatan kualitas manusia dapat dilakukan dengan melakukan pelatihan dan memberikan motivasi dalam bekerja. Perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan, kemampuan, motivasi dan produktivitas yang tinggi untuk mencapai visi perusahaan sehingga dapat mengikuti arus globalisasi dan dinamika perusahaan. Setiap organisasi baik itu besar atau kecil memiliki sumber daya manusia (SDM) yang harus dikelola dengan baik, seperti unsur – unsur lainnya dalam organisasi. Pengelolaan organisasi pada dasarnya adalah proses pengelolaan manusia karena semua organisasi apapun jenisnya, ukuran dan fungsi ataupun tujuannya harus beroperasi melalui manusia, (Amstrong, 2006). Manusia merupakan unsur yang sangat dinamis dan kompleks, sehingga efektifitas dan produktifitas suatu organisasi menjadi sangat tergantung pada pengelolaan dan pemberdayaan manusianya.

Menurut Anderson (1993) : “ *All organizations must face up to the challenge of how to evaluate, utilize and develop the skills and abilities of their employees to ensure that organizational goals are achieved, and also to ensure that individuals gain as much satisfaction as possible from their jobs while making effective contributions*”. Setiap organisasi harus dapat menghadapi tantangan, bagaimana mengevaluasi, memanfaatkan dan mengembangkan keterampilan dan kemampuan karyawannya untuk mencapai tujuan dari organisasi, dan juga memastikan bahwa karyawannya mendapat kepuasan yang tinggi dari pekerjaannya selagi memberikan kontribusi yang efektif bagi perusahaan.

Menghadapi krisis global sekarang ini, hanya beberapa industri yang sanggup bertahan, dan memberikan kontribusi yang positif bagi pertumbuhan Produk domestik bruto (PDB). Berikut adalah tabel penerimaan negara dari bidang pertambangan :

Tabel 1.1 Penerimaan Tahunan Dalam Bidang Pertambangan

Uraian	Penerimaan Tahunan (dalam Miliar Rupiah)						
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1. Penerimaan Migas	108,205.6	137.675,75	191,681.8	186,639.6	303,067.0	182,630.0	141,142.0
2. Penerimaan Pertambangan Umum	8,993.3	17,567.5	29,820.0	37,340.2	42,120.8	51,580.0	n.a.
a. Pajak Pertambangan Umum	6,419.6	12,875.2	23,155.2	28,637.0	30,080.3	43.856.50	n.a.
b. PNBPN Pertambangan Umum	2,573.7	4,692.3	6,664.8	8,703.3	12,040.6	87,235.0	9,738.0
3. Penerimaan Lain-lain	178.0	304.1	618.0	1,233.1	1,159.5	1,100.0	n.a.
4. TOTAL	117,376.9	155,547.3	222,119.7	225,212.9	346,347.3	235,000.0	n.a.
Penerimaan Negara Nasional	403,104.6	495,200.0	659,100.0	708,494.4	962,482.1	871,640.1	n.a.
% Kontribusi Sektor ESDM	29.10%	31.40%	36.10%	30.20%	36.00%	26.96%	n.a.
Kurs (Rupiah/US\$)	8884	9657	9119	9093	11.5	1.5	9.5
ICP (US\$/barel)	37.17	51.84	63.86	69.69	103.31	61	70
Lifting (ribu bph)	1036	1003	957	899	931	960	965

Sumber : Kementerian ESDM

Dari tabel di atas menjelaskan bahwa penerimaan di bidang pertambangan turut menjadi penyumbang devisa negara yang lumayan besar. Penerimaan pertambangan umum melibatkan dua jenis pertambangan yaitu mineral dan batubara yang produktivitasnya setiap tahun meningkat.

Salah satu industri yang turut berperan aktif dalam meningkatkan devisa negara adalah industri pertambangan. Di Indonesia sendiri ada banyak perusahaan tambang baik itu perusahaan milik negara maupun swasta. Berikut adalah daftar perusahaan tambang milik negara :

Tabel 1.2 Daftar Perusahaan Tambang Milik Negara

No	Nama Perusahaan
1.	PT Timah (Persero) Tbk
2.	PT Aneka Tambang (Persero) Tbk
3.	PT Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tbk

Sumber : Telah diolah kembali oleh peneliti

Di sini peneliti ingin melakukan penelitian di PT Antam (Persero) Tbk, PT Antam merupakan salah satu perusahaan tambang milik negara yang cukup besar, terbukti dengan PT Antam memiliki beberapa anak perusahaan, berikut adalah beberapa anak perusahaan dari PT Antam :

Tabel 1.3 Daftar Anak Perusahaan PT Antam

No	Nama Perusahaan	Jenis Usaha
1.	PT Gag Nikel	Eksplorasi dan operator tambang
2.	Asia Pacific Nickel Pty., Ltd. (Australia)	Perusahaan investasi
3.	PT Indonesia Coal Resources	Eksplorasi dan operator tambang batubara
4.	PT Cibaliung Sumberdaya	Eksplorasi, pembangunan, penjualan, pemurnian emas
5.	PT Dwimitra Enggang Khatulistiwa	Eksplorasi dan operator tambang

Sumber : Laporan Tahunan PT Antam 2010

Pada tabel di atas menjelaskan bahwa Antam memiliki anak perusahaan yang tersebar luas, tidak hanya di Indonesia, tetapi juga ada di luar Indonesia. Hal ini membuktikan bahwa Antam merupakan salah satu perusahaan tambang yang patut diperhitungkan keberadaannya. PT Antam juga turut menyumbang penerimaan domestik bruto, terlihat seperti grafik berikut :



Grafik 1.1 Laba kotor PT Antam Tahun 2006-2010

Sumber : Laporan tahunan PT Antam 2010

Dari tabel diatas dijelaskan laba kotor Antam pada tahun 2010 tercatat naik tajam 145% dibandingkan tahun 2009 menjadi Rp 2,94 triliun menyusul penurunan harga pokok penjualan. Peningkatan laba kotor menyebabkan margin kotor Antam tercatat 34% dibandingkan pada tahun 2009 sebesar 14%. Hal ini mengindikasikan PT Antam sebagai perusahaan tambang yang serius dalam mempertahankan posisinya sebagai perusahaan tambang milik negara yang cukup besar. PT Aneka Tambang Tbk didirikan sejak 5 Juli 1968. Antam telah mengalami berbagai pasang surut sebagai perusahaan, namun semua permasalahan yang muncul menjadikan Antam menjadi perusahaan tambang terkemuka. Meskipun bergerak dalam berbagai keterbatasan dan kesederhanaan,

Antam dapat tumbuh menjadi perusahaan pertambangan terkemuka yang terintegrasi secara vertikal mulai dari eksplorasi, pengolahan, peleburan, pemurnian, sampai dengan pemasaran. Dikarenakan Antam mempunyai konsumen jangka panjang baik di Asia maupun Eropa. Dan semakin banyaknya perusahaan tambang yang ada di Indonesia, membuat PT Antam harus bersaing dan terus meningkatkan produktivitasnya supaya dapat bersaing dengan kompetitornya. Untuk itulah perusahaan harus menjaga dan terus meningkatkan motivasi karyawannya untuk tetap bekerja secara maksimal demi keberlangsungan perusahaan.

Dalam usaha pencapaian tujuannya, perusahaan mengharapkan seluruh karyawannya mampu menjalankan tugas-tugasnya dengan motivasi yang tinggi yang dimiliki karyawan. Keinginan tersebut dapat dicapai bila karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Motivasi merupakan akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah pada hasil yang diinginkannya itu (Siagaan 2002 : 292). Dengan motivasi yang tepat karyawan akan semakin terdorong untuk bekerja lebih giat karena meyakini bahwa dengan keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan terpelihara pula. Setiap individual memiliki dorongan motivasi yang berbeda-beda. Motivasi tentunya dipengaruhi oleh banyak faktor. Salah satu faktor yang berpengaruh yaitu tentang penilaian kinerja yang adil, rasional dan objektif. Bagi para karyawan penilaian dianggap sebagai umpan balik seperti kemampuan, keahlian, kekurangan yang pada gilirannya akan menentukan rencana, jalur untuk karirnya kelak. Dan bagi perusahaan penilaian prestasi kerja sangat penting untuk pengambilan keputusan dalam berbagai hal seperti untuk program rekrutmen dan seleksi, mengidentifikasi bentuk pelatihan dan pengembangan, promosi, mutasi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain yang berkaitan dengan proses sumber daya manusia. Dalam rangka untuk mengevaluasi dan menyempurnakan pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan di masa yang akan datang, maka diperlukan evaluasi untuk menyempurnakan proses penilaian prestasi kerja. Maka pihak manajemen memerlukan informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan penilaian prestasi

kerja. Untuk memperoleh penilaian prestasi kerja yang optimal, dalam proses pelaksanaan penilaian juga harus dilakukan secara optimal.

Untuk itu pelaksanaan penilaian prestasi kerja sebaiknya harus berdasarkan kinerja dari karyawan. Penilaian prestasi kerja ini akan menentukan motivasi dari karyawan itu sendiri. Untuk mengetahui pengaruh antara penilaian prestasi kerja terhadap motivasi karyawan, maka dilakukan penelitian mengenai pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap motivasi karyawan di PT Antam Tbk, tepatnya di kantor pusat yang terletak di Jakarta, karena kantor pusat merupakan pusat aktivitas utama perusahaan dalam menjalankan perencanaan, pembuatan kebijakan strategisnya. Dalam penelitian ini dikhususkan pada Direktorat Sumber Daya Manusia (SDM), karena direktorat SDM merupakan salah satu elemen penting dalam Antam. Antam memberikan perhatian cukup besar pada kualitas tiap individu, antara lain dengan melakukan pelatihan, penyempurnaan sistem rekrutmen, dan penilaian kepuasan kerja yang dilakukan secara berkala. Fungsi direktorat ini untuk mengembangkan kemampuan tenaga kerja yang dimiliki secara optimal untuk menghadapi tantangan di masa depan. Antam berkomitmen untuk selalu meningkatkan kualitas SDM yang dimiliki dan mengembangkan kompetensi karyawan. Peningkatan pengetahuan, keterampilan, motivasi, sikap, produktifitas dan kemajuan karir karyawan melalui berbagai pelatihan dan pengembangan kompetensi. Setiap pelatihan yang dilakukan oleh Antam dilakukan dengan memperhatikan setiap kebutuhan pegawai secara personal dan kebutuhan perusahaan secara profesional (*training need analysis* – TNA). Dalam jangka panjang, pencapaian *Human Capital Excellence* juga meliputi semua aspek pengembangan model SDM. Pelatihan ini diadakan setelah melaksanakan penilaian prestasi kerja pegawai (Laporan Tahunan Antam, 2010).

Namun dalam Direktorat SDM ini masalah yang sering muncul dalam penilaian prestasi kerja adalah atasan yang cenderung menilai terlalu tinggi bawahannya daripada yang seharusnya atau disebut juga bias, atau penilai hanya mengambil nilai tengah dalam penilaian, sehingga hal ini dapat membuat karyawan kurang termotivasi, karena baik atau tidak output yang dihasilkan oleh

karyawan, hasil penilaiannya akan sama saja. Tentu hal ini akan mempengaruhi motivasi dari karyawan di Direktorat SDM itu sendiri.

1.2 Perumusan Masalah

Persaingan yang ketat dalam dunia bisnis dan lingkungan yang terus berubah membuat perusahaan harus siap untuk melakukan perubahan dan beradaptasi dalam segala aspek. Untuk itu perusahaan harus senantiasa meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya. Untuk menciptakan motivasi yang baik bagi para karyawan, maka salah satu cara yang dilakukan oleh perusahaan melalui pelaksanaan penilaian prestasi kerja. Dengan adanya penilaian prestasi kerja, karyawan akan merasa dihargai kinerjanya dalam suatu perusahaan dan mendukung kesuksesan organisasi atau yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya. Dari uraian yang dijabarkan pada latar belakang, pokok permasalahan yang akan dibahas pada penelitian ini adalah apakah ada pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap motivasi karyawan di Direktorat SDM kantor pusat PT Antam (Persero) Tbk ?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan pokok permasalahan, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap motivasi karyawan pada Direktorat SDM kantor pusat PT Antam (Persero) Tbk.

1.4 Signifikansi Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Signifikasi akademis

Untuk memberikan kajian mendalam secara teoritis mengenai penilaian prestasi kerja yang berpengaruh dengan motivasi. Selain itu bisa menjadi dasar bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian yang lebih lanjut dengan masalah yang sama, dengan cakupan dan unit analisa yang lebih luas.

2. Signifikasi praktis

Diharapkan dapat diterapkan dalam dunia nyata, atau minimal merupakan saran atau masukan untuk perbaikan di lokus penelitian yang khususnya membutuhkan informasi mengenai pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap motivasi.

1.5 Batasan Penelitian

Untuk menghindari ruang lingkup yang terlalu luas, sehingga penelitian dapat terarah dengan baik sesuai dengan tujuan penelitian serta dengan adanya keterbatasan waktu pengerjaan maka perlu adanya batasan penelitian. Penelitian ini digunakan untuk mengukur pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap motivasi kerja karyawan di Direktorat SDM PT Antam (Persero) Tbk.

Batasan penelitian ini adalah :

1. Penelitian yang dilakukan hanya terbatas pada penilaian prestasi kerja yang ada dalam Direktorat SDM kantor pusat PT Antam (Persero) Tbk.
2. Variabel-variabel lain yang mempengaruhi motivasi kerja tidak akan dibahas, hal ini semata supaya penelitian dapat fokus pada penilaian prestasi kerja yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan.
3. Dalam hal ini variabel motivasi menggunakan teori dari Stephen Robbins (2007), dan penilaian prestasi kerja menggunakan teori dari Wayne F.Cascio (1987).
4. Yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan *non-manjerial* di Direktorat SDM PT Antam yang berjumlah 31 orang.
5. Penelitian hanya dilakukan di 1 tempat, yaitu di kantor pusat PT Antam (Persero) Tbk.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB 1 PENDAHULUAN

Pada bab ini dipaparkan latar belakang yang mendasari penulis untuk meneliti topik yang diangkat, yang berkaitan dengan penilaian prestasi kerja dan motivasi karyawan. Membahas tentang latar belakang masalah, perumusan

masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan penelitian.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini menjelaskan tentang kerangka konseptual dari penelitian tentang penilaian prestasi kerja yang mempengaruhi motivasi karyawan. Serta membangun kerangka konseptual dalam menganalisa permasalahan yang diteliti.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Pada bab ini berisi tentang penjabaran metode penelitian dalam melakukan penelitian tentang bagaimana menentukan responden dan sampel penelitian dan metode penelitian yang dipakai. Kemudian juga berisi teknik pengumpulan dan teknik analisis data.

BAB 4 PEMBAHASAN

Bab ini berisikan tentang gambaran umum objek penelitian dan menguraikan hasil penelitian mengenai variabel-variabel penelitian dan menjawab perumusan permasalahan yang telah dipaparkan.

BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan berdasarkan hasil penelitian, selain itu peneliti juga memberikan beberapa saran guna perbaikan dimasa yang akan datang.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan penelitian tentang “Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Motivasi karyawan di Direktorat SDM Kantor Pusat PT Antam (Persero) Tbk” peneliti melakukan peninjauan mengenai penelitian-penelitian yang memiliki judul yang hampir sama. Hal ini digunakan supaya dapat melakukan referensi terhadap penelitian yang terdahulu.

Penelitian pertama diambil dari tesis yang berjudul “Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, dan Penilaian Kinerja terhadap Motivasi Pegawai Dalam Melayani Wajib Pajak Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Menteng Satu”, karya dari Diana Sara karya dari pada Program Pasca Sarjana, jurusan Ilmu Administrasi kekhususan Administrasi dan Kebijakan Perpajakan Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Indonesia, tahun 2007. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui sejumlah faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai dalam melayani wajib pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Menteng Satu. Faktor-faktor yang diteliti yaitu kompensasi, budaya organisasi, dan penilaian kinerja. Ketiga faktor tersebut merupakan variabel yang dinilai paling potensial dalam mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei korelasional, dengan jenis penelitian eksplanatif dan melibatkan sampel sebanyak 98 orang yang diambil dengan teknik sensus. Hasil penelitian yang dilakukan membuktikan bahwa kompensasi, budaya organisasi, dan penilaian kinerja baik sevara sendiri-sendiri atau bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai dalam melayani wajib pajak di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Menteng Satu. Hal ini berarti semakin baik kompensasi, budaya organisasi dan penilaian kinerja semakin tinggi motivasi kerja, dan begitu pula sebaliknya semakin rendah kompensasi, semakin buruk budaya organisasi, dan semakin buruk penilaian kinerja semakin rendah motivasi kerja pegawai. Berdasarkan hasil perhitungan, diketahui nilai korelasi (r) sebesar 0,707. Koefisien nilai korelasi

tersebut bersifat positif, sehingga mencerminkan penilaian kinerja bersifat positif terhadap motivasi kerja. Pentingnya faktor motivasi kerja dalam hubungannya dengan motivasi kerja dapat dimengerti. Hakekat penilaian kinerja adalah penilaian sistematis terhadap seseorang pegawai oleh atasannya atau beberapa orang ahli lainnya yang paham akan pelaksanaan kerja pegawai yang digunakan sejauh mana pegawai telah melakukan suatu pekerjaan.

Penelitian kedua diambil dari jurnal internasional dari *Public Personnel Management*, volume 31 nomor 2 tahun 2002 karya dari Bonnie G. Mani, P.Hd. Judul penelitiannya adalah "*Performance Appraisal System, Productivity and Motivation : A Case Study.*" Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi sistem yang ada supaya dapat memberikan data tentang kekuatan dan kebutuhan karyawan. Sehingga data dari penelitian ini dapat digunakan untuk perbaikan moral, motivasi, dan produktivitas. Analisis ini berfokus pada rencana kerja dan penilaian kinerja berdasarkan kerja, komponen penting dari sistem manajemen kinerja. Dalam sistem ini, karyawan dan manajer dapat menetapkan harapan dan mempersiapkan rencana kerja dan pengembangan pada awal tahun.

Di ECU ada 20 pekerjaan klasifikasi tercakup dalam sistem manajemen kinerja. Data dikumpulkan dari karyawan dalam empat klasifikasi pekerjaan, antara lain pekerja dasar, petugas perpustakaan, *patient relations*, dan *medicalrecord assistant*. 2 kriteria digunakan untuk memilih pekerjaan yang akan disurvei: relatif mudah dalam mengukur kualitas dan kuantitas pekerjaan mapan dan jumlah karyawan dalam kualifikasi pekerjaan. Tingkat respon secara keseluruhan untuk group adalah 85%. Ada dua strategi untuk mencapai respon yang tinggi. Pertama, pekerjaan dengan 22 karyawan atau kurang dipilih untuk survei ini. Kedua, data dikumpulkan dengan bertemu karyawan secara langsung daripada melalui e-mail. Analisis penelitian ini menggunakan *frequency distribution*, *multiple regression*, dan *logistic regression*.

Penemuan dari penelitian ini adalah lebih dari 40% pekerja dasar, petugas perpustakaan, *patient relations*, dan *medicalrecord assistant* di ECU kurang puas dengan sistem manajemen kerja yang ada, meskipun kebanyakan dari mereka mendapat rating yang baik. Kekecewaan mereka timbul karena mereka mendapat nilai yang baik, tetapi mereka tidak menerima reward.

Namun mereka mengakui bahwa penilaian kinerja sangat berpengaruh pada motivasi mereka untuk bekerja. Salah satu yang memotivasi mereka untuk bekerja dengan baik adalah gaji yang diberikan. 71% karyawan setuju dengan penilaian kinerja yang dilaksanakan. Karena dengan penilaian kinerja mereka dapat dinilai dan dihargai sehingga akan berpengaruh pada gaji mereka. Namun tidak semua karyawan dimotivasi berdasarkan gaji, banyak juga karyawan yang bekerja dengan baik karena motivasi dari diri sendiri atau motivasi karena kenyamanan lingkungan tempat mereka bekerja. Namun lama kelamaan karyawan akan berhenti termotivasi oleh diri sendiri dan membutuhkan kenaikan gaji. Hampir 90% mengakui faktor gaji adalah motivasi mereka untuk bekerja.

Penelitian ketiga diambil dari jurnal internasional, berjudul "*Motivation And Attitudes Performance Appraisal : An NPI Approach.*" Karya dari Lee Hyeon Jeong. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memeriksa hubungan antara penilaian kinerja dengan perilaku kerja dalam kerangka teori motivasi. Meskipun sikap terhadap penilaian kinerja tidak berdampak langsung terhadap perilaku. Mereka tampaknya memainkan peran penting dalam menentukan keadaan dimana individu berperilaku rasional mengenai alokasi sumber daya pribadi seperti yang diusulkan oleh teori Naylor, Pritchard, dan Ilgen (NPI, 1980). Implikasi dari penelitian ini dibahas tentang aturan motivasi ekstrinsik dan intrinsik dalam framework teori NPI. Teori NPI muncul dari teori perilaku yang mengansumsikan bahwa manusia adalah pembuat keputusan rasional, mereka memilih diantara alternatif yang muncul. Teori ini mendefinisikan motivasi sebagai proses melalui mana individu memilih tingkat tertentu dari sumber daya pribadi, sebagian besar dalam bentuk waktu dan energi yang dialokasikan untuk berbagai tindakan, sehingga ada pengaruh tindakan positif.

Responden dalam penelitian ini adalah mahasiswa psikologi di Universitas Illinois. Dua dimensi penting dalam pengambilan data dengan menggunakan kuisioner yaitu dengan *multiple choice, essay* atau kombinasi keduanya. Dan penugasan nilai berdasarkan skor mentah. Skor mentah didapat dari tes yang diberikan. Hasilnya kebanyakan mahasiswa ragu-ragu dengan kinerja mereka. Hasil dari penelitian ini mendukung teori NPI. Yaitu ada hubungan antara penilaian kinerja dengan perilaku kerja yang dihubungkan melalui motivasi kerja.

Penelitian yang keempat adalah penelitian dari jurnal internasional yang berjudul "*The Function Of Performance Appraisal In UK Universities*". Karya dari C. Haslam, A. Bryman Dan A.L. Webb, tahun 1993. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memetakan pengembangan penilaian kinerja di UK universities dan menilai dampak awal penilaian kinerja terhadap 4 studi kasus di institusi. Staf universitas merasakan bahwa penilaian kinerja mempunyai dampak terhadap motivasi, efisiensi dan kinerja. Metode dalam penelitian ini menggunakan metode survey dengan cara menelpon 4 universitas yang telah dipilih. Wawancara dilakukan dengan staf personalia atau staf pelatihan atau pengembangan. Dan membacakan kuisisioner kepada penilai, atau manajer universitas. Tujuannya untuk meningkatkan tujuan dan sasaran dari skema dan memeriksa dampak dari penilaian instrumen proses penelitian.

Hasil dari penelitian ini adalah sistem penilaian yang diterapkan pada universitas harus diperbaiki, karena sistem penilaian yang ada kurang berdampak bagi pemberian promosi maupun penambahan gaji. Sistem penilaian harus digunakan sebagai bagian yang terpisah dari organisasi, memang salah satu fungsi penilaian adalah untuk mengukur kinerja karyawan, namun yang lebih menonjol dari sistem penilaian yaitu mengkomunikasikan norma atau budaya perusahaan, namun sejauh ini penilaian kinerja menjadi aktivitas utama dari universitas, sehingga hal ini mempengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja.

Tabel 2.1 Tabel Perbandingan Penelitian mengenai Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Motivasi

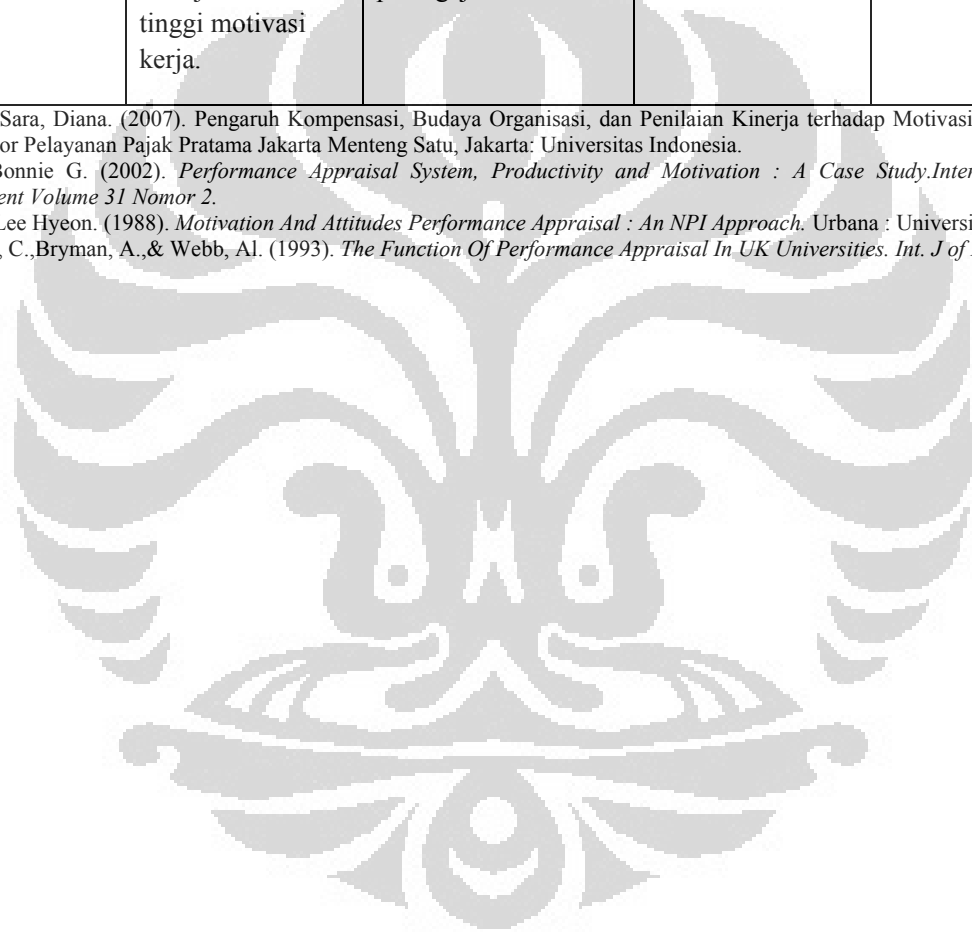
Peneliti	Diana Sara	Bonnie G. Mani	Lee Hyeon Jeong	C. Haslam, A. Bryman Dan A.L. Webb
Judul Penelitian	Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, dan Penilaian Kinerja terhadap Motivasi Pegawai Dalam Melayani Wajib Pajak Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Menteng Satu.	<i>Performance Appraisal System, Productivity and Motivation : A Case Study.</i>	<i>Motivation And Attitudes Performance Appraisal : An NPI Approach.</i>	<i>The Function Of Performance Appraisal In UK Universities.</i>
Tahun	2007	2002	1988	1993
Pendekatan Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif
Jenis Penelitian	Eksplanatif	Deskriptif	Deskriptif	Deskriptif

Sambungan Tabel 2.1

Tujuan Penelitian	Untuk mengetahui sejumlah faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai dalam melayani wajib pajak pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Menteng Satu.	Mengevaluasi sistem yang ada supaya dapat memberikan data tentang kekuatan dan kebutuhan karyawan. Sehingga data dari penelitian ini dapat digunakan untuk perbaikan moral, motivasi, dan produktivitas.	Untuk memeriksa hubungan antara penilaian kinerja dengan perilaku kerja dalam kerangka teori motivasi.	Untuk memeriksa hubungan antara penilaian kinerja dengan perilaku kerja dalam kerangka teori motivasi.
Teknik Pengumpulan Data	Survei dengan menggunakan kuisisioner dan wawancara.	Survei dengan menggunakan kuisisioner dan wawancara.	Survei dengan menggunakan kuisisioner.	Survei dengan menggunakan kuisisioner dan wawancara.
Hasil Penelitian	Membuktikan bahwa kompensasi, budaya organisasi, dan penilaian kinerja baik setara sendiri-sendiri atau bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap motivasi	Penilaian kinerja sangat berpengaruh pada motivasi mereka untuk bekerja. Salah satu yang memotivasi mereka untuk bekerja dengan baik adalah gaji yang diberikan. Karena dengan penilaian kinerja mereka dapat dinilai	Ada hubungan antara penilaian kinerja dengan perilaku kerja yang dihubungkan melalui motivasi kerja.	Ada hubungan antara penilaian kinerja dengan perilaku kerja yang dihubungkan melalui motivasi kerja.

	kerja. Semakin baik penilaian kinerja semakin tinggi motivasi kerja.	dan dihargai sehingga akan berpengaruh pada gaji mereka.		
--	--	--	--	--

- Sumber: 1. Sara, Diana. (2007). Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, dan Penilaian Kinerja terhadap Motivasi Pegawai Dalam Melayani Wajib Pajak Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Menteng Satu, Jakarta: Universitas Indonesia.
2. Mani, Bonnie G. (2002). *Performance Appraisal System, Productivity and Motivation : A Case Study*. *International Journal of Public Personnel Management Volume 31 Nomor 2*.
3. Jeong, Lee Hyeon. (1988). *Motivation And Attitudes Performance Appraisal : An NPI Approach*. Urbana : University Of Illinois.
4. Haslam, C., Bryman, A., & Webb, Al. (1993). *The Function Of Performance Appraisal In UK Universities*. *Int. J of Higher Education Volume 25:473-486*.



2.2 Teori

2.2.1 Pengertian Motivasi

Menurut Jewell dan Siegal (1998:335), motivasi mengacu pada sejumlah kekuatan yang menghasilkan, mengarahkan, dan mempertahankan usaha dalam perilaku tertentu. Ada macam-macam rumusan untuk istilah motivasi, seperti menurut Mitchell (dalam Winardi 2001 : 201) mengatakan bahwa motivasi mewakili proses-proses psikologikal, yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya persistensi kegiatan-kegiatan sukarela (volunter) yang diarahkan ke arah tujuan tertentu. Para manajer perlu memahami proses-proses psikologikal, apabila mereka berkeinginan untuk membina karyawan mereka secara berhasil, dalam upaya pencapaian sasaran-sasaran keorganisasian. Pendapat lain dari Jerry, Grey dan Starke, Frederic A. (1984), motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap entusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Seseorang yang sangat termotivasi, yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial guna menunjang tujuan-tujuan produksi kesatuan kerjanya dan organisasi dimana ia bekerja. Seseorang yang tidak termotivasi hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Menurut Gibson, John, dan James (1985:99) motivasi merupakan konsep yang kita gunakan apabila kita menerangkan kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi seorang individu atau yang ada dalam diri individu tersebut, yang menginisiasi dan mengarahkan perilaku. Konsep tersebut dipergunakan untuk menerangkan perbedaan-perbedaan dalam intensitas perilaku, di mana perilaku-perilaku yang lebih intens dianggap sebagai hasil dari tingkat-tingkat motivasi yang lebih intensif.

2.2.2 Fungsi Motivasi

Motivasi mempunyai sejumlah fungsi antara lain (Oemar Hamalik 1995:35) :

1. Mendorong timbulnya tingkah laku atau perbuatan, tanpa motivasi tidak akan timbul suatu perbuatan.
2. Motivasi berfungsi sebagai pengarah, artinya mengarahkan perbuatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
3. Motivasi berfungsi sebagai penggerak, artinya menggerakkan tingkah laku seseorang. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat lambatnya suatu pekerjaan.

2.2.3 Teori Motivasi

Ada beberapa teori motivasi yang cukup populer, antara lain :

1. Teori motivasi Robbins

Robbins (2007 : 166) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang account untuk intensitas (*intensity*) individu, arah (*direction*), dan ketekunan (*persistence*) usaha untuk mencapai tujuan. Sementara motivasi umum bersangkutan dengan upaya ke arah tujuan apa pun. Dalam hal ini, Robbins akan mempersempit fokus untuk tujuan organisasi dalam rangka mencerminkan minat dalam perilaku kerja yang terkait.

Tiga elemen kunci tersebut adalah *intensity*, *direction*, dan *persistence*, *intensity* berkaitan dengan seberapa keras seseorang berusaha. Ini adalah elemen yang menjadi fokus pada saat orang berbicara tentang motivasi. Namun *intensity* yang tinggi tidak mungkin mengarah pada hasil kinerja pekerjaan yang menguntungkan kecuali usaha yang disalurkan dalam arah (*direction*) yang menguntungkan organisasi. Oleh karena itu, dalam hal ini perlu mempertimbangkan kualitas usaha serta *intensity*-nya. Upaya yang diarahkan dan konsisten dengan tujuan organisasi ini adalah jenis usaha yang harus dilakukan. Jadi *direction* diartikan sejauh mana usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Kemudian muncullah indikator *persistence*.

Ini adalah ukuran berapa lama seseorang dapat mempertahankan usaha mereka. Individu akan termotivasi dengan tugas yang cukup lama untuk mencapai tujuan mereka.

2. Teori Hirarki Kebutuhan

Pelopop teori kebutuhan adalah Maslow, ia membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hirarki dalam lima kebutuhan. Kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah:

- a. Fisiologis : meliputi rasa lapar, haus, ingin berlindung, seksual, dan kebutuhan fisik lainnya.
- b. Rasa aman : meliputi rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional.
- c. Sosial : meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan.
- d. Penghargaan : meliputi faktor-faktor penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi, dan pencapaian, dan faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan, perhatian.
- e. Aktualisasi diri : dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecakapannya ; meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri.

Ketika setiap kebutuhan ini pada dasarnya terpenuhi, kebutuhan yang berikutnya menjadi dominan. Dapat dilihat dari piramida di bawah ini :



Gambar 2.1 Hirarki Kebutuhan A.H. Maslow

Sumber : A.H Maslow, *Motivation and Personality*, ed. Ketiga, R.D Fadiman, (1997). Diadaptasi dengan izin dari Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

Dalam tampilan tersebut, individu bergerak menaiki tingkat hirarki. Dari sudut motivasi, teori tersebut mengatakan bahwa meskipun tidak ada kebutuhan yang benar-benar dipenuhi, sebuah kebutuhan yang pada dasarnya telah dipenuhi tidak lagi memotivasi. Jadi bila ingin memotivasi seseorang, harus memahami tingkat hirarki di mana orang tersebut berada saat ini dan fokus untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di atau di atas tingkat tersebut. Maslow memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan-urutan yang lebih tinggi dan lebih rendah. Kebutuhan fisiologis dan rasa aman dideskripsikan kebutuhan tingkat bawah (*lower-order needs*), kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat atas (*higher-order needs*). Perbedaan antara kedua tingkatan tersebut didasarkan pada dasar pemikiran bahwa kebutuhan tingkat rendah secara dominan dipenuhi secara eksternal.

3. Teori X dan Teori Y

Douglas Mcgregor mengemukakan dua pandangan nyata mengenai manusia, pandangan pertama pada dasarnya negatif, disebut teori X, dan yang kedua pada dasarnya positif, disebut teori Y. Mcgregor menyimpulkan bahwa pandangan manajer mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap karyawan berdasarkan asumsi-asumsi tersebut. Menurut teori X, empat asumsi yang dimiliki manajer adalah :

1. Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan, dan sebisa mungkin berusaha untuk menghindarinya.
2. Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, maka mereka harus dipakai, dikendalikan atau diancam dengan hukuman untuk menacapai tujuan-tujuan.
3. Karayawan akan menghindari tanggungjawab dan mencari perintah formal bila mungkin.
4. Sebagiana karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Bertentangan dengan pandangan-pandangan negatif mengenai sifat-sifat manusia dalam teori X, McGregor menyebutkan empat asumsi positif yang disebutnya sebagai teori Y :

1. Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.
2. Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
3. Karyawan bersedia belajar untuk menerima, bahkan mencari, tanggungjawab.
4. Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

Dalam hubungannya dengan teori Maslow, manusia X didominasi oleh kebutuhan tingkat rendah, sedangkan manusia Y didominasi oleh kebutuhan tingkat tinggi. Oleh karena itu McGregor berpendapat bahwa asumsi-asumsi teori Y lebih valid daripada teori X. Oleh karena itu, ia mengemukakan berbagai ide seperti pembuatan keputusan inspiratif, pekerjaan yang menantang, serta hubungan kelompok yang baik sebagai pendekatan yang akan memaksimalkan motivasi pekerjaan seorang karyawan.

4. Teori Higiene (*motivation hygiene theory*)

Dikemukakan oleh seorang psikolog bernama Frederick Herzberg. Dengan keyakinan bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaan adalah mendasar dan bahwa sikap seseorang terhadap pekerjaan bisa dengan sangat baik menentukan keberhasilan atau kegagalan.

Menurut Herzberg (dalam Dipdoye, 1994) ketika kebutuhan *hygiene* tidak terpenuhi, pekerja akan merasa tidak puas. Ketika kebutuhan *hygiene* terpenuhi, pekerja tidak akan merasa tidak puas. Jadi pemenuhan kebutuhan *hygiene* tidak menghasilkan kepuasan tapi lebih kepada kenetralan. Ketika kebutuhan *motivator* terpenuhi, pekerja akan merasa puas, sebaliknya jika tidak terpenuhi, pekerja akan merasa tidak puas. Jadi dalam teori *hygiene*, walaupun kebutuhan pekerja

terpenuhi tidak akan tercipta kepuasan, sedangkan di dalam teori *motivator*, akan tercipta kepuasan.

Pada organisasi, teori dua faktor ini lebih banyak diterapkan pada masalah teori *motivator*, yaitu organisasi berusaha memberikan kepuasan kepada karyawannya dengan memberikan kesempatan untuk aktualisasi diri dan mendapatkan tanggung jawab dalam pekerjaannya, sedangkan sebelumnya biasanya organisasi hanya memperhatikan *hygiene factor* saja. Di lain pihak, bagi karyawan tetap, motivasi yang membuat mereka berprestasi adalah keinginan untuk mendapatkan aktualisasi diri.

5. Teori Kebutuhan

Teori kebutuhan untuk mencapai prestasi dari McClland menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Teori kebutuhan McClland dikembangkan oleh David McClland dan rekan-rekannya. Teori tersebut berfokus pada tiga kebutuhan : pencapaian, kekuatan, dan hubungan. Hal-hal tersebut didefinisikan sebagai berikut :

- a. Kebutuhan pencapaian (*need for achievement*) : dorongan untuk melebihi mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.
- b. Kebutuhan kekuatan (*need for power*) : kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
- c. Kebutuhn hubungan (*need for affiliation*) : keinginan untuk menjalin suatu hubungan antarpersonal yang ramah dan akrab.

Beberapa individu memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. mereka lebih berjuang untuk memperoleh pencapaian pribadi daripada memperoleh penghargaan. Mereka memiliki keinginan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien dibandingkan sebelumnya. dorongan ini merupakan kebutuhan pencapaian (*nAch*). Dari penelitian terhadap kebutuhan pencapaian.

McClland menemukan bahwa individu dengan prestasi yang tinggi membedakan diri mereka dari individu lain menurut keinginan mereka untuk

melakukan hal-hal dengan lebih baik. Mereka mencari situasi di mana bisa mendapatkan tanggung jawab pribadi guna mencari solusi atas berbagai masalah, bisa menerima umpan balik yang cepat tentang kinerja, sehingga dapat dengan mudah menentukan apakah mereka berkembang atau tidak, dan di mana mereka bisa menentukan tujuan-tujuan yang cukup menantang.

Kebutuhan kekuatan (*nPow*) adalah keinginan untuk memiliki pengaruh menjadi yang berpengaruh, dan mengendalikan individu lain. Individu dengan *nPow* yang tinggi suka bertanggung jawab, berjuang untuk mempengaruhi individu lain, senang ditempatkan dalam situasi yang kompetitif dan berorientasi status, serta cenderung lebih khawatir dengan wibawa dan mendapatkan pengaruh atas individu lain daripada kinerja yang efektif. Kebutuhan yang ketiga yang dipisahkan oleh McClelland adalah hubungan (*nAff*). Kebutuhan ini telah mendapatkan perhatian yang paling sedikit dari persahabatan, lebih menyukai situasi-situasi yang kooperatif daripada situasi-situasi yang kompetitif, dan menginginkan hubungan-hubungan yang melibatkan tingkat pengertian mutual yang tinggi.

2.2.4 Penilaian Prestasi Kerja

Definisi penilaian prestasi kerja menurut Wayne F. Cascio (1987) adalah “*Performance appraisal is the systematic description of the job relevant strengths and weakness*”. Sedangkan menurut Gouzali Saydam (2000), penilaian prestasi kerja adalah proses kegiatan yang dilakukan untuk mengawasi tingkat pelaksanaan pekerjaan atau unjuk kerja dari seorang karyawan. Menurut Richard Henderson (1980) “*Performance Appraisal is a measure of the output of a jobholder that contributes to productivity*”. Lalu menurut Sondang P. Siagian (2002), penilaian prestasi kerja proses dimana organisasi berupaya memperoleh informasi yang seakurat mungkin tentang kinerja para anggotanya.

Dari beberapa pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu proses penilaian yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan atau karyawannya untuk mengukur hasil kerja dari seorang

karyawan sehingga dapat diperoleh informasi yang akurat yang dapat digunakan untuk pengembangan kualitas di masa yang akan datang.

2.2.5 Tujuan dan Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Setiap penilaian prestasi kerja harus memiliki tujuan yang jelas dan tegas tentang apa yang ingin dicapainya, sehingga manfaat penilaian tersebut menjadi lebih dapat dirasakan oleh para pegawai yang bersangkutan. Dengan kata lain, bahwa tujuan penilaian prestasi kerja harus realistis positif dan merupakan kesatuan yang bulat. Tujuan pokok sistem penilaian prestasi kerja pegawai adalah menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin akurat dan valid informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian prestasi kerja, semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi.

Selain tujuan pokok di atas, masih ada tujuan lain yang ingin dicapai organisasi menurut Martoyo (2000), yaitu:

1. Mengidentifikasi para pegawai mana yang membutuhkan pendidikan dan pelatihan.
2. Menetapkan kenaikan gaji ataupun upah pegawai.
3. Menetapkan kemungkinan pemindahan pegawai ke penugasan baru.
4. Menetapkan kebijaksanaan baru dalam rangka reorganisasi.
5. Mengidentifikasi para pegawai yang akan dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi.

Sedangkan tujuan penilaian prestasi kerja menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003), antara lain :

1. Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan karyawan.
2. Memotivasi karyawan untuk memperbaiki kinerjanya.
3. Mendistribusikan *reward* dari organisasi yang dapat berupa penambahan gaji atau upah dan promosi yang adil.
4. Mengadakan penelitian manajemen sumber daya manusia.

Dari uraian di atas menunjukkan, bahwa penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk membuat dan menentukan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia pada setiap kepentingan karyawan. Dimana segala aspek yang menyangkut diri pribadi maupun kelompok kerja pegawai dapat dimonitor dan diawali agar dalam menjalankan kegiatannya dapat dimotivasi untuk lebih meningkatkan prestasi kerjanya yang pada akhirnya berpengaruh pada kemajuan perusahaan. Dalam hal ini dimaksudkan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan cara untuk melihat kondisi pegawai secara adil, oleh karena penilaian yang objektif dan terbuka sangatlah membantu dalam pengembangan pegawai.

Penilaian prestasi kerja yang baik dapat memberikan gambaran yang akurat tentang apa yang dinilai. Dari tujuan ini, penilaian prestasi kerja juga memiliki beberapa manfaat. Secara lebih terperinci, manfaat penilaian prestasi kerja menurut Soeprihanto (1988), sebagai berikut :

1. Mengetahui keadaan keterampilan dan kemampuan setiap karyawan secara rutin.
2. Untuk digunakan sebagai dasar perencanaan bidang personalia khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkata mutu dan hasil kerja.
3. Dapat digunakan sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang kariernya atau perencanaan karier dan kenaikan pangkat.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan dari bidang personalia, khususnya prestasi kerja karyawan.
6. Meningkatkan manajerial, sebab suatu penilaian akan mendorong para atasan untuk mengamati perilaku bawahan secara lebih mendalam, melalui pengamatan tersebut dapat dihasilkan saling pengertian yang meningkat diantara para atasan dan bawahan.

7. Secara pribadi, bagi karyawan mempunyai pengaruh motivasi karena dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing sehingga dapat memacu perkembangannya.
8. Hasil penilaian prestasi kerja dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang personalia secara keseluruhan.

Sedangkan manfaat penilaian prestasi kerja menurut Bohlander, Snell, dan Sherman (2001) antara lain :

1. *Administrative purpose :*

Performance appraisal provide input that can be used for the entire range of HR activities such as compensation decisions, promotion, transfer and layoff decisions.

2. *Development purpose :*

Performance appraisal provides the feedback essential for discussing strengths and weakness which can determined the training needs.

Dari kedua manfaat di atas, dapat dilihat bahwa penilaian prestasi kerja dapat digunakan sebagai penentuan pemberian kompensasi yang disebut merit pay, perpindahan karyawan baik yang dimutasi maupun yang dipromosikan atau memberikan informasi mengenai PHK (Pemutusan Hubungan Kerja) karena kinerja yang di bawah standar. Penilaian prestasi kerja juga memberikan umpan balik mengenai kelemahan dan kekuatan masing-masing pihak yang dinilai sehingga dapat ditentukan mengenai training yang akan dibutuhkan.

2.2.6 Proses Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Robbins (2002), ada beberapa langkah proses yang dilalui pada saat penilaian prestasi kerja, yaitu :

1. *Establish performance standards*
2. *Mutually set measurable goals*
3. *Measure actual performance*
4. *Compare actual performance with standards performance*
5. *Discuss the appraisal with the employee*
6. *If necessary, initiative corrective action*

Pembuatan standar kinerja dapat dibuat dari analisa jabatan dan deskripsi jabatan secara jelas dan objektif serta sesuai dengan tujuan strategis dari perusahaan kemudian dikomunikasikan dengan karyawan mengenai harapan-harapan yang ingin dicapai. Setelah standar kinerja dibuat dibuat langkah selanjutnya, yaitu, bersama-sama dengan karyawan menyusun tujuan kemudian setelah itu tujuan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan oleh karyawan diukur atau dievaluasi dengan cara observasi perorangan, laporan tertulis dan laporan lisan. Hasil dari evaluasi dari kinerja nyata dibandingkan dengan standar kinerja yang telah ditentukan kemudian didiskusikan dengan karyawan. Setelah didiskusikan, penilai memberikan saran untuk mengoreksi tindakan serta memberi umpan balik terhadap karyawan yang dinilai.

2.2.7 Sifat Penilaian Prestasi Kerja

Dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja, menurut Ochiai (1987), terdapat dua sifat penilaian prestasi kerja, yaitu :

1. *Closed appraisal*

This type keeping appraisals confidential, manager could give the opinions without having to justify the employee throughly.

2. *Open appraisal*

Having discussion between employee and superior on the various factor before and after the evaluation is done. Employee does a self appraisal, which is a later compared to his superior's final appraisal during a discussion, employee sees the final evaluation report and signs it.

Terdapat perbedaan antara *closed appraisal* (penilaian tertutup) di mana penilaian dilakukan oleh atasan tanpa melibatkan karyawan. Karyawan yang dinilai tidak diberitahu mengenai penilaian yang dilakukan dan tidak ada diskusi antar penilai dan pihak yang dinilai. Sedangkan *open appraisal* (penilaian terbuka), karyawan dilibatkan dalam penelitian tersebut dan mengetahui apa yang telah dinilai oleh atasannya.

2.2.8 Standar Penilaian Prestasi Kerja Yang Efektif

Penilaian prestasi kerja menjadi suatu proses yang penting yang membantu organisasi untuk mengetahui potensi maupun kelemahan yang dimiliki oleh seorang karyawan dan penilaian tersebut akan menjadi efektif apabila karyawan maupun organisasi yang dalam hal ini adalah manajemen sumber daya manusia dapat memperoleh umpan balik atas pekerjaan yang telah dilakukan selama satu periode tertentu. Oleh karena itu dalam melaksanakan penilaian prestasi kerja terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan oleh organisasi, karena hal-hal tersebut dapat mempengaruhi efektifitas penilaian prestasi kerja.

Penilaian yang baik harus dapat memberikan gambaran yang akurat tentang yang diukur, artinya penilaian tersebut benar-benar menilai prestasi kerja karyawan. Agar penilaian mencapai tujuan ini, menurut Gomes (1995) ada dua syarat utama yang digunakan supaya penilaian prestasi kerja berjalan efektif, antara lain :

1. Adanya kriteria penilaian yang dapat diukur secara objektif yang terdiri dari tiga kualifikasi, meliputi (a) relevansi, yang menunjukkan tingkat kesesuaian antara kriteria dengan tujuan-tujuan penilaian, (b) reliabilitas, menunjukkan tingkat mana kriteria menghasilkan hasil yang konsisten, (c) diskriminasi, mengukur tingkatan di mana suatu kriteria penilaian bisa memperlihatkan perbedaan-perbedaan dalam penilaian.
2. Adanya objektivitas dalam proses evaluasi

Jika suatu penilaian memiliki kualifikasi dan kriteria-kriteria di atas, maka karyawan akan kurang defensif dan menjadi lebih menerima terhadap penilaian. Sebaliknya jika para pekerja dievaluasi berdasarkan kriteria yang tidak jelas dan tidak dispesifikasikan, maka para pekerja akan bersifat menantang bahkan merasa dirinya terancam.

Sedangkan menurut Wayne F. Casio (1987) dalam buku *Human Resources Management* yang dikutip oleh Soeprihanto (1988), bahwa kriteria dari suatu penilaian adalah :

1. *Relevancy*, berarti bahwa suatu sistem penilaian digunakan untuk mengukur hal-hal atau kegiatan-kegiatan yang ada hubungannya. Hubungan yang ada kesesuaian antara hasil pekerjaan dan tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu.
2. *Reliability*, berarti hasil dari sistem penilaian tersebut dapat dipercaya (konsisten dan stabil), reliabilitas sistem penilaian dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain: waktu dan frekuensi penilaian. Dalam hubungannya dengan sistem penilaian, disebut memiliki tingkat reabilitas tinggi apabila dua penilai atau lebih terhadap karyawan yang sama memperoleh hasil nilai yang tingkatnya relatif sama.
3. *Acceptability*, berarti hasil dari sistem penilaian tersebut dapat diterima dalam hubungannya dengan kesuksesan dari pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi.
4. *Sensitivity*, berarti sistem penilaian tersebut cukup peka dalam membedakan atau menunjukkan kegiatan yang berhasil atau sukses, cukup ataupun gagal telah dilakukan oleh seorang karyawan. Hal ini sangat penting, jangan sampai terjadi suatu sistem tidak memiliki kemampuan membedakan karyawan yang berhasil dari karyawan yang tidak berhasil.
5. *Practically*, berarti bahwa sistem penilaian dapat mendukung secara langsung tercapainya tujuan organisasi perusahaan melalui peningkatan produktivitas karyawannya.

2.2.9 Faktor-Faktor Yang Dinilai

Menurut Moekijat (1987), faktor-faktor yang dinilai dalam penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut :

1. Kecakapan, dalam arti kecakapan dalam menggunakan peralatan dan teknologi, dengan menggunakan peralatan dan teknologi yang terampil maka seorang karyawan akan dapat mencapai hasil yang optimal.
2. Keterampilan, keterampilan kerja seseorang berkembang melalui pekerjaannya dan di dalam melaksanakan pekerjaan. Keterampilan yang diterapkan secara terus-menerus dapat berkembang dengan baik.

rendahnya prestasi kerja seseorang terkadang diakibatkan oleh salah penempatan dalam arti bahwa seseorang tersebut tidak ditempatkan dalam pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan dan keterampilannya. Dengan kata lain, semakin meningkat keterampilan seseorang akan dapat meningkatkan prestasi kerjanya, sebaliknya keterampilan yang dimiliki menurun akan mengakibatkan turunnya prestasi kerja.

3. Pengalaman, suatu pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang karyawan dari periode ke periode, sehingga karyawan dapat menghasilkan suatu pekerjaan yang baik. Dengan adanya pengalaman yang dimiliki seorang karyawan akan dapat meningkatkan prestasi kerjanya.
4. Kesungguhan, suatu pekerjaan yang dilakukan oleh pekerjaan dengan sungguh-sungguh, dengan jalan mencintai pekerjaannya. Hal tersebut dapat meningkatkan keterampilannya. Disamping itu karyawan juga akan berpengalaman untuk waktu yang akan datang.

2.2.10 Metode-Metode Penilaian Prestasi Kerja

Dalam melaksanakan penilaian prestasi kerja, pihak manajemen perusahaan juga memperhatikan berbagai hal. Tetapi yang menjadi masalah pokok adalah metode apa yang akan dipilih. Tetapi secara garis besar menurut Hariandja (2002), metode penilaian dikelompokkan dalam dua kategori, yaitu:

1. Penilaian yang berorientasi pada masa lalu

Metode ini berorientasi pada penilaian perilaku kerja yang dilakukan pada masa lalu sebelum penilaian dilakukan. Melalui hasil penilaian dapat dilakukan usaha untuk mengubah perilaku kerja dan pengembangan pegawai. Beberapa metode penilaian ini terdiri dari :

- *Rating scale*

Metode ini didasarkan pada suatu skala, dari sangat memuaskan, memuaskan, cukup, sampai kurang memuaskan. Standar kerja karyawan seperti inisiatif, tanggung jawab, hasil kerja secara umum, dan lain-lain dinilai oleh seorang penilai yang atasan langsung yang dilakukan secara subjektif. Dan untuk memudahkan

pengelompokan pegawai yang baik atau buruk, skala diberi bobot, misalnya amat baik 5, baik 4, sedang 3, cukup 2, kurang 1.

- *Checklist*

Merupakan penilaian yang didasarkan pada suatu standar untuk kerja yang sudah dideskripsikan terlebih dahulu, kemudian penilai memeriksa apakah pegawai sudah memenuhi atau melakukannya. Standar-standar kerja antara lain kedisiplinan waktu saat masuk kantor maupun saat jam pulang kantor, bersedia lembur jika diperlukan, karyawan yang patuh pada atasan. Penilaian dilakukan oleh atasan langsung yang hampir sama dengan metode rating scale di mana setiap standar penilaian diberikan bobot sesuai dengan tingkat kepentingan standar tersebut.

- *Critical Incident Technique*

Merupakan penilaian yang didasarkan pada perilaku khusus yang dilakukan di tempat kerja, baik perilaku positif maupun perilaku yang negatif. Penilaian dilakukan melalui observasi langsung ke tempat kerja, kemudian mencatat perilaku-perilaku kritis yang tidak baik atau baik, dan mencatat tanggal dan waktu terjadinya perilaku tersebut.

2. Penilaian Yang Berorientasi Pada Masa Depan

Metode penilaian ini diartikan dengan penilaian akan potensi seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang.

Beberapa metode penilaian ini, antara lain :

- *Individual Rating*

Merupakan metode penilaian karyawan untuk diri sendiri dengan harapan pegawai tersebut dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang. Penilai adalah atasan, mengemukakan harapan-harapan yang sesuai dengan tujuan dan sasaran perusahaan, kemudian berdasarkan hal tersebut pegawai dapat memperbaiki segala kekurangan-kekurangannya di dalam bekerja. Metode ini disebut pendekatan masa depan sebab pegawai akan memperbaiki diri dalam rangka

melakukan tugas-tugas untuk masa yang akan datang dengan lebih baik.

- *Management By Objektif (MBO)*

Merupakan sebuah program manajemen yang melibatkan pegawai dalam hal pengambilan keputusan untuk menentukan sasaran-sasaran yang dicapainya, yang dilakukan melalui prosedur kemudian atasan menginformasikan tujuan yang akan dicapai unit kerjanya yang merupakan bagian dari tujuan perusahaan. Setiap tantangan yang dihadapi dalam pencapaian tujuan, atasan dapat membantu dalam bentuk memberi umpan balik, dan pada akhir periode yang ditentukan akan dilakukan evaluasi terhadap hasil-hasil yang akan dicapai.

- *Assessment Centre*

Assessment Centre atau biasa disebut pusat penelitian adalah penilaian yang dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar. Proses pelaksanaannya dilakukan dengan *interview*, tes psikologi, penilaian rekan kerja, diskusi terbuka. Metode ini biasanya dilakukan di suatu tempat yang terpisah dari tempat kerja dan membutuhkan waktu yang lama dan biaya yang besar.

2.2.11 Penilai Prestasi Kerja

Faktor penilai merupakan hal penting dalam suatu penilaian prestasi kerja. Objektivitas suatu penilaian tergantung terhadap penilai yang melakukan penilaian. Penilaian sebaiknya dilakukan oleh atasan langsung dan kelompok yang memiliki kemampuan dalam penilaian.

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003), dalam memberikan penilaian, seseorang penilai atau atasan hendaknya berpedoman pada hal-hal berikut ini:

1. Bersifat objektif

Dalam memberikan penilaian, seorang penilai terlepas dari kepentingan sendiri, rasa senang atau tidak senang serta faktor-faktor

pribadi yang lain. Pemberian nilai secara objektif berarti nilai tersebut hendaknya sama dengan apa yang senyatanya terjadi.

2. Adil

Untuk memberikan penilaian yang adil, maka harus memberikan ketentuan yang sama bagi semua karyawan. Tidak ada karyawan yang dianak emaskan atau dianak tirikan.

3. Konsekuen

Penilai juga harus konsekuen di dalam menerapkan standar penilaian yang telah ditetapkan.

4. Mengikuti langkah-langkah yang telah ditetapkan

Penilai harus mengikuti langkah-langkah yang telah ditetapkan yang mencakup faktor-faktor yang dinilai, ketentuan yang dinilai, dan bagaimana teknik serta model penilaian yang diterapkan.

2.2.12 Hambatan Penilaian Prestasi Kerja

Dalam penjelasan Hariandja (2002), hambatan dari penilaian prestasi kerja terjadi ketika nilai-nilai atau prasangka dari si penilai mempengaruhi penilaian. Bias dapat terjadi dengan disengaja atau tidak disengaja, antara lain :

1. *Hallo effect*

Merupakan penyimpangan yang terjadi karena pendapat pribadi atau subjektif penilai mempengaruhi penilaian kinerja. Penilai cenderung memberikan nilai baik jika penilai mengetahui salah satu sifat baik karyawan, sebaliknya penilai cenderung akan memberikan nilai kurang jika penilai mengetahui suatu sifat yang kurang baik dari karyawan yang dinilai. *Hallo effect* mengakibatkan indeks prestasi karyawan tidak memberikan gambaran nyata dari karyawan sebab hasil penilaian tidak murni.

2. *The Error Of Central Tendency*

Penilai tidak senang memberikan penilaian baik atau jelek, sehingga penilai sering mengambil rata-rata untuk menilai.

3. *The Recency Effect*

Penilai mendasarkan penilaiannya pada perilaku-perilaku kerja yang paling akhir terjadi.

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara terhadap rumusan permasalahan yang ada, yang nanti kebenarannya dibuktikan lewat wawancara dan pengisian kuisisioner oleh responden. Sehingga hipotesis penelitian dikatakan sebagai berikut :

Ho : Tidak ada pengaruh antara penilaian prestasi kerja terhadap motivasi karyawan di Direktorat SDM Kantor Pusat PT Antam (Persero) Tbk.

Ha : Ada pengaruh antara penilaian prestasi kerja terhadap motivasi karyawan di Direktorat SDM Kantor Pusat PT Antam (Persero) Tbk.

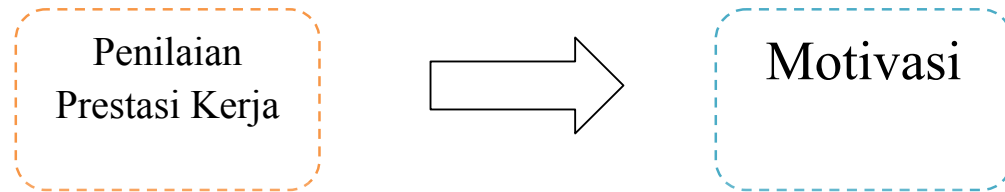
2.4 Model Penelitian

Berdasarkan tinjauan teoritis tentang motivasi dan penilaian prestasi kerja sebagaimana telah diuraikan di atas, selanjutnya penulis mencoba untuk membuat kerangka pemikiran penelitian. Dengan kerangka penelitian ini, diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai keterkaitan variabel-variabel yang diteliti.

Motivasi mengacu pada sejumlah kekuatan yang menghasilkan, mengarahkan, dan mempertahankan usaha dalam perilaku tertentu. faktor yang diteliti pengaruhnya terhadap motivasi pada penelitian ini adalah faktor penilaian prestasi kerja. Faktor-faktor tersebut saling terkait satu dengan lainnya terhadap pengaruh motivasi karyawan di PT Antam (Persero) Tbk.

- Variabel X adalah variabel independen yaitu variabel yang mempengaruhi variabel lain. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel X adalah penilaian prestasi kerja di Direktorat SDM Kantor Pusat PT Antam (Persero) Tbk.
- Variabel Y adalah variabel dependen yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel Y di dalam penelitian ini adalah motivasi karyawan di Direktorat SDM Kantor Pusat PT Antam (Persero) Tbk.

Secara sederhana model penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.2 Model penelitian

Sumber : telah diolah oleh peneliti

Dari gambar model analisis di atas yang berlaku sebagai variabel independen adalah variabel penilaian prestasi kerja (Wayne F. Cascio, 1987) sedangkan variabel dependennya adalah variabel motivasi (Stephen Robbins, 2007). Dimana berarti penilaian prestasi kerja akan mempengaruhi variabel motivasi pada penelitian ini. Sifat hubungan antara variabel dependen dan independen pada penelitian ini adalah asimetris yaitu bersifat satu arah. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa variabel penilaian prestasi kerja memiliki pengaruh terhadap motivasi karyawan, tetapi tidak berlaku sebaliknya.

2.5 Operasionalisasi Konsep

Menurut Soehartono (2002:29) operasionalisasi konsep adalah gambaran tentang struktur penelitian yang menjabarkan variabel kepada konsep, dimensi, dan indikator, serta ukuran yang diarahkan untuk memperoleh nilai variabel. Tabel operasional konsep merupakan penjabaran dari teori dan konsep implementasi kebijakan yang menjadi kerangka berpikir dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini variabel motivasi menggunakan teori Stephen Robbins (2007) dan variabel penilaian prestasi kerja menggunakan teori Wayne F. Casio (1987). Berikut ini operasionalisasi konsep :

Tabel 2.2 Operasionalisasi Konsep

No.	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
1.	Motivasi	<i>Intensity</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Bekerja maksimal untuk mencapai tujuan - Bersemangat dalam bekerja - Memberikan loyalitas kepada perusahaan 	Interval
		<i>Direction</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Fokus <i>pada job description</i>. - Mendapat arahan yang jelas dari pemimpin - Mendapat arahan tentang penyelesaian tugas 	
		<i>Persistence</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Menyelesaikan masalah-masalah yang ada di perusahaan - Tetap bertahan jika perusahaan gagal - Bertahan dan meningkatkan kembali kinerja 	
2.	Penilaian Prestasi Kerja	<i>Relevancy</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Berkaitan dengan tujuan penilaian - Berkaitan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan. - Berkaitan dengan standar kerja masing-masing jabatan - Kesesuaian standar kerja dengan tujuan penilaian. - Penilaian sesuai dengan uraian jabatan (<i>job description</i>) yang ada - Kesesuaian antara tugas yang dinilai dengan tugas yang dikerjakan. - Kesesuaian tugas yang dinilai dengan volume dan beban kerja masing-masing jabatan 	Interval
		<i>Acceptability</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Penilaian prestasi kerja didukung oleh semua pihak 	

			<ul style="list-style-type: none"> - Penilaian prestasi kerja dilakukan secara terbuka antara atasan dan bawahan - Penilaian prestasi kerja yang dilakukan dirasakan adil oleh bawahan
		<i>Reliability</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Hasil penilaian prestasi kerja yang diperoleh oleh seseorang karyawan tidak mempengaruhi atau dipengaruhi oleh hasil yang dicapai oleh karyawan lain - Penilaian prestasi kerja akan menghasilkan nilai yang konsisten bila dilakukan secara berulang-ulang - Penilaian prestasi kerja dilakukan sudah tepat
		<i>Sensitivity</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Penilaian prestasi kerja yang ada peka terhadap perbedaan pekerja yang efektif dan tidak efektif - Penilaian prestasi kerja yang ada mampu membedakan skala penilaian antar pekerja yang dinilai - Penilaian prestasi kerja mampu membedakan karyawan yang memiliki prestasi yang baik dan prestasi yang kurang baik - Penilaian prestasi kerja memberikan informasi mengenai kekuatan dan kelemahan pekerja yang dinilai - Hasil dari penilaian prestasi kerja mampu memberikan informasi mengenai pengembangan karyawan
		<i>Practically</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Penilaian prestasi kerja mudah dimengerti dan dipahami oleh karyawan - Penilaian prestasi kerja mendukung pencapaian tujuan perusahaan - Penilaian prestasi kerja mampu meningkatkan produktivitas

Sumber :Robbins, Stephen P. (2007) *Management 7th Edition*, New York: Practice Hall International.

Cascio, Wayne F. (1987). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits 4th edition*. New York: Mc Graw Hill.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif adalah pendekatan yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi dan sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan Sugiyono (2007). Peneliti menyajikan hasil analisis berdasarkan perhitungan kuisioner dan didukung pula oleh hasil wawancara dan dokumentasi yang diperoleh mengenai variabel penilaian prestasi kerja yang mempengaruhi motivasi.

3.2 Jenis Penelitian

Jenis penelitian dapat diklasifikasikan berdasarkan tujuan, dimensi waktu, manfaat, dan teknik pengumpulan data.

3.2.1 Jenis Penelitian Berdasarkan Tujuan

Jika dilihat berdasarkan tujuannya, penelitian ini dikategorikan dalam penelitian eksplanasi, penelitian eksplanasi mengkaji hubungan sebab-akibat diantara dua fenomena atau lebih. Penelitian seperti ini dipakai untuk menentukan apakah suatu eksplanasi (keterkaitan sebab-akibat) valid atau tidak, atau menentukan mana yang lebih valid diantara dua (atau lebih) eksplanasi yang saling bersaing. Penelitian eksplanatif (*explanatory research*) adalah penelitian yang bertujuan mencari hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya (Emory, 1996). Penelitian ini akan menguji hubungan variabel independen yaitu penilaian prestasi kerja terhadap variabel dependen yaitu motivasi.

3.2.2 Jenis Penelitian Berdasarkan Dimensi Waktu

Jika dilihat dari aspek dimensi waktu penelitian, penelitian ini tergolong penelitian *cross sectional* yaitu penelitian yang dilakukan pada suatu waktu tertentu dan hanya mengambil satu bagian dari fenomena sosial pada satu waktu tertentu tersebut (Prasetyo dan Jannah, 2005, p. 42). Penelitian ini termasuk *cross sectional* karena dilakukan dalam satu periode tertentu yaitu selama bulan Maret 2012 sampai Mei 2012.

1.2.3 Jenis Penelitian Berdasarkan Manfaat

Dari segi manfaat penelitian, penelitian ini termasuk penelitian murni. Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian murni karena penelitian ini ingin memperdalam pengetahuan tentang konsep penilaian prestasi kerja serta motivasi . Penelitian ini sesuai dengan teori (Nawawi,1995) yang diselenggarakan dalam rangka memperluas dan memperdalam pengetahuan secara teoritis.

3.2.4 Jenis Penelitian Berdasarkan Teknik Pengumpulan Data

Berdasarkan teknik pengumpulan data, penelitian yang dilakukan adalah penelitian survei untuk mengukur gejala-gejala yang ada tanpa menyelidiki kenapa gejala-gejala tersebut ada Umar (2003). Survei dapat memberikan manfaat untuk tujuan-tujuan eksplanatif, membantu untuk membandingkan kondisi-kondisi yang ada dengan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dan juga untuk melihat variabel penilaian prestasi kerja yang memberikan pengaruh terhadap motivasi karyawan.

3.3 Populasi Dan Sampel

Dalam menyebarkan kuisisioner untuk mendapatkan informasi, peneliti perlu menentukan karyawan yang akan menjadi sumber informasi dengan menentukan populasi dan sampel. Menurut Isjanto (2006) populasi diartikan sebagai jumlah keseluruhan anggota yang diteliti. Populasi adalah seluruh

sekumpulan elemen yang dapat digunakan untuk membuat beberapa kesimpulan. Populasi sampel merupakan bagian dari populasi yang ingin diteliti Bungin (2006:99). Sampel adalah bagian dari populasi yang memiliki karakteristik serupa dengan populasi yang diteliti Prasetyo dan Jannah (2005 : 119). Untuk itu sampel harus mewakili seluruh sifat-sifat populasi walaupun jumlahnya lebih sedikit. dan sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah karyawan non-manajerial di Direktorat SDM berjumlah 31 orang yang terdiri dari :

Tabel 3.1 Jumlah Karyawan Di Direktorat SDM

Satuan Kerja	Jumlah Karyawan
<i>Human resources management</i>	21
<i>Learning and development</i>	6
<i>Organization Effectiveness And Development</i>	4
Total	31

Sumber : Data Internal HRD Antam

Di sini peneliti hanya melakukan penelitian di Direktorat SDM karena Direktorat SDM merupakan Direktorat yang salah satu fungsinya adalah untuk mengurus penilaian prestasi kerja untuk seluruh karyawan di setiap direktorat kantor pusat PT Antam. Untuk itu peneliti ingin mengetahui bagaimana pengaruh penilaian terhadap motivasi karyawan yang ada di direktorat SDM yang menjadi pusat penilaian prestasi kerja untuk seluruh karyawan di PT Antam.

3.4 Teknik Penarikan Sampel

Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah non probabilita sampling yaitu total sampling atau sensus. Total sampling adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2007). Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan non-manajerial di direktorat SDM kantor pusat PT Antam berjumlah 31 orang, karena populasinya relatif kecil maka penelitian ini menggunakan teknik total sampling.

3.5 Skala Pengukuran

Keseluruhan indikator variabel dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala interval dengan rentang 5 kategori. Menurut Rangkuti (1997), skala interval merupakan skala variabel yang dapat dibedakan dan mempunyai tingkatan, selain itu juga diasumsikan mempunyai jarak yang pasti antara suatu kategori dengan kategori lain dalam satu variabel. Untuk memperoleh data primer dalam penelitian ini adalah menggunakan salah satu instrumen penelitian, yaitu kuesioner yang dibuat berdasarkan skala likert, skala likert didesain untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan pada skala titik dengan susunan 1 sangat tidak setuju sampai dengan 5 sangat setuju. Respon terhadap sejumlah item yang berkaitan dengan konsep atau variabel tersebut kemudian disajikan kepada tiap responden (Sekaran, 2006).

Tabel 3.2 ALTERNATIF JAWABAN RESPONDEN

Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
Sangat Tidak Setuju (STS)	Nilai 1
Tidak Setuju (TS)	Nilai 2
Kurang Setuju (KS)	Nilai 3
Setuju (S)	Nilai 4
Sangat Setuju (SS)	Nilai 5

Sumber : Sekaran, 2006

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan teknik penelitian yang digunakan untuk mencari dan mengumpulkan informasi yang sesuai dengan topik penelitian.

- a. Data primer adalah data yang langsung diperoleh dan dikumpulkan oleh peneliti dari sumber utamanya yaitu responden. Pada penelitian ini, data primer diperoleh dengan menggunakan metode survei (Singarimbus, 1995). Dilakukan dengan pemberian kuesioner yang berisi sejumlah pertanyaan yang kemudian dijawab oleh responden penelitian. Peneliti

menyebarkan kuesioner untuk kepentingan penelitian ini kepada karyawan non-manajerial Direktorat SDM kantor pusat PT Antam.

- b. Data sekunder adalah data yang diperlukan untuk melengkapi data primer. Data ini diperoleh dari studi kepustakaan yang bertujuan untuk memperoleh landasan pemikiran yang kuat dan mendukung permasalahan penelitian. Data sekunder ini berupa informasi gambaran umum perusahaan, seperti struktur organisasi, jumlah karyawan, form penilaian kinerja, selain itu data sekunder juga diperoleh dari artikel, buku, jurnal dan informasi dari internet yang berkaitan dengan topik pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap motivasi karyawan serta wawancara dengan responden, wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini hanya untuk memperkaya data penelitian.

3.7 Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Analisis data merupakan bagian yang amat penting dalam metode ilmiah, karena dengan analisis data tersebut dapat diberi arti dan makna berguna, dalam memecahkan masalah penelitian. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis bivariat yaitu analisis terhadap dua variabel. Variabel yang diteliti adalah pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap motivasi karyawan di Direktorat SDM kantor pusat PT Antam Tbk. Dalam penelitian ini, setiap jawaban responden yang masuk melalui kuesioner diberikan skor. Alternatif jawaban yang diberikan oleh peneliti menggunakan Skala Likert, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial yang telah ditetapkan secara spesifik dalam variabel-variabel penelitian Sugiyono (2007). Dengan menggunakan Skala Likert, maka variabel-variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator-indikator variabel. Indikator-indikator tersebut kemudian dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang berupa pertanyaan-pertanyaan.

Dalam mengolah data, peneliti menggunakan *software* SPSS versi 17 (*Statistical Product and Service Solution*). SPSS merupakan sebuah program komputer yang digunakan untuk menganalisis data statistik. Keuntungan dengan menggunakan program SPSS adalah memudahkan perhitungan dan tingkat

akurasi hasil perhitungan sangat tinggi. Data yang terkumpul diolah dengan menganalisis jawaban responden yang disajikan menurut landasan teori yang digunakan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi relatif. Selanjutnya peneliti akan melakukan uji regresi yang mengukur seberapa kuat pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel independen. Dalam pengolahan data pertama-tama dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen-instrumen penelitian, hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa data yang dipakai adalah data yang baik. data analisa yang didapat akan diuraikan secara eksplanatif yang ditunjang dengan *frequency analysis* dan regresi linier. *frequency analysis* akan dilakukan untuk mengetahui jawaban mana yang paling dominan dalam suatu indikator, sementara *linier regression* digunakan untuk melihat besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen yang diuji. Dalam hal ini variabel independen adalah penilaian prestasi kerja sedangkan variabel dependennya adalah motivasi karyawan.

3.7.1 Analisis Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono (2005), statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum (generalisasi). Tujuan utama dari analisis deskriptif adalah untuk menentukan faktor-faktor penyebab suatu permasalahan dan kemudian membuat program untuk menyelesaikan masalah yang ditemukan di lapangan. Peneliti menggunakan tabel distribusi frekuensi untuk menganalisis bagaimana tingkat kesetujuan dari jawaban responden serta untuk mengetahui jawaban responden yang paling dominan dari suatu indikator.

3.7.2 Analisis Korelasi Pearson

Analisis korelasi Pearson atau biasa disebut analisis product moment digunakan untuk mengukur hubungan antara dua variabel secara linier, kekuatan hubungan dan mengetahui arah hubungan yang terjadi (Mason, 1996). Penilaian prestasi kerja dalam penelitian ini adalah variabel independen dan yang menjadi variabel dependen adalah motivasi karyawan.

Nilai koefisien (r) menggambarkan kekuatan hubungan yang terjadi. Interval kategorisasi kekuatan hubungan korelasi (Sugiyono, 2007) :

Tabel 3.3 Interval Kategorisasi Kekuatan Hubungan Korelasi

0 -- 0,199	Sangat lemah
0,20 – 0,399	Lemah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,0	Sangat kuat

Sumber: Sugiyono, 2007

3.7.3 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dengan menggunakan uji t , uji t digunakan untuk menguji signifikan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Berikut adalah cara melakukan uji t :

- Bila jumlah degree of freedom (df) adalah 20 atau lebih dan dengan derajat kepercayaan sebesar 5% maka apabila nilai t lebih besar dari 2, H_0 dapat ditolak atau H_a dapat diterima.
- Bila nilai t hitung lebih tinggi dibandingkan nilai t tabel maka H_a diterima (Ghozali, 2009).

3.7.4 Koefisien Determinasi

Dalam analisis ini, menggunakan teknik analisis bivariat untuk melihat ada tidaknya pengaruh antara penilaian prestasi kerja dengan motivasi dari data yang diperoleh. Tahap pertama dalam melakukan analisis faktor terhadap indikator yang terpilih menjadi bentuk faktor skor. Tahap kedua melakukan estimasi dari faktor skor yang diperoleh dengan analisis regresi dengan bantuan SPSS 17.

3.8 Uji Validitas dan Reliabilitas

3.8.1 Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen dikatakan valid jika mampu mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat.

Pengukuran validitas dilakukan dengan melakukan analisa faktor kepada hasil *pre-test*, untuk melihat nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*, *Bartlett's Test of Sphericity*, *Anti-image Matrices*, *Total Variance Explained* dan *Factor Loading of Component Matrix*.

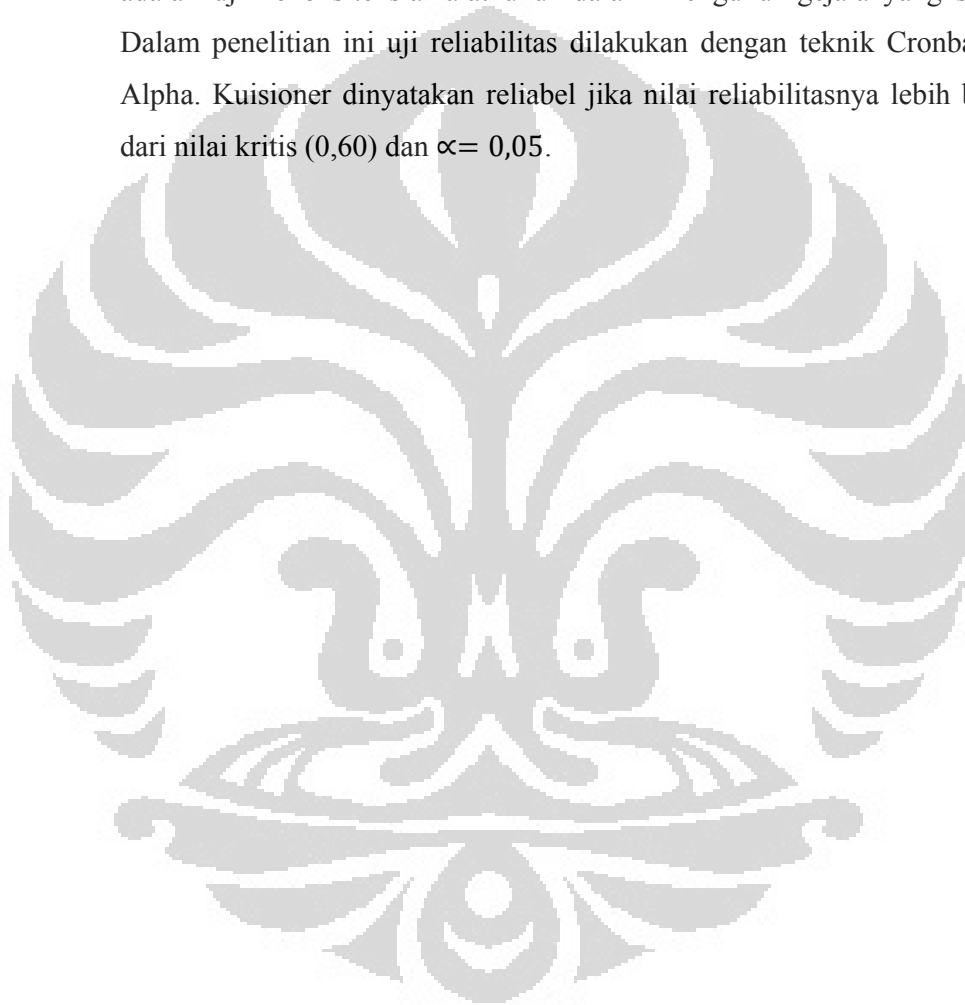
Tabel 3.4 Ukuran Validitas

No	Ukuran Validitas	Nilai Diisyaratkan
1	<p><i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i></p> <p>KMO MSA adalah statistic yang mengindikasikan proporsi variansi dalam variabel yang merupakan variansi umum (<i>common variance</i>), yakni variansi yang disebabkan oleh factor-faktor dalam penelitian.</p>	<p>Nilai KMO di atas .500 menunjukkan bahwa factor analisis dapat digunakan.</p>
2	<p><i>Bartlett's Test of Sphericity</i></p> <p>Mengindikasikan bahwa matriks korelasi adalah matriks identitas, yang mengindikasikan bahwa variabel-variabel dalam factor bersifat <i>related</i> atau <i>unrelated</i></p>	<p>Nilai signifikansi adalah hasil uji. Nilai yang kurang dari .05 menunjukkan hubungan yang signifikan antar variabel, merupakan nilai yang diharapkan.</p>
3	<p><i>Anti-image Matrices</i></p> <p>Setiap nilai pada kolom diagonal menunjukkan <i>Measure of Sampling Adequacy</i> dari masing-masing indikator</p>	<p>Nilai <i>diagonal anti-image correlation matrix</i> di atas .500 menunjukkan variabel cocok/sesuai dengan struktur variabel lainnya di dalam factor tersebut.</p>
4	<p><i>Total Variance Explained</i></p> <p>Nilai pada kolom "<i>Cumulative %</i>" menunjukkan persentase variansi yang disebabkan oleh keseluruhan factor</p>	<p>Nilai "<i>Cumulative %</i>" harus lebih besar dari 60%.</p>

Sumber : Hair, 2006

3.8.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian untuk memperoleh informasi yang diinginkan dapat dipercaya sebagai alat pengumpul data serta mampu mengungkap informasi yang sebenarnya di lapangan. Reliabilitas yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator bersifat dalam pengukurannya. Slovin dan Husein umar (1998) Uji reliabilitas kuisisioner adalah uji kekonsistensial alat ukur dalam mengukur gejala yang sama. Dalam penelitian ini uji reliabilitas dilakukan dengan teknik Cronbach's Alpha. Kuisisioner dinyatakan reliabel jika nilai reliabilitasnya lebih besar dari nilai kritis (0,60) dan $\alpha = 0,05$.



BAB 4

PEMBAHASAN DAN ANALISIS

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT Aneka Tambang Tbk didirikan sejak 5 Juli 1968 yang bergerak di bidang pertambangan. Antam telah mengalami berbagai pasang surut sebagai perusahaan, namun semua permasalahan yang muncul menjadikan Antam menjadi perusahaan tambang terkemuka.

PT Antam memiliki empat Unit Bisnis Pertambangan (UBP) yaitu, UBP Emas dan Logam Mulia di Pongkor (Bogor) dan Pulogadung (Jakarta), UBP Nikel di Pomalaa (Sulawesi Tenggara), Gee, tanjung Buli dan Mornopo (Maluku Utara), UBP Bauksit dan Pasir Besi di Tayan (Kalimantan Barat), UBP Geomin di Pulogadung (Jakarta).

Antam memiliki konsumen jangka panjang yang loyal di Eropa dan Asia. Mengingat luasnya lahan konsesi pertambangan dan besarnya jumlah cadangan dan sumber daya yang dimiliki, Antam membentuk beberapa usaha patungan dengan mitra internasional untuk dapat memanfaatkan cadangan yang ada menjadi tambang yang menghasilkan keuntungan. Antam memiliki arus kas yang solid dan manajemen keuangan yang berhati-hati. Antam didirikan sebagai Badan Usaha Milik Negara pada tahun 1968 melalui merger beberapa perusahaan pertambangan nasional yang memproduksi komoditas tunggal. Untuk mendukung pendanaan proyek ekspansi nikel, pada tahun 1997 Antam menawarkan 35% sahamnya ke publik dan mencatatkannya di Bursa Efek Indonesia. Pada tahun 1999, Antam mencatatkan sahamnya di Australia dengan status *foreign exempt entity* dan pada tahun 2002 status ini ditingkatkan menjadi ASX Listing yang memiliki ketentuan lebih ketat. Seiring dengan perkembangan usahanya.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi Antam 2020 :

“Menjadi korporasi global berbasis pertambangan dengan pertumbuhan sehat dan standar kelas dunia”.

Misi Antam 2020 :

- Membangun dan menerapkan praktik-praktik terbaik kelas dunia untuk menjadikan Antam sebagai pemain global.
- Menciptakan keunggulan operasional berbasis biaya rendah dan teknologi tepat guna dengan mengutamakan kesehatan dan keselamatan kerja serta lingkungan hidup.
- Mengolah cadangan yang ada dan yang baru untuk meningkatkan keunggulan kompetitif.
- Mendorong pertumbuhan yang sehat dengan mengembangkan bisnis berbasis pertambangan, diversifikasi dan integrasi selektif untuk memaksimalkan nilai pemegang saham.
- Meningkatkan kompetensi dan kesejahteraan pegawai serta mengembangkan budaya organisasi berkinerja tinggi.
- Berpartisipasi meningkatkan kesejahteraan masyarakat terutama di sekitar wilayah operasi, khususnya pendidikan dan pemberdayaan ekonomi.

4.1.3 Nilai-Nilai Perusahaan

Di Antam ada beberapa nilai perusahaan yang diterapkan untuk menjalankan misi-misi perusahaan. Antara lain :

Tabel 4.1 Nilai-Nilai Antam

No	<i>Antam Values</i>	Indikator Perilaku
1	<i>Professionalism</i>	<i>Achievement Orientation</i> (Orientasi pada hasil) Keinginan untuk berusaha mencapai standar yang lebih tinggi dan terbuka untuk menerima ide-ide baru
2	<i>Integrity</i>	<i>Integrity</i> (Integritas)

		Sikap dan kemauan untuk mematuhi etika bisnis, regulasi, dan standar etika perusahaan
3	<i>Global Mentaly</i>	<i>Flexibility</i> (Fleksibilitas) Kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan internasional maupun budaya lokal
4	<i>Harmony</i>	<i>Awareness</i> (Kepedulian) Kepedulian pada lingkungan sekitar
5	<i>Excellence</i>	<i>Team work</i> (kerja sama) Kemauan untuk selalu berusaha melakukan sinergi dan menyelaraskan diri dalam bekerja
6	Reputasi	<i>Organization commitment</i> (komitmen organisasi) Kesadaran untuk membangun dan menjaga nama baik perusahaan dimata stakeholders

Sumber : Buku Pedoman Sistem Manajemen Unjuk Kerja PT Antam

4.1.4 Penghargaan dan Pengakuan Eksternal yang Diperoleh PT Antam (Persero) Tbk

Seiring dengan perkembangan perusahaan, PT Antam memperoleh banyak penghargaan dan pengakuan eksternal dari beberapa pihak, seperti terlihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.2 Penghargaan Yang Diperoleh PT Antam

Penghargaan	Kegiatan
Best Overall Sustainability Report Award Best SR category A (Agriculture, Plantation, Mining, & Basic Industry and Chemicals Company Runner up 1: Best Sustainability Reporting	Indonesia Sustainability Reporting Award (ISRA) 2010

On Website	
Perusahaan Sangat Terpercaya	Corporate Governance Perception Index (CGPI) Award
Best Overall GCG Award	Indonesian Institute for Corporate Directorship (IICD) GCG Award 2010
BUMN Terbaik dalam Implementasi GCG	Anugerah BUMN 2010
Penghargaan Early Improvement	Indonesia Quality Award 2010

Sumber : www.antam.com

Dalam tabel di atas terlihat prestasi PT Antam sangat baik, hal ini menunjukkan Antam merupakan salah satu perusahaan tambang milik negara yang patut diperhitungkan keberadaannya.

4.1.5 Struktur Organisasi PT Antam (Persero) Tbk

Adapun uraian tentang tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian dalam struktur PT Antam Tbk adalah sebagai berikut :

1. Dewan komisaris

Dewan komisaris bertanggungjawab kepada para pemegang saham serta mengawasi segala pelaksanaan kebijakan perusahaan, mengambil segala keputusan berkenaan dengan persoalan penting yang dihadapi perusahaan.

Tugas dan wewenang komisaris adalah :

- a. Menjabarkan kebijakan umum perusahaan.
- b. Bersama-sama direksi merumuskan tujuan jangka pendek maupun jangka panjang serta perencanaan strategik yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.
- c. Meneliti, menilai, menyetujui rencana kerja dan rancangan anggaran perusahaan yang diusulkan oleh direksi untuk suatu tahun buku tertentu.

2. *Board of Directors* (Presiden Direktur)

Tugas dan tanggungjawab direktur adalah :

- a. Presiden direktur bertanggungjawab kepada dewan komisaris.
- b. Merencanakan dan menetapkan kebijakan umum perusahaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek.
- c. Menentukan sistem dan prosedur untuk dilaksanakan oleh para manajer mulai dari perencanaan sampai pada pelaporan.
- d. Mengawasi dan mengevaluasi seluruh kegiatan perusahaan.

4.1.6 Proses Penilaian Prestasi Kerja Di PT Antam (Persero) Tbk

Proses penilaian prestasi kerja di PT Antam dinamakan penilaian unjuk kerja yang berpedoman pada sistem manajemen unjuk kerja. Dalam sistem manajemen unjuk kerja di PT Antam ada urutannya. Untuk memperjelas Sistem Manajemen Unjuk Kerja (SMUK) dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.3 Sistem Manajemen Unjuk Kerja (SMUK) PT Antam

Perencanaan Unjuk Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Sasaran Hasil Unjuk Kerja • Sasaran Hasil Pegawai • Sasaran Proses Pegawai
Peninjauan Unjuk Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Tinjauan atas progres unjuk kerja • memotivasi • Proses <i>coaching</i> dan <i>counselling</i>
Penilaian Unjuk Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Umpan Balik Unjuk Kerja • Nilai Unjuk Kerja • Identifikasi Kebutuhan

Sumber : Buku Pedoman Sistem Manajemen Unjuk Kerja PT Antam

Jadi dalam sistem manajemen unjuk kerja ada beberapa tahap yang harus dilalui sebelum melaksanakan penilaian unjuk kerja, antara lain perencanaan unjuk kerja dimana perusahaan menetapkan apa saja yang harus dikerjakan karyawan selama satu tahun ke depan. Perencanaan unjuk kerja (*performance*

planning) merupakan awal dari keseluruhan siklus manajemen unjuk kerja untuk satu tahun ke depan. Kemudian peninjauan unjuk kerja, untuk mengidentifikasi perkembangan pencapaian sasaran kerja sesuai dengan yang direncanakan, mengidentifikasi berbagai hambatan dalam usaha pencapaian sasaran kerja, dan memformulasikan berbagai rencana perbaikan untuk mendukung usaha pencapaian sasaran kerja. Peninjauan unjuk kerja ini dilakukan setiap 3 bulan sekali dalam setahun atau sesuai kebutuhan. Peninjauan ini bisa dari dua belah pihak dari atasan maupun bawahan. Peninjauan ini meliputi sasaran hasil pegawai dan sasaran proses pegawai. Kemudian menggunakan setiap kesempatan yang sesuai untuk memberikan *coaching* dan *counselling*. Lalu setelah itu penilaian unjuk kerja. Penilaian unjuk kerja ini dilaksanakan untuk membandingkan realisasi pelaksanaan dengan rencana di awal tahun, apakah sudah tercapai atau belum. Selain itu Penilaian unjuk kerja juga berguna untuk memberikan umpan balik terhadap pihak yang dinilai atas unjuk kerjanya selama setahun. Dan juga mengidentifikasi kebutuhan pengembangan yang perlu dilakukan.

4.2 Uji Instrumentasi

Agar variabel-variabel penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, maka perlu dilakukan uji instrumentasi. Uji instrumentasi yang akan dilakukan pada penelitian ini adalah menguji validitas dan reliabilitas atas kuesioner yang akan dijadikan alat ukur. Menurut Malhotra (2004), jumlah sampel untuk uji instrumentasi berkisar antara 15 hingga 30 responden dan pada penelitian ini jumlah yang digunakan sebanyak 20 responden.

Pre-test juga dilakukan karena ada perbedaan pemahaman antar responden terhadap isi kuesioner, sehingga data yang akan digunakan dalam penelitian sesungguhnya adalah data yang memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang tinggi. Antara uji validitas dan uji reliabilitas memiliki saling keterkaitan indikasi, sehingga hasil uji validitas yang baik akan menghasilkan uji reliabilitas yang baik pula. Sebaliknya apabila pengukuran menghasilkan reliabilitas yang tidak reliabel bukan berarti mengindikasikan pengukuran tersebut tidak valid (Malhotra, 2004).

1.2.1 Validitas Variabel dan Dimensi Penelitian

Uji validitas ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kesahihan dari angket atau kuesioner. Kesahihan disini mempunyai arti kuesioner atau angket yang dipergunakan mampu untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Suatu kuesioner dikatakan valid (handal) jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner tersebut adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Pengukuran validitas masing-masing dimensi penelitian dilakukan dengan Kaiser-Meyer-Olkin *Measure of Sampling Adequacy*, *Bartlett's Test of Sphericity*, dan *Total Variance Explained* pengukuran kecukupan sampel dilakukan dengan Kaiser-Meyer-Olkin *Measure of Sampling Adequacy* untuk setiap variabel, dimana nilai di atas .500 menunjukkan bahwa kecukupan sampel adalah baik. selanjutnya, Uji Nilai Signifikansi *Bartlett's Test of Sphericity* di bawah .05 menunjukkan probabilitas statistic bahwa terdapat korelasi yang signifikan antar indikator di dalam factor. Akhirnya, dilakukan pengukuran total variansi yang dapat dijelaskan (*total variance explained*) oleh model, dimana nilai yang diharapkan adalah minimum 60%. Dalam Tabel 4.4 disajikan uji-uji tersebut untuk setiap variabel.

Tabel 4.4

Pengukuran *K-M-O Measure of Sampling Adequacy*, *Bartlett's Test of Sphericity*, dan Nilai Variansi Tiap Dimensi Penelitian

No	Variabel Penelitian	<i>K-M-O Measure of Sampling Adequacy</i>	<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	Total Variansi Dijelaskan
1	Penilaian Prestasi Kerja <i>Relevancy</i>	.660	.000	73.121%
2	Penilaian Prestasi Kerja <i>Acceptability</i>	.583	.009	65.861%
3	Penilaian Prestasi Kerja <i>Reliability</i>	.641	.002	68.088%
4	Penilaian Prestasi Kerja <i>Sensitivity</i>	.532	.000	74.980%
5	Penilaian Prestasi Kerja	.508	.000	70.815%

	<i>Practically</i>			
6	Motivasi <i>Intensity</i>	.750	.000	85.673%
7	Motivasi <i>Direction</i>	.569	.026	59.890%
8	Motivasi <i>Persistence</i>	.509	.000	60.873%

Sumber : Telah diolah kembali oleh peneliti menggunakan SPSS 17.

Berdasarkan pengukuran K-M-O *Measure of Sampling Adequacy*, suatu variabel dikatakan valid jika nilainya melebihi 0.500. Dapat disimpulkan bahwa semua data dari tabel di atas. Sedangkan jika berdasarkan pada *Bartlett's Test of Sphericity*, sebuah variabel dikatakan valid jika nilainya kurang dari 0.05. oleh karena itu, semua data pada tabel 4.4 dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam penelitian ini, karena nilai *Bartlett's Test of Sphericity* kurang dari 0.05. selain kedua nilai tersebut, peneliti perlu melihat juga nilai *variance explained* yang harus berada di atas 60%.

4.2.2 Validitas Indikator Penelitian

Setelah melakukan uji validitas pada setiap dimensi dalam variabel penelitian, maka langkah selanjutnya adalah menguji validitas dari setiap indikator penelitian masing-masing variabel. Validitas masing-masing indikator penelitian dilakukan dengan uji *Anti-Image* untuk setiap indikator. Nilai *anti-image* yang diharapkan adalah minimum 0.500. Nilai validitas indikator penelitian disajikan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.5 Validitas Indikator Penelitian Variabel Penilaian Prestasi Kerja Dimensi *Relevancy*

No.	Indikator	Anti Image Correlations Matrix (> 0.500)	Ket.
1.	Mengetahui tujuan penilaian	0.415	Tidak valid

2.	Berkaitan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan	0.804	Valid
3.	Berkaitan dengan standar kerja masing-masing jabatan	0.683	Valid
4.	Kesesuaian standar kerja dengan tujuan penilaian	0.505	Valid
5.	Penilaian sesuai dengan uraian jabatan (<i>job description</i>) yang ada	0.739	Valid
6.	Kesesuaian antara tugas yang dinilai dengan tugas yang dikerjakan	0.715	Valid
7.	Kesesuaian tugas yang dinilai dengan volume dan beban kerja masing-masing jabatan	0.797	Valid

Sumber : Telah diolah kembali oleh peneliti menggunakan SPSS 17.0

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa ada satu indikator yang tidak valid, yaitu indikator “mengetahui dengan jelas tujuan penilaian.” Indikator tersebut tidak valid karena nilai *anti image correlations matrix*-nya kurang dari 0.5. nilainya hanya 0.415. Sehingga indikator yang digunakan dari dimensi *relevancy* hanya enam indikator.

Tabel 4.6 Validitas Indikator Penelitian Variabel Penilaian Prestasi Kerja Dimensi *Acceptability*

No.	Indikator	Anti Image Correlations Matrix (> 0.500)	Ket.
1.	Penilaian prestasi kerja didukung oleh semua pihak	0.560	Valid
2.	Penilaian prestasi kerja dilakukan secara terbuka antara atasan dan bawahan	0.562	Valid
3.	Penilaian prestasi kerja yang dilakukan dirasakan adil	0.738	Valid

Sumber : Telah diolah kembali oleh peneliti menggunakan SPSS 17.0

Dari tabel di atas ada tiga indikator yang digunakan dalam dimensi *acceptability*, dapat dilihat bahwa semua indikator dari variabel *acceptability* nilai

anti image correlations matrix-nya lebih dari 0.5, sehingga semua indikator tersebut valid. Ketiga indikator ini dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

Tabel 4.7 Validitas Indikator Penelitian Variabel Penilaian Prestasi Kerja Dimensi *Reliability*

No.	Indikator	Anti Image Correlations Matrix (> 0.500)	Ket.
1.	Hasil penilaian prestasi kerja tidak mempengaruhi atau dipengaruhi oleh hasil yang dicapai oleh karyawan lain	0.497	Tidak valid
2.	Penilaian prestasi kerja akan menghasilkan nilai yang konsisten bila dilakukan secara berulang-ulang	0.645	Valid
3.	Penilaian prestasi kerja dilakukan sudah tepat	0.718	Valid

Sumber : Telah diolah kembali oleh peneliti menggunakan SPSS 17.0

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa ada satu indikator yang tidak valid, yaitu indikator “Hasil penilaian prestasi kerja tidak mempengaruhi atau dipengaruhi oleh hasil yang dicapai oleh karyawan lain.” Indikator tersebut tidak valid karena nilai *anti image correlations matrix*-nya kurang dari 0.5, nilainya hanya 0.497. Sehingga yang dapat digunakan dalam dimensi *reliability* ada dua indikator.

Tabel 4.8 Validitas Indikator Penelitian Variabel Penilaian Prestasi Kerja Dimensi *Sensitivity*

No.	Indikator	Anti Image Correlations Matrix (> 0.500)	Ket.
1.	Penilaian prestasi kerja yang ada peka terhadap perbedaan pekerja yang efektif dan tidak efektif	0.735	Valid
2.	Penilaian prestasi kerja yang ada mampu membedakan skala penilaian antar pekerja yang dinilai	0.785	Valid
3.	Penilaian prestasi kerja mampu membedakan pekerja yang memiliki prestasi yang baik dan prestasi yang kurang	0.600	Valid

	baik		
4.	Penilaian prestasi kerja memberikan informasi mengenai kekuatan dan kelemahan pekerja yang dinilai	0.227	Tidak valid
5.	Hasil dari penilaian prestasi kerja mampu memberikan informasi mengenai pengembangan karyawan	0.556	Valid

Sumber : Telah diolah kembali oleh peneliti menggunakan SPSS 17.0

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa ada satu indikator yang tidak valid, yaitu indikator “Penilaian prestasi kerja memberikan informasi mengenai kekuatan dan kelemahan pekerja yang dinilai.” indikator tersebut tidak valid karena nilai *anti image correlations matrix*-nya kurang dari 0.5, nilainya hanya 0.227. Sehingga yang dapat digunakan dalam dimensi *Sensitivity* ada empat indikator.

Tabel 4.9 Validitas Indikator Penelitian Variabel Penilaian Prestasi Kerja Dimensi *Practically*

No.	Indikator	Anti Image Correlations Matrix (> 0.500)	Ket.
1.	Penilaian prestasi kerja mudah dimengerti dan dipahami oleh karyawan	0.512	Valid
2.	Penilaian prestasi kerja mendukung pencapaian tujuan perusahaan	0.505	Valid
3.	Penilaian prestasi kerja mampu meningkatkan produktivitas karyawan	0.510	Valid

Sumber : Telah diolah kembali oleh peneliti menggunakan SPSS 17.0

Dari tabel di atas ada tiga indikator yang digunakan dalam dimensi *practically*, dapat dilihat bahwa semua indikator dari dimensi *practically* nilai *anti image correlations matrix*-nya lebih dari 0.5, sehingga semua indikator tersebut valid dan dapat digunakan untuk penelitian ini.

**Tabel 4.10 Validitas Indikator Penelitian Variabel Motivasi Dimensi
*Intensity***

No.	Indikator	Anti Image Correlations Matrix (> 0.500)	Ket.
1.	Bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi	0.798	Valid
2.	Berseemangat dalam bekerja di perusahaan	0.757	Valid
3.	Memberikan loyalitas terhadap perusahaan	0.707	Valid

Sumber : Telah diolah kembali oleh peneliti menggunakan SPSS 17.0

Dari tabel di atas ada tiga indikator yang digunakan dalam dimensi *intensity* dari variabel motivasi, dapat dilihat bahwa semua indikator dari dimensi *intensity* nilai *anti image correlations matrix*-nya lebih dari 0.5, sehingga semua indikator tersebut valid dan dapat digunakan untuk penelitian ini.

**Tabel 4.11 Validitas Indikator Penelitian Variabel Motivasi Dimensi
*Direction***

No.	Indikator	Anti Image Correlations Matrix (> 0.500)	Ket.
1.	Dalam melakukan pekerjaan, karyawan fokus pada <i>job description</i> -nya	0.567	Valid
2.	Mendapat arahan yang jelas dari pemimpin mengenai pekerjaannya	0.545	Valid
3.	Mendapatkan arahan tentang langkah-langkah dalam penyelesaian tugas	0.633	Valid

Sumber : Telah diolah kembali oleh peneliti menggunakan SPSS 17.0

Dari tabel di atas ada tiga indikator yang digunakan dalam dimensi *direction* dari variabel motivasi, dapat dilihat bahwa semua indikator dari dimensi *direction* nilai *anti image correlations matrix*-nya lebih dari 0.5, sehingga semua indikator tersebut valid dan dapat digunakan untuk penelitian ini.

Tabel 4.12 Validitas Indikator Penelitian Variabel Motivasi Dimensi Persistence

No.	Indikator	Anti Image Correlations Matrix (> 0.500)	Ket.
1.	Menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi di dalam perusahaan	0.516	Valid
2.	Tetap bertahan jika perusahaan mengalami kegagalan dalam pencapaian misi	0.506	Valid
3.	Bertahan dan meningkatkan kembali kinerjanya	0.510	Valid

Sumber : Telah diolah kembali oleh peneliti menggunakan SPSS 17.0

Dari tabel di atas ada tiga indikator yang digunakan dalam dimensi *persistence* dari variabel motivasi, dapat dilihat bahwa semua indikator dari dimensi *persistence* nilai *anti image correlations matrix*-nya lebih dari 0.5, sehingga semua indikator tersebut valid dan dapat digunakan untuk penelitian ini. Dengan demikian, jumlah indikator yang dapat digunakan pada penelitian yaitu sebanyak 27 indikator.

4.2.3 Uji Reliabilitas

Cronbach's Alpha Reliability digunakan untuk uji reliabilitas. Konstruk yang dianggap reliabel adalah lebih besar dari 0.6 (Hair et al., 1998). Konstruk yang reliabel selanjutnya akan digunakan sebagai konstruk dalam penelitian sesungguhnya. Perhitungan uji reliabilitas ini dilakukan setelah melakukan uji validitas dan mereduksi indikator-indikator yang tidak valid. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 4.13.

Tabel 4.13 Reliabilitas Variabel Penelitian

No	Variabel	Cronbach's Alpha
1	Penilaian Prestasi Kerja	0.833
2	Motivasi	0.830

Sumber: Telah diolah kembali oleh peneliti menggunakan SPSS 17.0

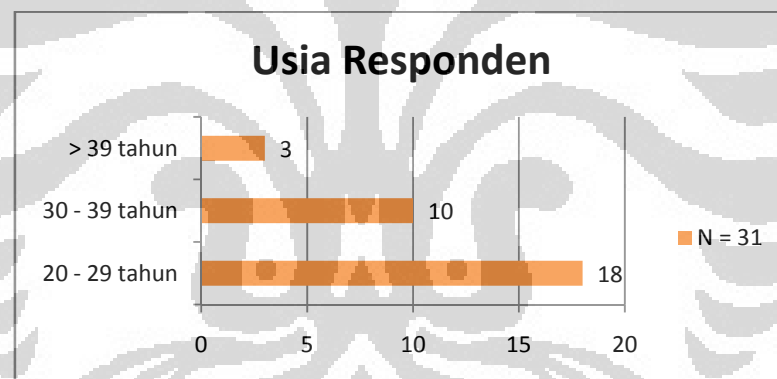
Dari tabel di atas menunjukkan bahwa variabel penilaian prestasi kerja dan motivasi memiliki nilai reliabilitas tinggi, yaitu lebih besar dari 0.6. Dengan demikian, variabel di atas dapat digunakan dalam penelitian ini.

4.3 Karakteristik Responden

Analisis pertama pada penelitian ini adalah analisis karakteristik responden, untuk mendeskripsikan karakter atau mengetahui profil responden yaitu 31 orang karyawan di Direktorat SDM kantor pusat PT Antam (persero) Tbk.

4.3.1 Usia Responden

Karakteristik pertama adalah karakteristik usia. Hal ini dimaksudkan untuk mengelompokkan usia.



Grafik 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Dari grafik di atas diketahui mayoritas responden berada pada kelompok usia 20-29 tahun sebanyak 18 orang (58.1%). Sedangkan urutan kedua pada rentang usia 30-39 tahun sebanyak 10 orang (32.3%), dan urutan ketiga pada rentang usia >39 tahun sebanyak 3 orang (9.7%). Hal ini menjelaskan bahwa mayoritas usia karyawan Direktorat SDM berusia muda.

4.3.2 Jenis Kelamin Responden

Karakteristik kedua adalah jenis kelamin dalam hal ini dibagi menjadi dua bagian yaitu laki-laki dan perempuan. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 31 orang yang merupakan karyawan Kantor Pusat PT Antam (Persero) Tbk di Direktorat SDM.

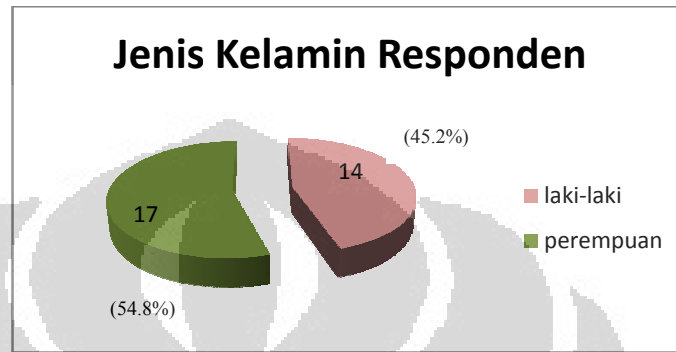


Diagram 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Dari diagram di atas diketahui bahwa mayoritas responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 17 orang (54.8%) dan sisanya sebanyak 14 (45.2%) orang berjenis kelamin laki-laki. Hal ini menunjukkan gender bukan menjadi masalah bagi Antam untuk bekerja.

4.3.3 Pendidikan Terakhir Responden

Karakteristik ketiga adalah karakteristik berdasarkan pendidikan formal. Hal ini dimaksudkan untuk mengelompokkan karyawan dari segi pendidikan.

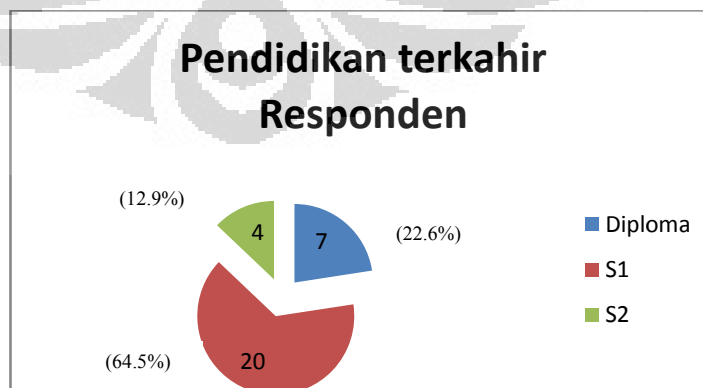


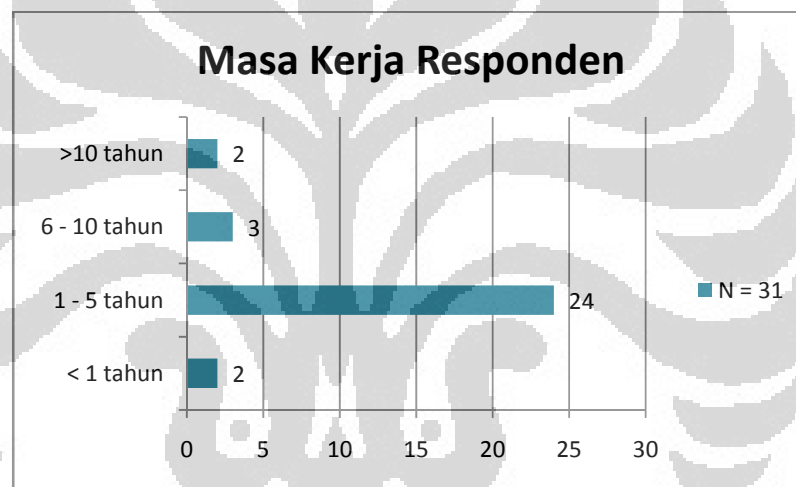
Diagram 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Dari diagram di atas dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden pendidikan terakhirnya adalah S1 sebanyak 20 orang (64.5%), selain itu sebanyak 7 orang (22.6%) pendidikan terakhirnya adalah diploma dan sisanya sebanyak 4 (12.9%) orang pendidikan terakhirnya adalah S2.

4.3.4 Masa Kerja Responden

Karakteristik ketiga adalah lama masa kerja. Hal ini untuk melihat berapa lama karyawan telah bekerja pada Direktorat SDM kantor pusat PT Antam (Persero) Tbk.



Grafik 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Grafik di atas menunjukkan bahwa sebagian besar lama responden bekerja di perusahaan adalah kurang dari 1 tahun ada 2 orang (6.5%), antara 1 - 5 tahun, yaitu sebanyak 24 orang (77.4%), selain itu sebanyak 3 orang (9.7%) responden telah bekerja di perusahaan antara 6 sampai 10 tahun, dan 2 orang (6.5%) responden telah bekerja di perusahaan selama lebih dari 10 tahun.

4.4 Pembahasan Jawaban Responden

Pada bagian ini akan dibahas jawaban responden berdasarkan dimensi dalam bentuk histogram. Hal ini untuk memudahkan dalam membaca hasil

penelitian yang telah dilakukan. Adapun data untuk membuat tabel tersebut diperoleh dari hasil pengolahan data kuesioner menggunakan software SPSS 17.0 dengan melihat tingkat frekuensi responden dalam memilih jawaban yang tersedia. Ada beberapa dimensi yang digunakan dalam penelitian ini, antara lain dimensi penilaian prestasi kerja yang diambil dari teori Wayne F. Cascio dan indikator motivasi yang diambil dari teori Stephen Robbins. Berikut ini akan disajikan distribusi frekuensi berdasarkan dimensi-dimensi pada penelitian ini.

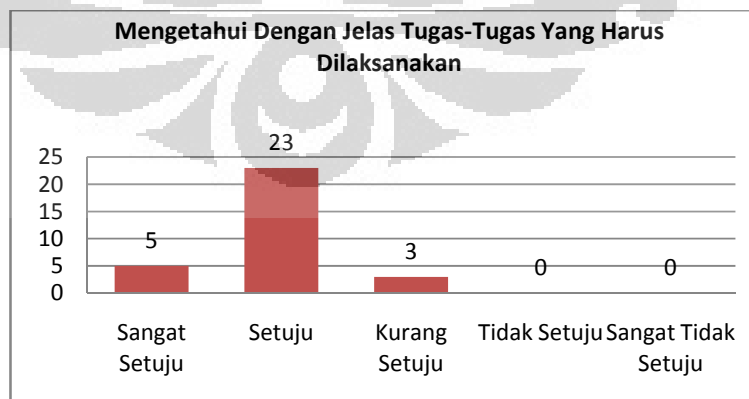
4.4.1 Variabel Penilaian Prestasi Kerja

Variabel penilaian prestasi kerja pada penelitian ini diukur melalui 5 dimensi, yaitu *relevancy*, *sensitivity*, *reliability*, *Acceptability*, dan *Practically*. Penilaian responden terhadap kelima dimensi tersebut dapat dijelaskan pada indikator-indikator di bawah ini melalui grafik.

4.4.1.1 *Relevancy*

Dalam mengukur efektivitas penilaian prestasi kerja, salah satu dimensinya yaitu relevansi, dimana suatu sistem penilaian dapat digunakan untuk mengukur hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan. Hubungan antara rencana di awal tahun yang akan dilakukan dengan hasil yang ada di lapangan. Penilaian responden atas dimensi *relevancy* dapat dilihat melalui diagram histogram berikut ini.

Indikator pertama dari dimensi relevansi yaitu “Mengetahui dengan jelas tugas-tugas yang harus dilaksanakan”. Ditampilkan dalam gambar berikut :



Grafik 4.3 Jawaban Responden Untuk Indikator Mengetahui Dengan Jelas Tugas-Tugas Yang Harus Dilaksanakan
N = 31

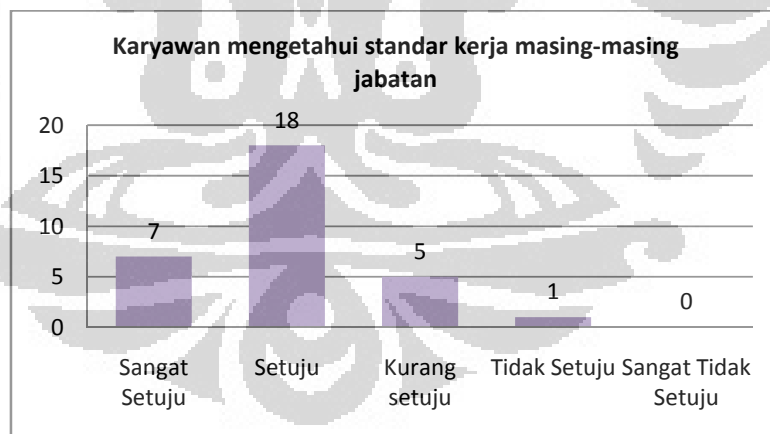
Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.3 terlihat bahwa jawaban responden pada indikator ini mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 23 responden (74.2%) menjawab setuju. Lalu 5 responden (16.1%) menjawab sangat setuju, kemudian hanya 3 orang responden menjawab kurang setuju (9.7%).

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden telah mengetahui tugas-tugas yang harus dikerjakan selama satu tahun. Di awal tahun karyawan akan diberitahu oleh perusahaan apa-apa saja yang menjadi tugasnya. Perusahaan akan menterjemahkan apa yang diinginkan perusahaan sehingga karyawan dapat mengerti apa saja tugasnya dan bagaimana cara mencapainya. Hal ini diperkuat dengan dengan hasil wawancara dengan salah satu staf SDM : (hasil wawancara dengan responden pada tanggal 21 Mei 2012).

“Pada awal perencanaan unjuk kerja, telah dijelaskan dengan detail oleh atasan, tugas-tugas yang harus saya kerjakan dan output yang harus saya hasilkan nanti.”

Indikator kedua dalam dimensi relevansi adalah “Karyawan mengetahui standar kerja masing-masing jabatan”. Ditampilkan dalam gambar berikut:



Grafik 4.4 Jawaban Responden Untuk Indikator Mengetahui Dengan Jelas Standar Kerja Jabatan

N = 31

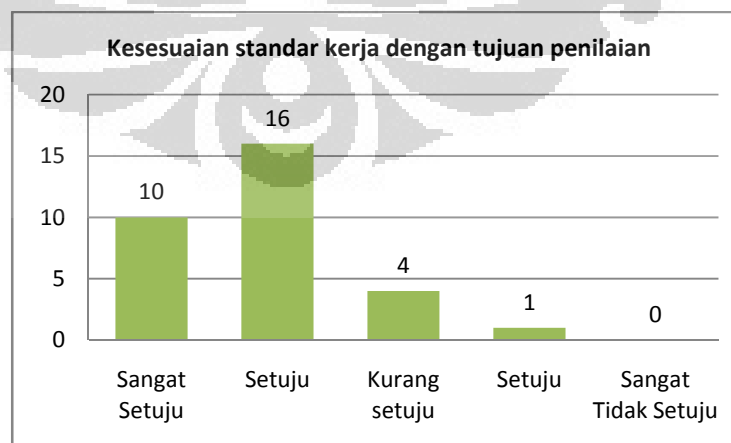
Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.4 terlihat bahwa sebanyak 18 responden (58.1%) menjawab setuju. Lalu 7 responden (22.6%) menjawab sangat setuju, kemudian 5 responden menjawab kurang setuju (16.1%), dan 1 responden menjawab tidak setuju (3.2%).

Dari grafik di atas menjelaskan bahwa mayoritas responden sudah mengetahui standar kerja jabatan yang dipegang. Standar kerja sangat penting diketahui oleh karyawan untuk menetapkan tingkat kinerja karyawan. Karena semakin jelas standar kerjanya, tingkat akurasi penilaian prestasi kerja juga semakin akurat. Di Antam standar kerja dinamakan *key performance indicator* atau disingkat KPI, KPI ini mengacu pada tiga sumber, antara lain KPI unit kerja yang diturunkan menjadi KPI pegawai dalam unit kerja tersebut, kemudian *job description* pegawai yang bersangkutan, dan tugas khusus yang menjadi program dari unit bisnis atau satuan kerja untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja yang bersangkutan. Namun ada beberapa responden yang menjawab kurang setuju, hal ini dapat dilihat melalui petikan wawancara salah satu staf SDM : (hasil wawancara dengan responden pada tanggal 21 Mei 2012).

“Saya kurang mengetahui dengan jelas standar kerja dari jabatan saya, karena pada saat perencanaan unjuk kerja, atasan hanya menjelaskan job description saja, dan output yang harus saya capai. Jadi saya kurang jelas mengenai apa itu standar kerja disini.”

Indikator ketiga adalah “Kesesuaian standar kerja dengan tujuan penilaian”. Ditampilkan dalam gambar berikut :



Grafik 4.5 Jawaban Responden Untuk Indikator Kesesuaian Standar Kerja Dengan Tujuan Penilaian

N = 31

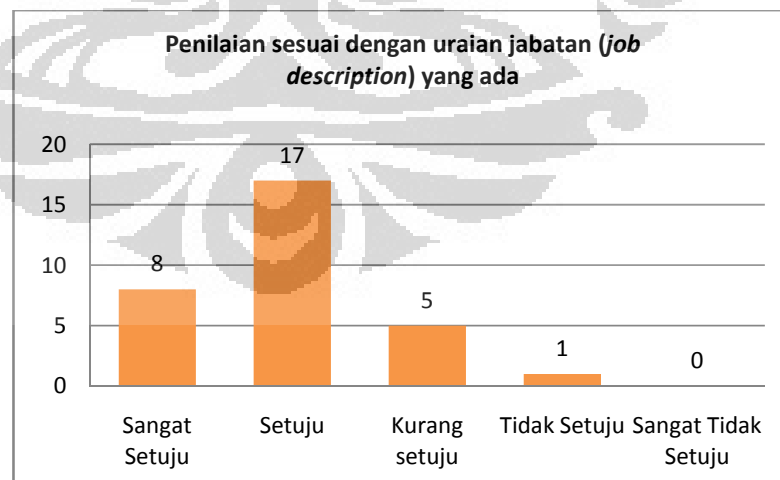
Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.5 terlihat bahwa sebanyak 16 responden (51.6%) menjawab setuju. Lalu 10 responden (32.3%) menjawab sangat setuju, kemudian hanya 4 responden (12.9%) menjawab kurang setuju, dan 1 responden (3.2%) menjawab tidak setuju. Namun ada beberapa responden yang menjawab kurang setuju, hal ini dapat dilihat melalui petikan wawancara salah satu staf SDM : (hasil wawancara dengan responden pada tanggal 21 Mei 2012).

“karena pada awalnya saya kurang mengerti mengenai standar kerja saya, maka saya tidak mengetahui apakah standar kerja jabatan sudah sesuai dengan tujuan penilaian.”

Menurut grafik di atas dapat disimpulkan bahwa standar kerja yang ada di Antam sudah sesuai untuk mencapai tujuan dari penilaian kinerja. Tujuan dari penilaian prestasi kerja di Antam adalah untuk merencanakan pengembangan karir karyawan selanjutnya, mengadakan pelatihan, atau melakukan promosi jabatan dan lain-lain.

Indikator keempat adalah “Penilaian sesuai dengan uraian jabatan (*job description*) yang ada”. Ditampilkan dalam gambar berikut :



Grafik 4.6 Jawaban Responden Untuk Indikator Penilaian Sesuai Dengan Uraian Jabatan (*Job Description*) Yang Ada

N = 31

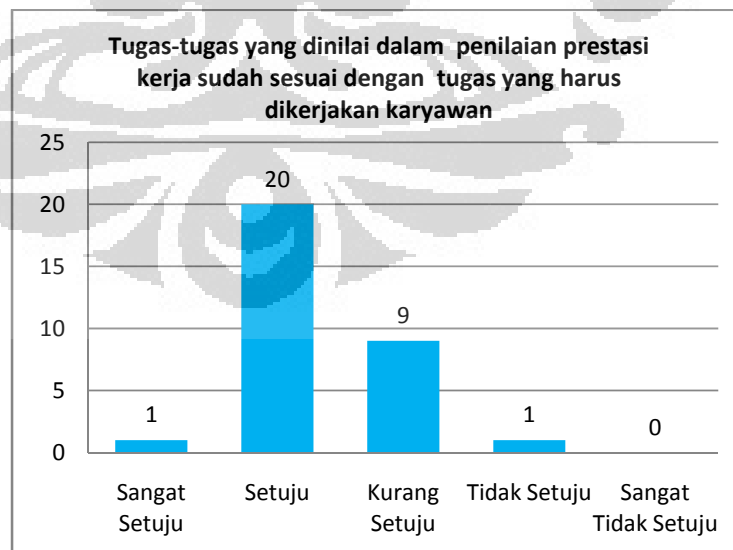
Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.6 terlihat bahwa sebanyak 17 responden (54.8%) menjawab setuju. Lalu 8 responden (25.8%) menjawab sangat setuju, kemudian 5 responden (16.1%) menjawab kurang setuju, dan 1 responden (3.2%) menjawab tidak setuju.

Dari jawaban responden di atas dapat terlihat bahwa mayoritas karyawan setuju, bahwa penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan sudah sesuai dengan *job description* yang ada. Jadi penilaian prestasi kerja yang dilakukan, penilaiannya berdasarkan uraian jabatan masing-masing karyawan. Contohnya seperti karyawan di satuan kerja (divisi) *marketing and customer support*, penilaiannya berdasarkan *job description* mereka seperti *production volume*, *sales*, dan *customer satisfaction*. Namun ada beberapa responden yang menjawab kurang setuju, hal ini dapat dilihat melalui petikan wawancara salah satu staf SDM : (hasil wawancara dengan responden pada tanggal 21 Mei 2012).

“ada beberapa bagian dari penilaian yang tidak sesuai dengan job description saya, seperti saya sering diberi tugas untuk mengurus rekruitmen pegawai baru, padahal job description saya bukan pada bidang itu.”

Indikator kelima adalah “Tugas-tugas yang dinilai dalam penilaian prestasi kerja sudah sesuai dengan tugas yang harus dikerjakan karyawan”. Ditampilkan dalam gambar berikut :



Grafik 4.7 Jawaban Responden Untuk Indikator Tugas-Tugas Yang Dinilai Dalam Penilaian Prestasi Kerja Sudah Sesuai Dengan Tugas Yang Harus Dikerjakan Karyawan
N = 31

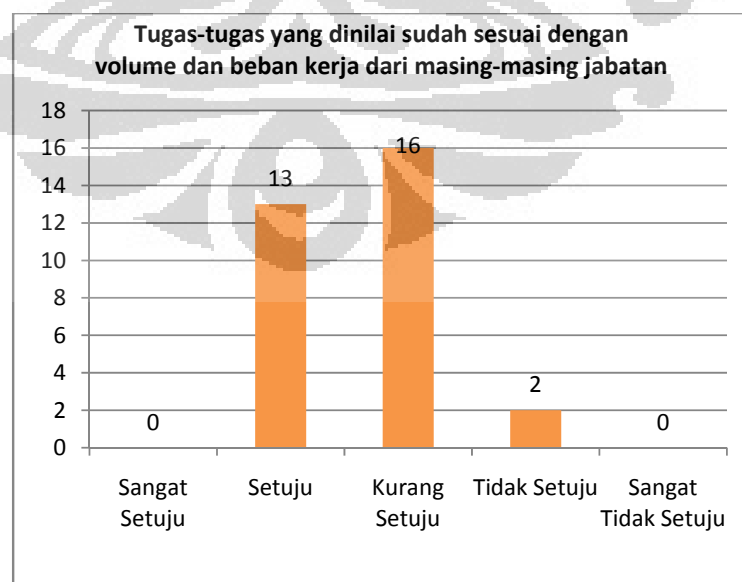
Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.7 terlihat bahwa sebanyak 20 responden (64.5%) menjawab setuju. Lalu 9 responden (29%) menjawab kurang setuju, kemudian masing-masing 1 responden menjawab tidak setuju dan sangat setuju (3.2%).

Dalam penilaian prestasi kerja, tugas-tugas yang dinilai merupakan tugas-tugas yang dikerjakan oleh karyawan selama ini. Sumbernya bermacam-macam, seperti laporan bulanan, laporan hasil audit, laporan hasil evaluasi, dan lain-lain. Jadi penilai dapat mengerti apa-apa saja yang sudah atau belum dikerjakan oleh karyawan. Namun ada beberapa responden yang menjawab kurang setuju, hal ini dapat dilihat melalui petikan wawancara salah satu staf SDM : (hasil wawancara dengan responden pada tanggal 21 Mei 2012).

“Kadangkala penilai itu menilai di luar tugas-tugas yang seharusnya dinilai, seperti melihat dari sifat karyawan yang disukai atau tidak disukai, penilai kadangkala masih bersifat subjektif.”

Indikator selanjutnya dari dimensi relevansi adalah “Tugas-tugas yang dinilai sudah sesuai dengan volume dan beban kerja dari masing-masing jabatan”. Dapat dilihat pada grafik berikut :



**Grafik 4.8 Jawaban Responden Untuk Indikator Tugas-Tugas Yang
Dinilai Sudah Sesuai Dengan Volume Dan Beban Kerja Dari Masing-
Masing Jabatan
N = 31**

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada indikator tugas-tugas yang dinilai sudah sesuai dengan volume dan beban kerja dari masing-masing jabatan, sejumlah 16 responden (51.6%) memberikan jawaban kurang setuju, 13 responden (41.9%) menjawab setuju, dan 2 orang responden (6.5%) menjawab tidak setuju. Jika dilihat dari grafik di atas, mayoritas jawaban responden adalah kurang setuju. Hal ini didukung dengan wawancara dengan salah satu staf SDM berikut ini: (hasil wawancara dengan responden pada tanggal 21 Mei 2012).

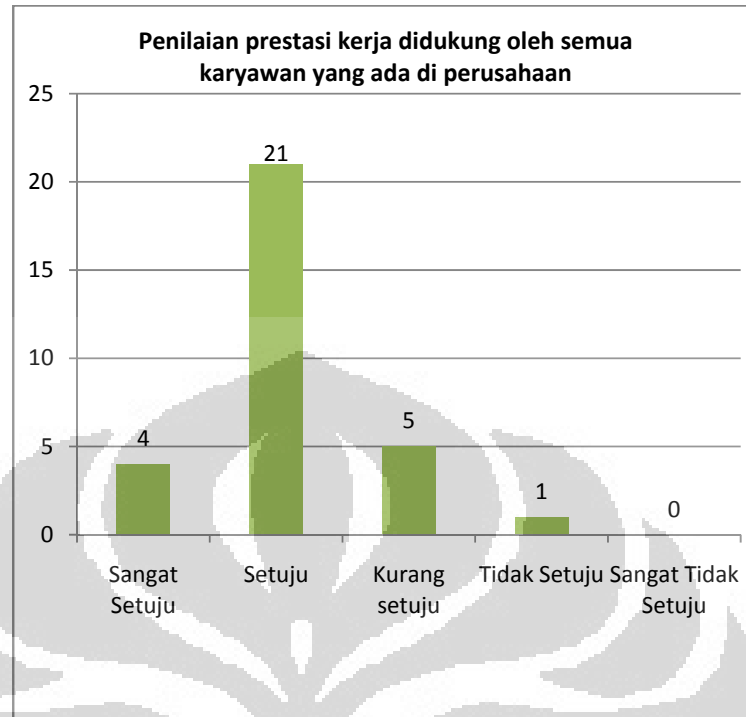
“Terkadang penilai (atasan) memberikan tugas-tugas tambahan di luar job description, sehingga beban kerja saya menjadi bertambah dan tugas-tugas yang diberikan tersebut tidak masuk dalam kriteria penilaian.”

Jika dilihat berdasarkan jawaban dari responden tersebut, penilai memberikan tugas kepada karyawannya di luar *job description*-nya, sehingga hal ini membuat karyawan merasa tugas-tugas yang dinilai kurang sesuai dengan volume dan beban kerjanya.

4.4.1.2 Acceptability

Dimensi kedua dari penilaian prestasi kerja adalah *acceptability*, yaitu hasil dari sistem penilaian tersebut dapat diterima dalam hubungannya dengan kesuksesan dari pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi. Penilaian prestasi kerja ini bisa diterima oleh semua pihak, baik penilai maupun yang dinilai. Penilaian responden atas dimensi *Acceptability* dapat dilihat melalui diagram histogram berikut ini.

Indikator dari dimensi *Acceptability* yaitu “Penilaian prestasi kerja didukung oleh semua karyawan yang ada di perusahaan”. Ditampilkan dalam gambar berikut :



Grafik 4.9 Jawaban Responden Untuk Indikator Penilaian prestasi kerja didukung oleh semua karyawan yang ada di perusahaan
N = 31

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

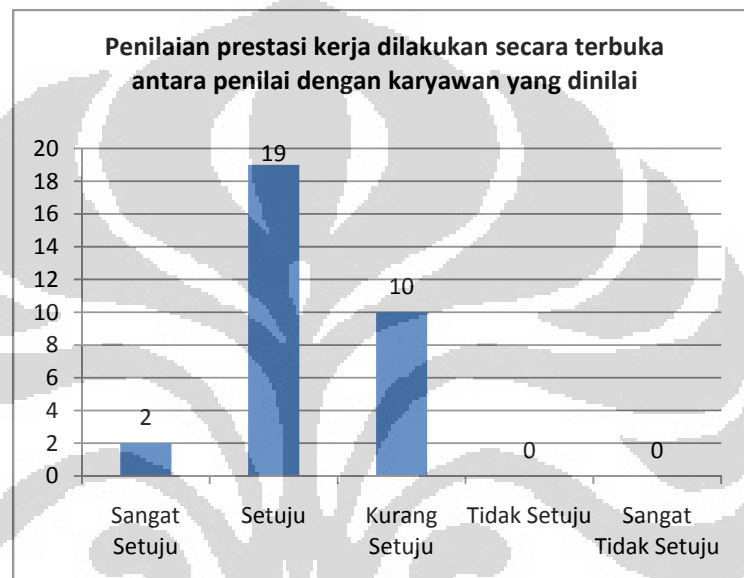
Pada grafik 4.9 terlihat bahwa sebanyak 21 responden (67.7%) menjawab setuju, sebanyak 5 responden (16.1%) menjawab kurang setuju, kemudian 4 responden (12.9%) menjawab sangat setuju, dan 1 responden menjawab tidak setuju (3.2 %).

Mayoritas semua karyawan mendukung sistem penilaian prestasi kerja yang ada di PT Antam. Tentunya dukungan dari semua pihak baik dari pihak manajerial dan bawahannya sangat dibutuhkan untuk keberlangsungan sistem penilaian. Namun ada beberapa responden yang menjawab kurang setuju, hal ini dapat dilihat melalui petikan wawancara salah satu staf SDM : (hasil wawancara dengan responden pada tanggal 21 Mei 2012).

“Penilaian yang ada di Antam kurang objektif menurut saya, ya seperti yang saya katakan tadi, penilai masih sering menilai dari sifat pribadi karyawan, jadi penilaiannya kurang objektif. Dan kadangkala, kalau penilai lagi sibuk, beliau hanya memberikan penilaian yang mengambil nilai tengah saja, jadi kurang objektif.

Dengan demikian penilaian yang objektif sangat diperlukan untuk terus mendukung prestasi kerja karyawan.

Indikator kedua dari dimensi ini adalah “Penilaian prestasi kerja dilakukan secara terbuka antara penilai dengan karyawan yang dinilai”. Dapat dilihat pada grafik di bawah ini :



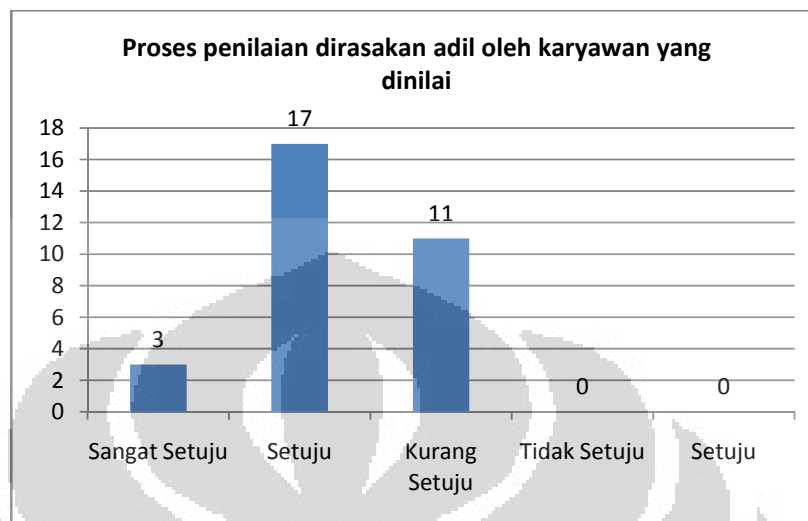
Grafik 4.10 Jawaban Responden Untuk Indikator Penilaian Prestasi Kerja Dilakukan Secara Terbuka Antara Penilai Dengan Karyawan Yang Dinilai
N = 31

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.10 terlihat bahwa sebanyak 19 responden (61.3%) menjawab setuju, sebanyak 10 responden (32.3%) menjawab kurang setuju, kemudian 2 responden (6.5%) menjawab sangat setuju.

Penilaian unjuk kerja di Antam dilakukan secara terbuka antara penilai dan karyawan. Dimana penilaian ini telah dijadwalkan sebelumnya oleh atasan. Dan pada saat penilaian karyawan membawa bukti hasil kerjanya dalam satu periode seperti catatan bulanan, laporan evaluasi dan lain-lain. Dan pada saat proses penilaian atasan akan membandingkan realisasi dengan rencana yang telah disusun di awal periode kerja.

Indikator ketiga dari *acceptability* adalah “Proses penilaian dirasakan adil oleh karyawan yang dinilai”. Dapat dilihat pada grafik berikut :



Grafik 4.11 Jawaban Responden Untuk Proses Penilaian Dirasakan Adil Oleh Karyawan Yang Dinilai
N = 31

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

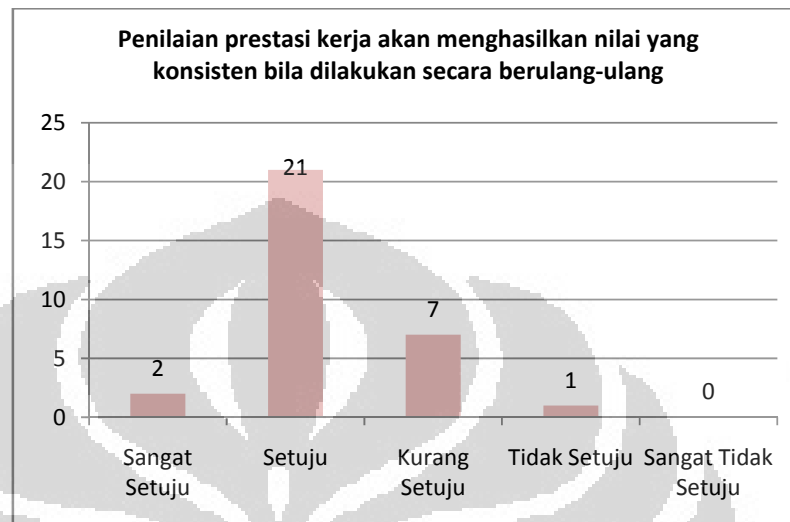
Pada indikator ini sejumlah 17 responden (54.8%) memberikan jawaban setuju, 11 responden (35.5%) menjawab kurang setuju, 3 responden (9.7%) menjawab sangat setuju. Dapat kita lihat walaupun terdapat keragaman jawaban namun jawaban setuju merupakan jawaban yang paling banyak dipilih. Namun ada beberapa responden yang menjawab kurang setuju, hal ini dapat dilihat melalui petikan wawancara salah satu staf SDM : (hasil wawancara dengan responden pada tanggal 21 Mei 2012).

”Penilaian di sini terkadang masih bersifat subjektif, terkadang penilai masih melihat dari sifat karyawan, hal ini menjadi tidak fair bagi karyawan.”

4.4.1.3 Reliability

Dimensi ketiga dari penilaian prestasi kerja yaitu *reliability*, dimana hasil dari penilaian tersebut dapat dipercaya dalam artian konsisten atau stabil. Dalam dimensi ini terdapat dua indikator antara lain :

Indikator pertama adalah “Penilaian prestasi kerja akan menghasilkan nilai yang konsisten bila dilakukan secara berulang-ulang”. Dapat dilihat pada grafik berikut :



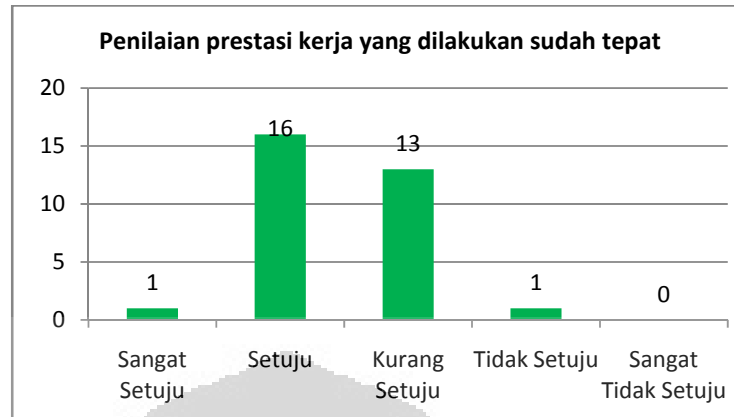
Grafik 4.12 Jawaban Responden Untuk Indikator Penilaian Prestasi Kerja Akan Menghasilkan Nilai Yang Konsisten Bila Dilakukan Secara Berulang-Ulang
N = 31

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada indikator ini sejumlah 21 responden (67.7%) memberikan jawaban setuju, 7 responden (22.6%) menjawab kurang setuju, 2 responden (6.5%) menjawab sangat setuju dan 1 orang responden (3.2%) menjawab tidak setuju. Dapat kita lihat walaupun terdapat keragaman jawaban namun jawaban setuju merupakan jawaban yang paling banyak dipilih. Mayoritas jawaban responden adalah setuju, hal ini didukung dengan petikan wawancara berikut : (hasil wawancara dengan responden pada tanggal 21 Mei 2012).

“Penilaian yang diadakan sudah cukup konsisten, jadi jika dilakukan berulang-ulang hasilnya akan tetap stabil. Sehingga hasil penilaian ini dapat digunakan untuk pertimbangan promosi maupun pemberian bonus.”

Indikator kedua dari dimensi *reliability* adalah “Penilaian prestasi kerja yang dilakukan sudah tepat”. Dapat dilihat pada grafik berikut :



Grafik 4.13 Jawaban Responden Untuk Indikator Penilaian Prestasi Kerja Yang Dilakukan Sudah Tepat
N = 31

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik 4.13 terlihat bahwa sebanyak 16 responden (51.6%) menjawab setuju. Lalu 13 responden (41.9%) menjawab kurang setuju, kemudian masing-masing 1 responden (3.2%) menjawab sangat setuju dan tidak setuju.

Dalam indikator ini kebanyakan responden mengarah pada jawaban setuju, dimana penilaian prestasi kerja yang ada sudah dilakukan tepat, sesuai dengan kinerja karyawan dalam satu periode. Namun ada beberapa responden yang menjawab kurang setuju, hal ini dapat dilihat melalui petikan wawancara salah satu staf SDM : (hasil wawancara dengan responden pada tanggal 21 Mei 2012).

“Penilaian di Antam masih bersifat subjektif, atau jika atasan terlalu sibuk, penilai akan memberikan nilai tengah saja untuk setiap indikator yang ada.”

Hal ini menunjukkan penilaian prestasi kerja di Antam masih ada yang bersifat subjektif, bukan berdasarkan kinerja, sehingga mereka merasa pelaksanaan penilaian prestasi kerja di Antam kurang maksimal.

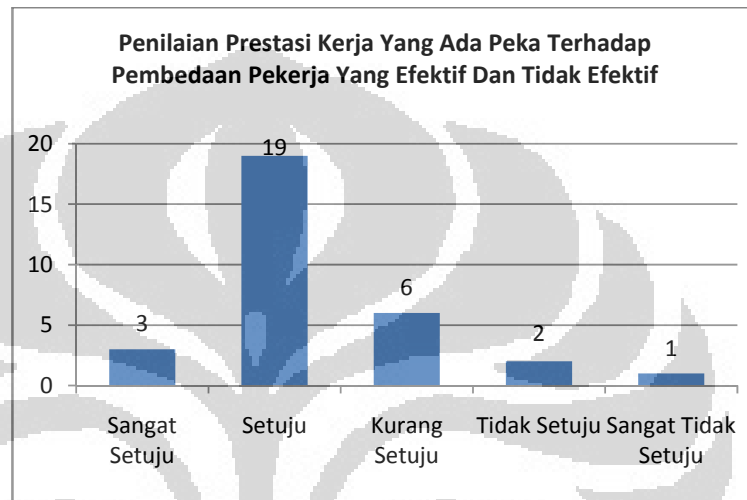
Indikator ketiga dari dimensi reability adalah “Penilaian prestasi kerja tidak mempengaruhi

4.4.1.4 Sensitivity

Dimensi keempat dari variabel penilaian prestasi kerja adalah *sensitivity*, yaitu sistem penilaian tersebut cukup peka dalam membedakan atau menunjukkan kegiatan yang berhasil atau sukses, cukup ataupun gagal yang telah dilakukan oleh seorang karyawan. Hal ini sangat penting, jangan sampai terjadi suatu sistem

tidak memiliki kemampuan membedakan karyawan yang berhasil dari karyawan yang tidak berhasil. dalam dimensi ini ada beberapa indikator, antara lain :

Indikator pertama yaitu “Penilaian prestasi kerja yang ada peka terhadap perbedaan pekerja yang efektif dan tidak efektif”. Dapat dilihat pada grafik berikut :



Grafik 4.14 Jawaban Responden Untuk Indikator Penilaian Prestasi Kerja Yang Ada Peka Terhadap Perbedaan Pekerja Yang Efektif Dan Tidak Efektif
N =31

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Dari grafik di atas dapat dilihat bahwa sebanyak 1 responden (3.2%) menyatakan sangat tidak setuju, 2 responden (6.5%) menjawab tidak setuju, 6 responden (19.4%) menyatakan kurang setuju, dan 3 responden (9.7%) menyatakan sangat setuju, kemudian mayoritas jawaban ditempati oleh kategori setuju sebanyak 19 responden (61.3%).

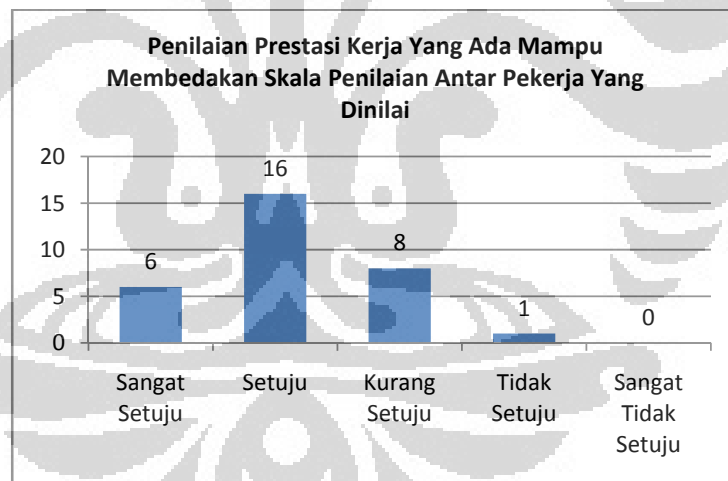
Dalam hal ini penilaian prestasi kerja memiliki beberapa indikator untuk mengukur kinerja seorang karyawan. Di Antam sendiri ada dua tahap penilaiannya, pertama sasaran proses, disini karyawan akan dinilai bagaimana proses mereka dalam bekerja. Dalam tahap ini ada beberapa poin yang dinilai antara lain orientasi pencapaian hasil, integritas, fleksibilitas, kepedulian, kerja sama, komitmen organisasi. Kemudian tahap selanjutnya yaitu sasaran hasil, dalam tahap ini karyawan akan dinilai apa saja output yang dihasilkan selama satu

tahun dan akan dibandingkan dengan perencanaan sasaran di awal tahun. Sehingga penilaian prestasi kerja akan dipastikan dapat membedakan antara karyawan yang efektif dengan yang tidak. Namun ada beberapa responden yang menjawab kurang setuju, hal ini dapat dilihat melalui petikan wawancara salah satu staf SDM : (hasil wawancara dengan responden pada tanggal 21 Mei 2012).

“Kadangkala ada karyawan yang mempunyai hubungan dekat dengan penilai (atasan), sehingga penilai memberikan nilai yang relatif tinggi dari seharusnya.”

Dari petikan wawancara di atas subjektivitas masih berlaku dalam proses penilaian prestasi kerja yang membuat karyawan merasa kinerjanya dalam satu periode kurang dihargai.

Indikator kedua dari dimensi *sensitivity* adalah “Penilaian prestasi kerja yang ada mampu membedakan skala penilaian antar pekerja yang dinilai.” Terlihat dalam grafik berikut :



Grafik 4.15 Jawaban Responden Untuk Indikator Penilaian Prestasi Kerja Yang Ada Mampu Membedakan Skala Penilaian Antar Pekerja Yang Dinilai
N = 31

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Dari grafik di atas dapat dilihat bahwa hanya 1 responden (3.2%) menyatakan tidak setuju, kemudian 8 responden (25.8%) menjawab kurang setuju,

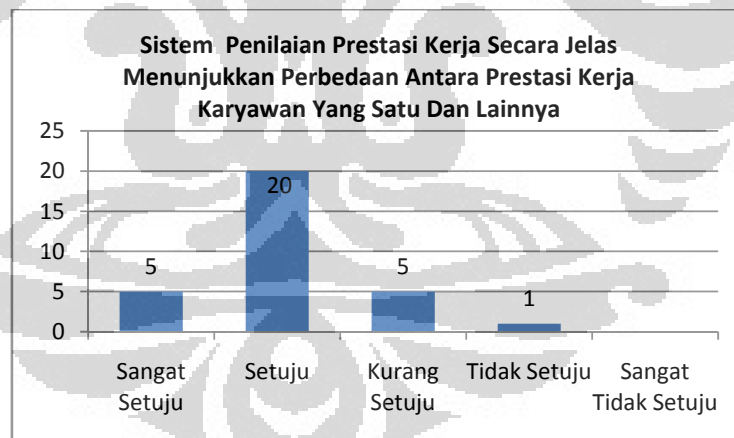
mayoritas jawaban ditempati oleh kategori setuju sebanyak 16 responden (51.6%), dan sangat setuju sebanyak 6 responden (19.4%).

Seperti yang disebutkan pada indikator di atas, penilaian prestasi kerja dapat membedakan skala penilaian antar karyawan. Dimana setelah dilakukan penilaian sasaran proses dan sasaran hasil, akan diberi bobot dan nilai dan nanti hasilnya akan diketahui skala karyawan. Ada beberapa responden yang menjawab kurang setuju, hal ini dapat dilihat melalui petikan wawancara salah satu staf SDM : (hasil wawancara dengan responden pada tanggal 21 Mei 2012).

“Hasil penilaian unjuk kerja kadangkala itu masih bias, seperti penilai yang mengambil nilai tengah. Sehingga enggan memberikan nilai yang sangat baik walaupun bawahannya memang layak untuk mendapatkan nilai tersebut.”

Dengan demikian skala penilaian antar karyawan sulit untuk dibedakan, karena penilai masih menganggap rata prestasi semua karyawan.

Indikator ketiga dari dimensi ini adalah “Sistem Penilaian prestasi kerja secara jelas menunjukkan perbedaan antara prestasi kerja karyawan yang satu dan lainnya”. Dapat dilihat dalam gambar berikut :



Grafik 4.16 Jawaban Responden Untuk Indikator Sistem Penilaian Prestasi Kerja Secara Jelas Menunjukkan Perbedaan Antara Prestasi Kerja Karyawan Yang Satu Dan Lainnya
N = 31

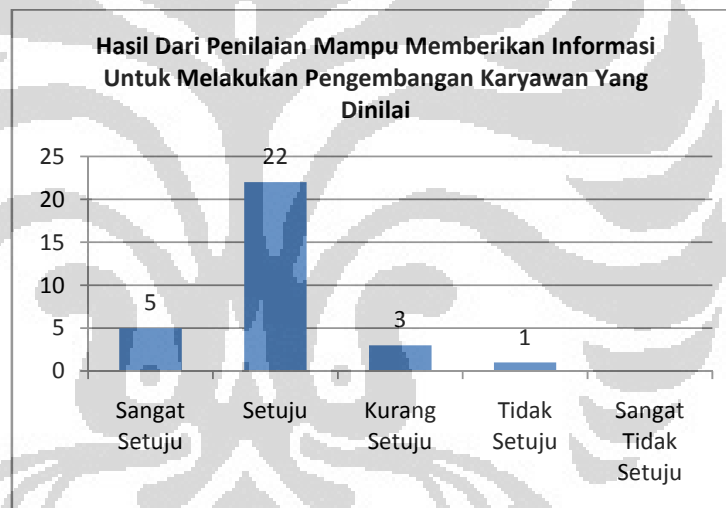
Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Dari grafik di atas dapat dilihat bahwa mayoritas jawaban responden mengarah pada kesetujuan, 20 responden (64.5%) menjawab setuju, masing-

masing 5 responden (16.1%) menjawab sangat setuju dan kurang setuju, dan hanya 1 responden (3.2%) menjawab tidak setuju.

Dengan adanya penilaian prestasi kerja dapat menunjukkan perbedaan prestasi antara karyawan satu dengan karyawan yang lain. Hal ini dapat dilihat dari hasil akhir atau nilai yang didapatkan oleh karyawan pada saat penilaian prestasi kerja. Dimana nilai tersebut nanti akan dapat digunakan untuk syarat promosi dan pemberian imbalan yang bersifat tambahan.

Indikator keempat dari dimensi *sensitivity* adalah “Hasil dari penilaian mampu memberikan informasi untuk melakukan pengembangan karyawan yang dinilai.” Dapat dilihat pada gambar berikut :



Grafik 4.18 Jawaban Responden Untuk Indikator Hasil Dari Penilaian Mampu Memberikan Informasi Untuk Melakukan Pengembangan Karyawan Yang Dinilai

N = 31

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Dari grafik di atas dapat dilihat bahwa hanya 1 responden (3.2%) menjawab tidak setuju, dan 3 responden (9.7%) menjawab kurang setuju, dan 5 responden (16.1%) menjawab sangat setuju. Mayoritas jawaban ditempati oleh kategori setuju sebanyak 22 responden (71%).

Setelah penilaian prestasi kerja dilakukan, maka dari hasilnya akan kelihatan kekuatan dan kelemahan karyawan. Jika ada target yang belum tercapai

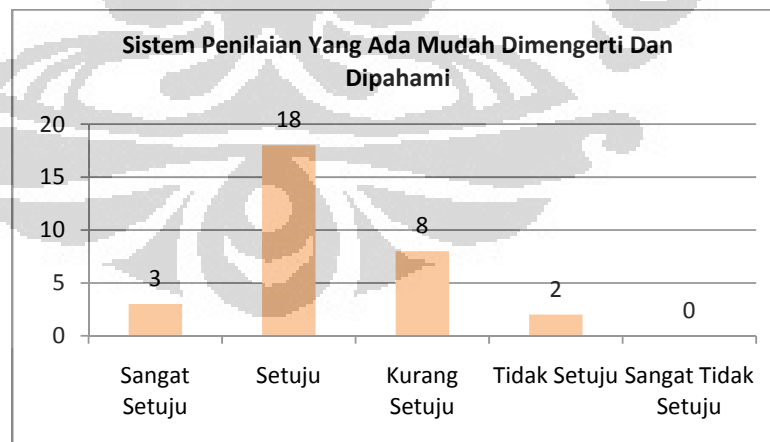
100%, maka atasan perlu mengevaluasi apa saja hambatan yang dihadapi oleh bawahannya, dan nantinya akan diadakan pelatihan. Dan untuk karyawan yang telah mendapatkan nilai baik (point minimal 12 untuk dapat dipromosikan) maka karyawan telah memenuhi syarat untuk promosi asalkan ada jabatan kosong, sehingga karyawan dapat dipromosikan. Jawaban di atas didukung dengan pernyataan dari salah satu staff SDM : (hasil wawancara dengan responden pada tanggal 21 Mei 2012).

“Pada akhir penilaian unjuk kerja, penilai akan mendiskusikan rencana training pegawai jika diperlukan, penilai menanyakan kepada saya training macam apa yang saya perlukan untuk pengembangan karir saya selanjutnya.”

4.4.1.5 Practically

Dimensi kelima dari variabel penilaian prestasi kerja adalah *practically*, bahwa sistem penilaian dapat mendukung secara langsung tercapainya tujuan organisasi perusahaan melalui peningkatan produktivitas karyawannya. Dalam dimensi ini ada tiga indikator, antara lain.

Indikator pertama adalah “Sistem penilaian yang ada mudah dimengerti dan dipahami.” Dapat dilihat pada grafik berikut :



Grafik 4.19 Jawaban Responden Untuk Indikator Sistem Penilaian Yang Ada Mudah Dimengerti Dan Dipahami
N = 31

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

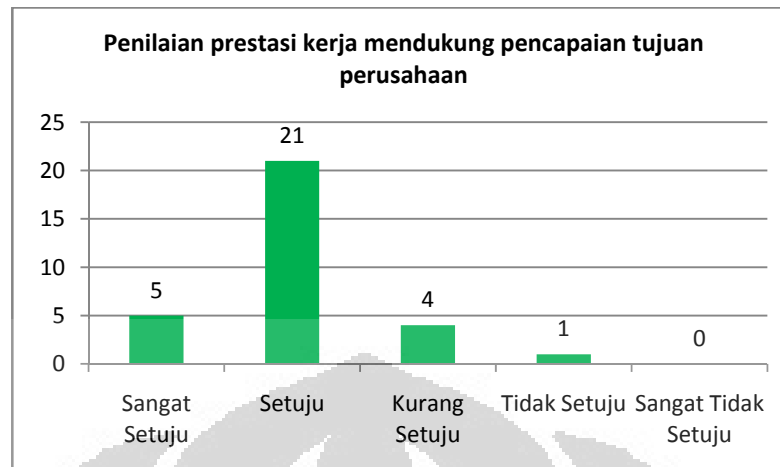
Pada tabel di atas terlihat bahwa mayoritas dari jumlah keseluruhan responden, sebanyak 18 responden (58.1%) mengatakan setuju atas pernyataan bahwa sistem penilaian yang ada mudah dimengerti dan dipahami. 3 responden (9.7%) menjawab sangat setuju, 8 responden (25.8%) menjawab kurang setuju, dan 2 responden (6.5%) menjawab tidak setuju.

Dalam formulir penilaian sudah dipaparkan hal-hal apa saja yang masuk dalam kriteria penilaian. Dalam sasaran proses pegawai ada 6 *Antam Values* yang diturunkan ke dalam indikator perilaku, antara lain orientasi pada hasil, integritas, fleksibilitas, kepedulian, kerja sama, dan komitmen organisasi. Dalam indikator perilaku juga dijabarkan skala proses sasaran, dari skala 1 hingga 4. Kemudian dalam sasaran hasil pegawai akan dilihat sasaran di awal perencanaan unjuk kerja, kemudian akan dibandingkan dengan realisasi di lapangan dan kemudian akan dinilai. Namun ada beberapa responden yang menjawab kurang setuju, hal ini dapat dilihat melalui petikan wawancara salah satu staf SDM : (hasil wawancara dengan responden pada tanggal 21 Mei 2012).

“Pada saat penilaian, saya harus membawa dokumentasi atau bukti-bukti yang menunjukkan hasil kerja saya selama satu periode, yang nantinya akan dianalisa oleh penilai. Namun saya belum sepenuhnya paham mengenai perhitungan bobot penilaian yang ada.”

Dari petikan wawancara di atas berarti sebagian kecil karyawan belum mengetahui dengan jelas tata cara bobot penilaian prestasi kerja yang ada di Antam.

Indikator kedua dari dimensi ini adalah “Penilaian prestasi kerja mendukung pencapaian tujuan perusahaan.”



Grafik 4.20 Jawaban Responden Untuk Indikator Penilaian Prestasi Kerja Mendukung Pencapaian Tujuan Perusahaan
N = 31

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik di atas menunjukkan bahwa jawaban responden mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 21 responden (67.7%) menjawab setuju, sementara 5 responden (16.1%) menjawab sangat setuju, 4 responden (12.9%) menjawab kurang setuju, dan 1 responden (3.2%) menjawab tidak setuju.

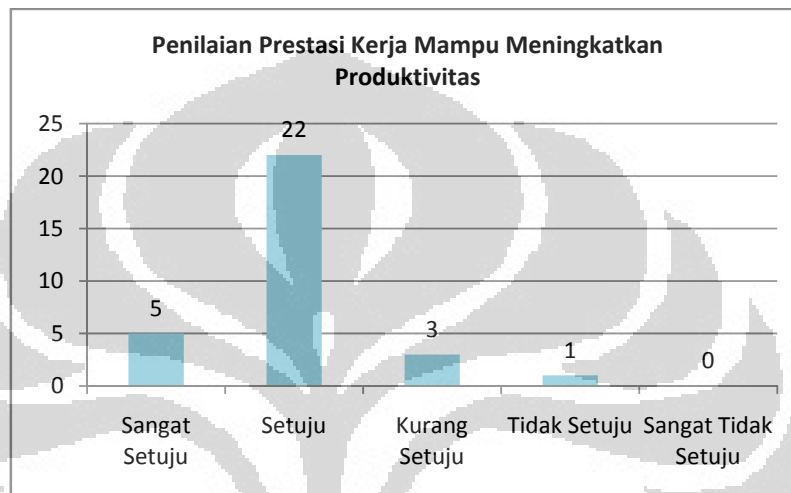
Penilaian prestasi kerja sangat diperlukan untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Tujuan dari perusahaan akan dapat dicapai jika karyawan dapat merealisasikan rencana yang telah disusun di awal periode kerja. Sehingga perusahaan dapat terus berproduksi dan bertahan di bidangnya. Namun ada beberapa responden yang menjawab kurang setuju, hal ini dapat dilihat melalui petikan wawancara salah satu staf SDM : (hasil wawancara dengan responden pada tanggal 21 Mei 2012).

“Pelaksanaan penilaian unjuk kerja di Antam menurut saya berlangsung hanya sebagai formalitas saja, jadi hasilnya kurang dapat digunakan sebaik-baiknya. Memang penilai nanti akan memberikan umpan balik, namun tidak sepenuhnya dilakukan tindakan, hal ini mungkin terjadi karena penilai terlalu sibuk dengan pekerjaannya juga sih.”

Dalam hal ini responden yang menjawab kurang setuju melihat bahwa penilai hanya melaksanakan penilaian unjuk kerja sebagai formalitas saja, jadi

umpan balik yang diharapkan oleh karyawan tidak sepenuhnya diberikan oleh penilai, karena penilai terlalu sibuk dengan pekerjaannya.

Indikator ketiga dalam dimensi *practically* adalah “Penilaian prestasi kerja mampu meningkatkan produktivitas.” Jawaban responden dapat terlihat pada grafik berikut :



Grafik 4.21 Jawaban Responden Untuk Indikator Penilaian Prestasi Kerja Mampu Meningkatkan Produktivitas
N = 31

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Indikator tentang penilaian prestasi kerja mampu meningkatkan produktivitas oleh para responden didominasi jawaban setuju sebanyak 22 responden (71%), sangat setuju sebanyak 5 responden (16.1%), sisanya sebanyak 3 responden (9.7%) mengatakan kurang setuju, dan 1 responden (3.2%) menjawab tidak setuju.

Penilaian prestasi kerja ini pada intinya adalah suatu sistem untuk mengelola serta meningkatkan unjuk kerja atau kinerja dari setiap karyawan sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi. Penilaian perlu memiliki obyektifitas serta transparansi yang tinggi sehingga dalam implementasinya akan meningkatkan kesadaran akan perlunya berprestasi, pengembangan diri, cara kerja tim, pengaturan waktu kerja yang baik. dengan adanya penilaian prestasi kerja mampu memberikan umpan balik kepada pihak yang dinilai atas kerjanya selama periode penilaian, dan mampu mengidentifikasi

kebutuhan pengembangan yang diperlukan, sehingga mampu meningkatkan produktivitas karyawan. Namun ada beberapa responden yang menjawab kurang setuju, hal ini dapat dilihat melalui petikan wawancara salah satu staf SDM : (hasil wawancara dengan responden pada tanggal 21 Mei 2012).

“Penilaian unjuk kerja yang dilakukan disini kurang objektif, jadi ada atau tidaknya penilaian menurut saya sama saja.”

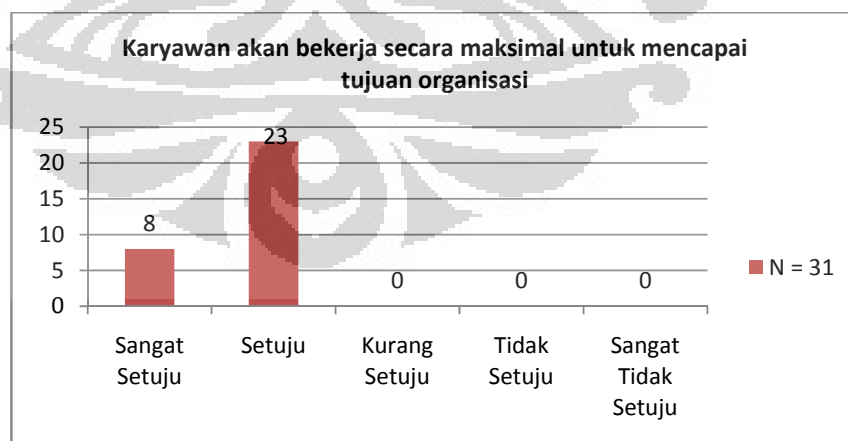
Dari petikan wawancara tersebut, responden merasa penilaian prestasi kerja di Antam kurang objektif, sehingga karyawan merasa ada atau tidaknya penilaian prestasi kerja akan sama saja.

4.4.2 Variabel Motivasi

Variabel motivasi dalam penelitian ini diukur melalui tiga dimensi, yaitu *intensity*, *direction*, *persistence*. Penilaian responden terhadap tiga dimensi tersebut digambarkan melalui grafik di bawah ini.

1.4.2.1 Dimensi *Intensity*

Intensity berkaitan dengan seberapa keras seseorang berusaha. Ini adalah elemen yang menjadi fokus pada saat orang berbicara tentang motivasi. Indikator pertama dari dimensi ini adalah “Karyawan akan bekerja maksimal untuk mencapai tujuan organisasi”. Dapat dilihat melalui grafik di bawah ini :



Grafik 4.22 Jawaban Responden Untuk Indikator Karyawan Akan Bekerja Secara Maksimal Untuk Mencapai Tujuan Organisasi

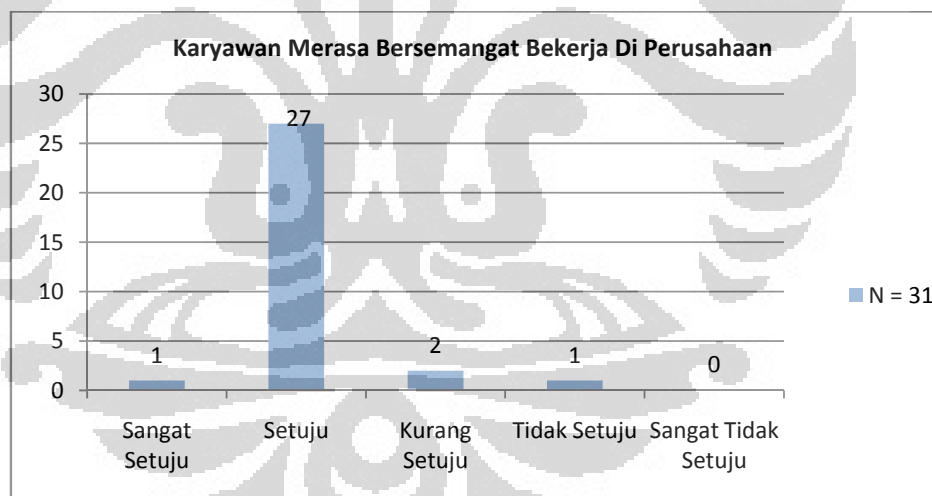
Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik di atas menunjukkan bahwa jawaban responden mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 23 responden (74.2%) menjawab setuju, sementara 7 responden (25.8%) menjawab sangat setuju. Hal ini diperkuat dengan wawancara dengan salah satu staf SDM : (hasil wawancara dengan responden pada tanggal 21 Mei 2012).

“Saya akan bekerja keras untuk mencapai tujuan perusahaan, jika tujuan perusahaan tercapai, maka nama perusahaan akan semakin baik di mata masyarakat luar.”

Ini menunjukkan bahwa karyawan akan bekerja maksimal untuk mencapai tujuan organisasi. Seperti komitmen awal mereka, dimana mereka dilatih sebelumnya untuk dapat bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan dari organisasi, sesuai dengan prosedur yang sudah ditetapkan.

Indikator selanjutnya adalah “Karyawan merasa bersemangat bekerja di Perusahaan.” Dapat dilihat pada grafik di bawah ini :



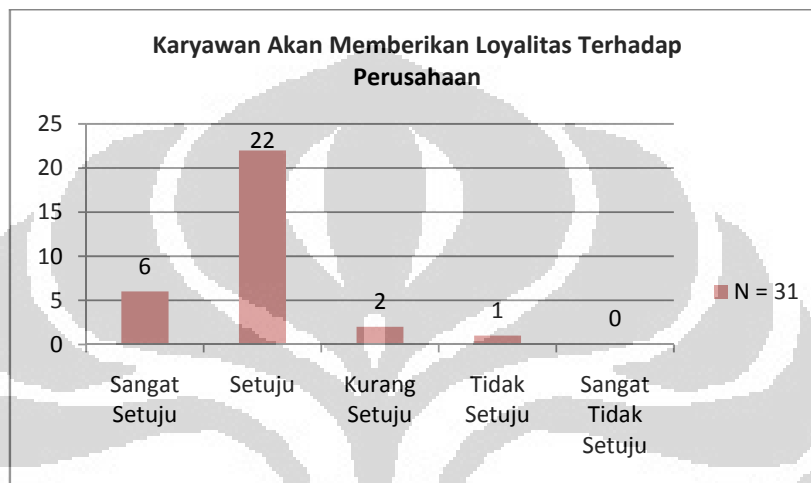
Grafik 4.23 Jawaban Responden Untuk Indikator Karyawan merasa bersemangat Bekerja Di Perusahaan

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik di atas jawaban responden mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 27 responden (87.1%) menjawab setuju, lalu 2 responden (6.5%) menjawab kurang setuju, lalu masing-masing 1 responden (3.2%) menjawab sangat setuju dan sangat tidak setuju.

Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa bersemangat dalam bekerja di perusahaan. Motivasi kerja karyawan dapat menimbulkan semangat bagi karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Indikator selanjutnya yaitu “Karyawan akan memberikan loyalitas terhadap perusahaan.” Dapat dilihat pada grafik berikut :



Grafik 4.24 Jawaban Responden Untuk Indikator Karyawan Akan Memberikan Loyalitas Terhadap Perusahaan

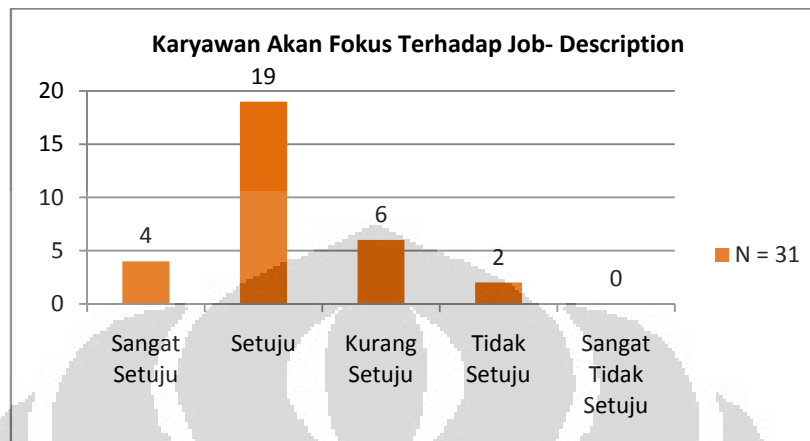
Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada Grafik 4.24 tentang pernyataan karyawan akan memberikan loyalitas terhadap perusahaan. Sebanyak 22 responden (71%) menjawab setuju, 6 responden (19.4%) sangat setuju lalu 2 responden (6.5%) menjawab kurang setuju, dan hanya 1 responden (3.2%) yang menjawab tidak setuju. Hal ini menunjukkan mayoritas karyawan akan memberikan loyalitasnya kepada perusahaan. Hal ini terkait dengan motivasi, jika loyalitas mereka pada perusahaan tinggi, maka motivasi mereka untuk bekerja juga akan meningkat. Sehingga produktivitas perusahaan juga akan meningkat seiring dengan tingginya motivasi karyawan.

1.4.2.2 Dimensi *Direction*

Direction diartikan sejauh mana usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Indikatornya antara lain :

Indikator dari dimensi ini yaitu tentang “ Karyawan akan fokus pada *Job-Description*.”



Grafik 4.25 Jawaban Responden Untuk Indikator Karyawan Akan Fokus Pada *Job Description*

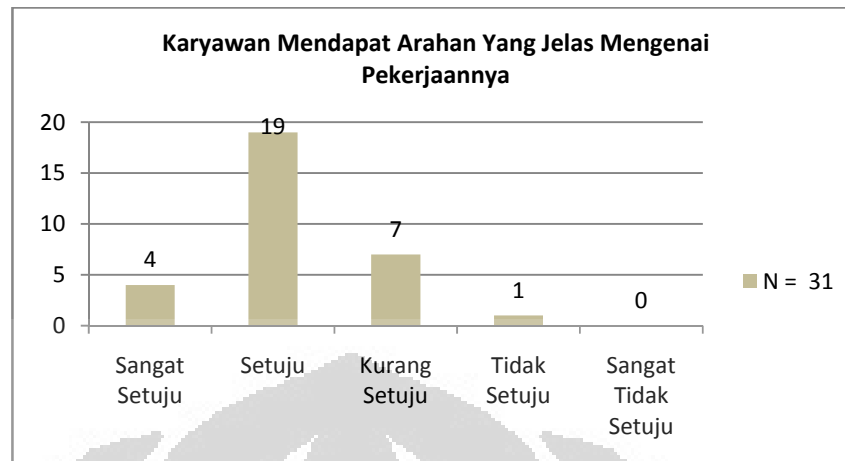
Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik di atas menunjukkan bahwa jawaban responden mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 19 responden (61.3%) menjawab setuju, dan 6 responden (19.4%) menjawab kurang setuju, dan 4 responden (12.9%) menjawab sangat setuju, dan sisanya 2 responden (6.5%) menjawab tidak setuju. Namun ada beberapa responden yang menjawab kurang setuju, hal ini dapat dilihat melalui petikan wawancara salah satu staf SDM : (hasil wawancara dengan responden pada tanggal 21 Mei 2012).

“Saya terkadang masih diberi tugas oleh atasan untuk mengerjakan tugas yang bukan di bidang saya, jadi belum fokus pada job description saya.”

Hal ini menunjukkan masih ada karyawan yang merasa belum sepenuhnya fokus pada pekerjaannya, karena atasan masih ada yang memberi tugas di luar *job description*nya.

Indikator selanjutnya yaitu, “Karyawan mendapat arahan yang jelas mengenai pekerjaannya.” Dapat dilihat pada grafik berikut :



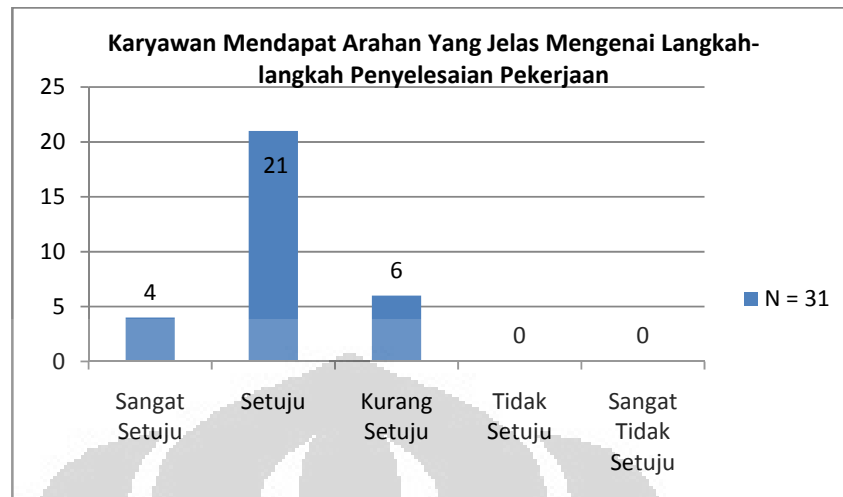
Grafik 4.26 Jawaban Responden Untuk Indikator Karyawan Mendapat Arahan Yang Jelas Mengenai Pekerjaannya

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Dari grafik di atas dapat dilihat, bahwa sebanyak 19 responden (61.3%) menjawab setuju, 4 responden (12.9%) menjawab sangat setuju, dan sebanyak 7 responden (22.6%) menjawab kurang setuju, dan 1 responden (3.2%) menjawab tidak setuju.

Di Antam dalam awal periode kerja, akan dilakukan perencanaan unjuk kerja. Hasil yang diperoleh dari perencanaan unjuk kerja ini adalah tersedianya rencana unjuk kerja pegawai dalam bentuk lembaran SMUK (Sistem Manajemen Unjuk Kerja) yang berisi indikator unjuk kerja, sasaran hasil, bobot dan targetnya untuk satu tahun yang ditandatangani pegawai yang bersangkutan, atasan serta atasan dari atasan langsung. Indikator unjuk kerja yang digunakan dalam SMUK berasal dari uraian-uraian jabatan pegawai (*job description*). Sehingga hal ini dapat menimbulkan motivasi karyawan yang terarah.

Indikator selanjutnya, yaitu “Karyawan mendapat arahan yang jelas mengenai langkah-langkah penyelesaian pekerjaan.” Dapat dilihat pada grafik berikut :



Grafik 4.27 Jawaban Responden Untuk Indikator Karyawan Mendapat Arahan Yang Jelas Mengenai Langkah-Langkah Penyelesaian Pekerjaan

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik di atas menunjukkan bahwa jawaban responden mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 21 responden (67.7%) menjawab setuju, dan 4 responden (12.9%) menjawab sangat setuju, dan 6 responden (19.4%) menjawab kurang setuju. Namun ada beberapa responden yang menjawab kurang setuju, hal ini dapat dilihat melalui petikan wawancara salah satu staf SDM : (hasil wawancara dengan responden pada tanggal 21 Mei 2012).

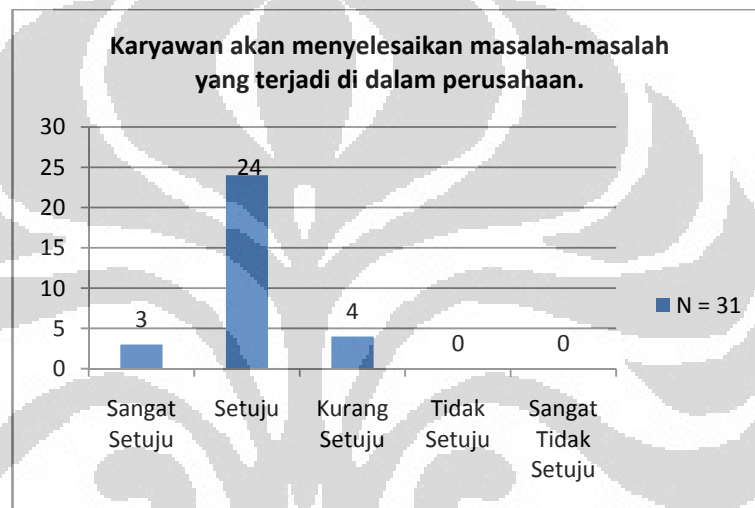
“Terkadang atasan masih sulit ditemui karena banyak alasan, seperti tidak ada di kantor karena dinas di luar kota, pekerjaannya banyak, jadi sedikit mempunyai waktu senggang.”

Berdasarkan wawancara di atas karyawan menilai bahwa atasannya jarang mempunyai waktu senggang, hal ini tentu menyulitkan karyawan untuk mendapat arahan yang mendetail mengenai langkah-langkah penyelesaian pekerjaannya.

1.4.2.3 Dimensi *Persistence*

Merupakan ukuran berapa lama seseorang dapat mempertahankan usaha mereka. Individu akan termotivasi dengan tugas yang cukup lama untuk mencapai tujuan mereka. Indikatornya antara lain :

Indikator pertama dari dimensi ini, yaitu” Karyawan akan menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi di dalam perusahaan.” Dapat dilihat pada grafik di bawah ini :



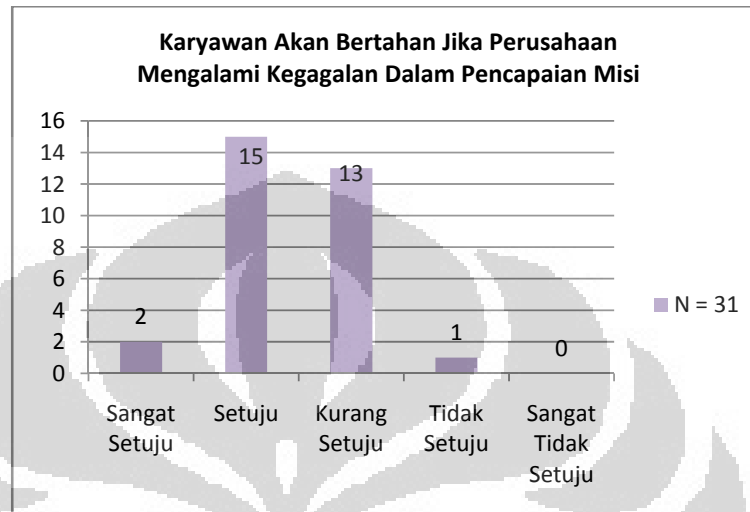
Grafik 4.28 Jawaban Responden Untuk Indikator Karyawan Akan Menyelesaikan Masalah-Masalah Yang Terjadi Di Dalam Perusahaan.

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada grafik di atas menunjukkan bahwa jawaban responden mengarah pada kesetujuan. Sebanyak 24 responden (77.4%) menjawab setuju, dan 4 responden (12.9%) menjawab kurang setuju, dan 3 responden (9.7%) menjawab sangat setuju. Mayoritas jawaban responden adalah setuju.

Jika perusahaan mempunyai masalah, sudah sepatutnya karyawan harus dapat menyelesaikan masalah yang ada dalam perusahaan, hal ini supaya perusahaan dapat terus bertahan untuk dapat bersaing dengan kompetitor. Dari grafik di atas menunjukkan motivasi karyawan di Direktorat SDM kantor pusat PT Antam cukup tinggi, karena karyawan akan berjuang untuk memecahkan masalah yang ada dalam perusahaan.

Dimensi selanjutnya dari dimensi *persistence* adalah “Karyawan akan bertahan jika perusahaan mengalami kegagalan dalam pencapaian misi.” Dapat dilihat pada grafik berikut :



Grafik 4.29 Jawaban Responden Untuk Indikator Karyawan Akan Bertahan Jika Perusahaan Mengalami Kegagalan Dalam Pencapaian Misi

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

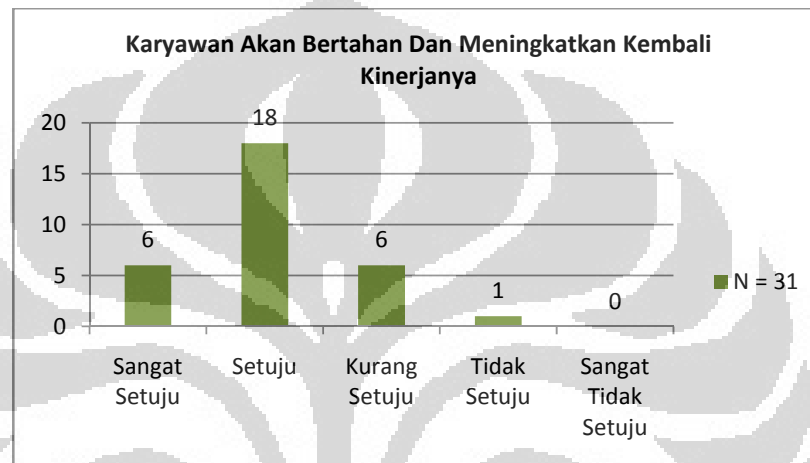
Pada Grafik 4.29 tentang pernyataan karyawan akan bertahan jika perusahaan mengalami kegagalan dalam pencapaian misi. Sebanyak 15 responden (48.4%) menjawab setuju, kemudian 13 responden (41.9%) menjawab kurang setuju, kemudian, dan 2 responden (6.5%) menjawab sangat setuju dan 1 responden (3.2%) menjawab tidak setuju. Namun ada beberapa responden yang menjawab kurang setuju, hal ini dapat dilihat melalui petikan wawancara salah satu staf SDM : (hasil wawancara dengan responden pada tanggal 21 Mei 2012).

“Jika perusahaan gagal dalam pencapaian misinya, maka saya lebih memilih untuk pindah ke perusahaan lain, karena jika perusahaan gagal dalam pencapaian misi berarti perusahaan tidak mendapat tujuannya.”

Walaupun sebesar 41.9% responden menjawab kurang setuju, mayoritas responden menjawab setuju. Karyawan akan tetap bertahan di perusahaan, jika perusahaan gagal mencapai misinya, maka pihak manajemen perusahaan akan mengadakan rapat untuk mengevaluasi hal-hal apa yang membuat gagal, dan

kemudian mencari jalan keluarnya. Sehingga karyawan dapat meningkatkan kembali posisinya. Dari sini dapat terlihat bahwa motivasi karyawan cukup tinggi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Indikator berikutnya dari dimensi *persistence*, yaitu “Karyawan akan bertahan dan meningkatkan kembali kinerjanya.” Dapat dilihat pada grafik berikut:



Grafik 4.30 Jawaban Responden Untuk Indikator Karyawan Akan Bertahan dan Meningkatkan Kembali Kinerjanya

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0, Mei 2012.

Pada Grafik 4.30 tentang pernyataan karyawan akan bertahan dan meningkatkan kembali kinerjanya. Sebanyak 18 responden (58.1%) menjawab setuju, masing-masing 6 responden (19.4%) menjawab sangat setuju dan kurang setuju dan 1 responden (3.2%) yang menjawab tidak setuju.

Jika perusahaan gagal dalam pencapaian misi, mayoritas responden di Divisi SDM kantor pusat PT Antam memilih untuk tetap bertahan dan berusaha keras untuk meningkatkan kinerjanya, dan melakukan evaluasi serta rencana perbaikan untuk dapat kembali pada tujuan awal perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

4.5 Pengaruh Variabel Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Motivasi Karyawan

Analisis korelasi Pearson atau biasa disebut analisis *product moment* digunakan untuk mengukur hubungan antara dua variabel secara linier dan mengetahui arah hubungan yang terjadi. Penilaian prestasi kerja dalam penelitian ini adalah variabel independen dan yang menjadi variabel dependen adalah kinerja karyawan.

Berikut ini merupakan hasil perhitungan nilai korelasi pearson antara variabel penilaian prestasi kerja dengan variabel motivasi karyawan dengan menggunakan bantuan *SPSS 17*.

Tabel 4.14 Correlations

		penilaian	motivasi
motivasi	Pearson Correlation	1	.627*
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	31	31
penilaian	Pearson Correlation	.627*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	31	31

** . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0

Dari output di atas dapat diketahui nilai signifikansi pada baris kedua tabel output. Nilai Sig. (2-tailed) output diatas sebesar .000. artinya lebih kecil dari 0,05 ($p = 0.000 < 0.05$). Sesuai dengan kriteria pengujian, apabila nilai signifikansi lebih kecil dari pada 0,05 maka H_0 ditolak. H_0 dalam penelitian ini yaitu “Tidak ada pengaruh antara penilaian prestasi kerja dengan motivasi karyawan di Direktorat SDM kantor pusat PT Antam.” ditolak. Sedangkan H_a dalam penelitian ini yaitu “Ada pengaruh antara penilaian prestasi kerja dengan motivasi karyawan di Direktorat SDM kantor pusat PT Antam,” diterima.

Sementara itu nilai koefisien korelasi pearson (r) antara kedua variabel sebesar 0.627. Tanda bintang berjumlah satu berarti korelasi signifikan pada level 0,05 dengan uji 2 sisi. Keeratan hubungan termasuk kuat, karena jika

diinterpretasikan dengan interval kategorisasi kekuatan hubungan korelasi menurut Prof. Sugiyono, masuk kedalam kategori kuat (0,60 – 0,799).

Nilai koefisien korelasi yaitu (0.627). Nilai positif tersebut menandakan variabel penilaian prestasi kerja dan motivasi dalam penelitian ini berhubungan positif, artinya semakin tinggi penilaian prestasi kerja akan semakin tinggi motivasi karyawan.

4.6 Uji Hipotesis

Penentuan hasil pengujian (penerimaan atau penolakan H_0) dapat dilakukan dengan membandingkan t-hitung dengan t-tabel atau juga dapat dilihat dari nilai signifikansinya. Untuk memperkuat keputusan dari hasil analisis dengan menggunakan korelasi pearson untuk melihat nilai signifikansi penulis menggunakan uji t. Untuk melihat hubungan antara penilaian prestasi kerja dengan motivasi karyawan, hipotesis statistik yang digunakan adalah sebagai berikut

$H_0 : \beta_1 = 0$ (tidak ada hubungan antara penilaian prestasi kerja dengan motivasi karyawan)

$H_a : \beta_2 \neq 0$ (ada hubungan antara penilaian prestasi kerja dengan motivasi karyawan)

Rumus: Uji t

$$t\text{-hitung} = \frac{r\sqrt{(n-2)}}{\sqrt{(1-r^2)}}$$

Keterangan:

t : nilai t-hitung

r : koefisien korelasi hasil r hitung

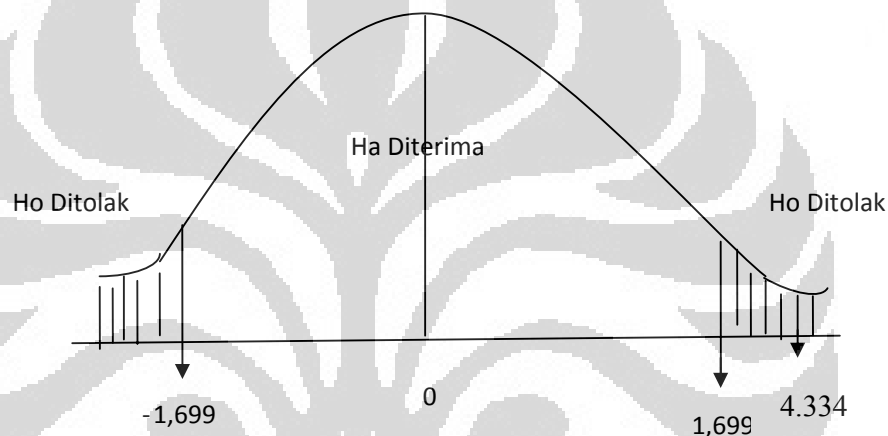
n : jumlah responden

Untuk table $\alpha = 0,05$ derajat kebebasan ($dk = n-2$) Jika nilai t hitung $>$ t tabel berarti H_0 ditolak, demikian sebaliknya, jika nilai t hitungnya $<$ t tabel H_0 diterima. Dari hasil uji korelasi pearson dengan bantuan SPSS 17.0 didapatkan r sebesar 0,627. Nilai t-tabel dengan taraf kesalahan 5% dan $df = n-2 = 31-2= 29$ adalah 1,699. Dari hasil perhitungan dengan menggunakan rumus diatas didapat t

hitung sebesar 4.334. Sehingga diperoleh nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel (t hitung = 4.334 > t tabel = 1,699).

Keputusan uji adalah menolak H_0 , sehingga H_a diterima. Hal ini sesuai dengan hasil uji signifikansi yang dilakukan dengan analisis korelasi pearson, dimana nilai signifikansinya (0,000) lebih kecil dari 0,05 ($p = 0,000 < 0,05$), sehingga H_0 ditolak.

Keputusan penolakan atau penerimaan hipotesis (hasil perbandingan t hitung dengan t tabel) pada pengujian ini dapat digambarkan dalam diagram daerah penerimaan dan penolakan H_0 sebagai berikut :



Gambar 4.1

Daerah Batas Penerimaan Dan Penolakan Hipotesis

Sumber : Hasil olahan peneliti

Maka, kesimpulan statistiknya adalah “ada hubungan antara penilaian prestasi kerja terhadap motivasi karyawan di Direktorat SDM kantor pusat PT Antam (Persero) Tbk.”

4.7 Koefisien Determinasi

Penelitian ini menggunakan teknik analisis bivariat untuk melihat ada tidaknya pengaruh antara penilaian prestasi kerja dengan motivasi dari data yang diperoleh. Dalam penelitian ini, variabel independennya adalah penilaian prestasi kerja sementara variabel dependennya adalah motivasi.

Tahap pertama dalam melakukan analisis regresi linier adalah melakukan analisis faktor terhadap indikator yang terpilih menjadi bentuk faktor skor. Tahap

kedua melakukan estimasi dari faktor skor yang diperoleh dengan analisis *single regression* dengan bantuan SPSS versi 17.0. Analisis regresi linier digunakan untuk menguji rangkaian pengaruh antara satu variabel independen dengan satu variabel dependen. penilaian prestasi kerja dalam penelitian ini adalah variabel independen dan yang menjadi variabel dependen adalah motivasi.

Besaran koefisien determinasi (R^2) menunjukkan persentase variabilitas observasi dari variabel dependen yaitu motivasi yang dijelaskan oleh variabel independennya yaitu penilaian prestasi kerja. Koefisien determinasi yang bernilai nol tidak selalu berarti tidak ada pengaruh, akan tetapi hanya menunjukkan tidak adanya pengaruh linier. Analisis regresi dapat dilihat melalui tabel 4.8 berikut ini:

Tabel 4.15 Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.627 ^a	.393	.372	2.851

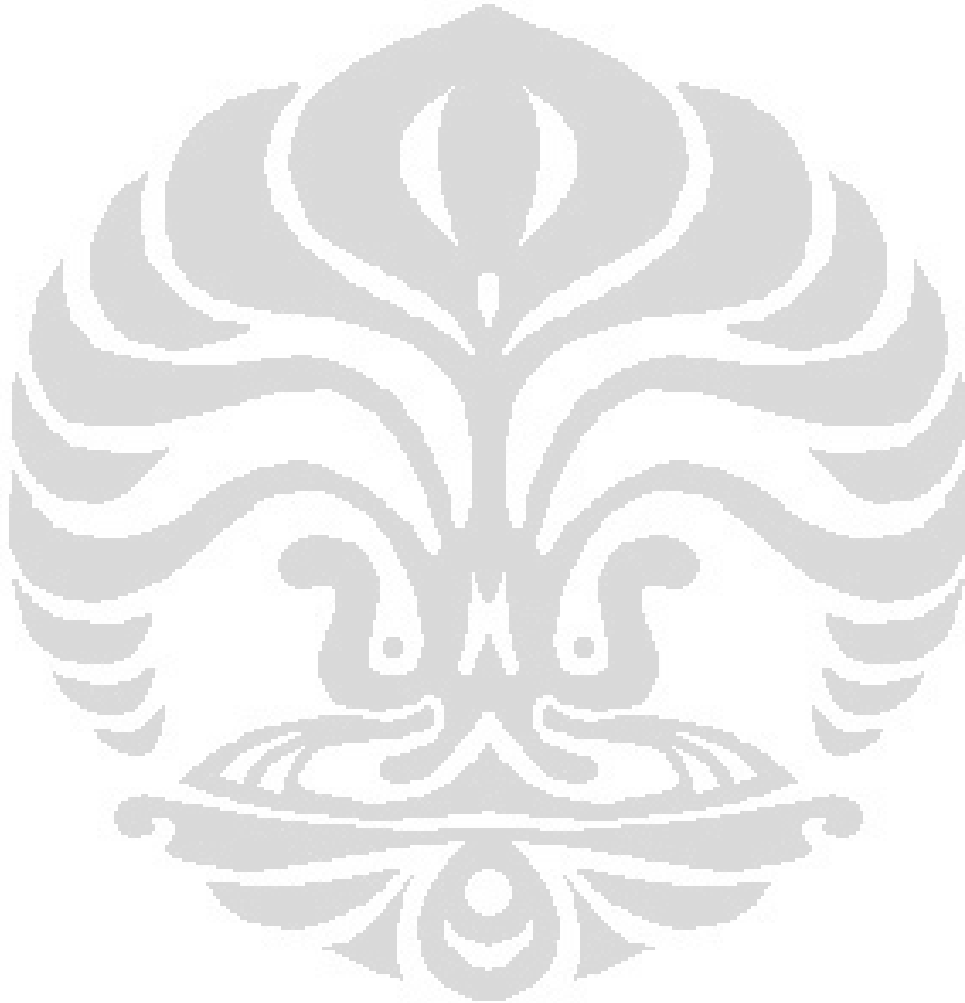
a. Predictors: (Constant), Penilaian prestasi kerja

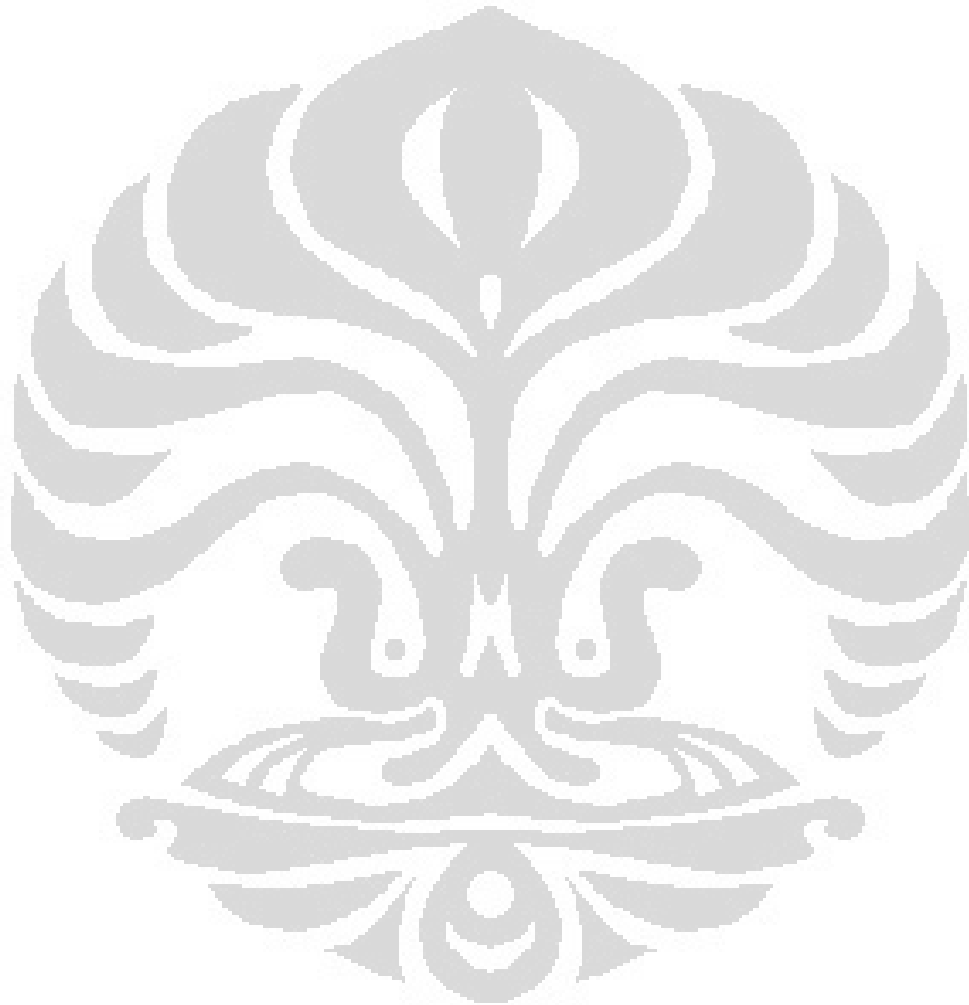
Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17

Dari tabel *model summary* di atas terlihat bahwa nilai R Square (R^2) sebesar 0.393 atau 39.3% yang berarti bahwa 39.3% variabel penilaian prestasi kerja dapat dijelaskan oleh variabel motivasi atau memberikan pengaruh sebesar 39.3% terhadap motivasi karyawan di Direktorat SDM kantor pusat PT Antam (Persero) Tbk.

Dengan adanya penilaian prestasi kerja di Antam, motivasi karyawan pun akan menjadi semakin tinggi. Semakin baik penilaian prestasi kerja, maka motivasi karyawan pun akan semakin tinggi. Dengan demikian penilaian prestasi kerja erat kaitannya dengan motivasi, karena pelaksanaan penilaian prestasi kerja memberikan harapan-harapan positif bagi karyawan. Harapan-harapan positif tersebut berkaitan dengan bertambahnya kompensasi atau bonus, dan peningkatan karir atau promosi. Dengan bertambahnya kompensasi maka karyawan akan semakin puas dan akan loyal terhadap perusahaan, demikian juga dengan pengembangan karir, maka secara otomatis jika karyawan dipromosikan, sehingga

jabatannya naik, maka kompensasinya akan meningkat pula, sehingga dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan hirarki yang lebih tinggi, seperti aktualisasi diri.





BAB 5

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Penelitian yang bertujuan untuk melihat pengaruh yang ada antara penilaian prestasi kerja terhadap motivasi karyawan di Direktorat SDM kantor pusat PT Antam ini menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan diantara keduanya dimana kekuatan pengaruhnya cukup kuat. Pengaruh tersebut bersifat positif sehingga semakin baik penilaian prestasi kerja maka semakin tinggi pula motivasi karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan dengan rumusan masalah, maka peneliti menyarankan beberapa hal sebagai berikut :

- a. Penilai atau atasan sebaiknya melihat bukti-bukti atau catatan kerja karyawan, jadi penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan dapat berlangsung secara objektif dan transparan. Karena menurut hasil penelitian di lapangan, pada saat penilaian, penilai terkadang masih melibatkan sifat dari karyawan dalam penilaian, jadi hasil penilaian kurang objektif. Hal ini dapat berakibat pada menurunnya motivasi kerja dari karyawan itu sendiri.
- b. Perusahaan sebaiknya memperhatikan tentang kesejahteraan karyawan, baik itu berupa bonus maupun promosi jabatan, jika hal ini diperhatikan lebih, maka karyawan akan loyal terhadap perusahaan dan motivasi karyawan akan meningkat, sehingga jika perusahaan belum berhasil dalam pencapaian misi, maka karyawan akan bekerja keras dan melakukan evaluasi secara menyeluruh untuk mencapai tujuan dari perusahaan.
- c. Mengingat sampel yang terbatas, sebaiknya dalam penelitian berikutnya, dilakukan dengan sampel yang lebih representatif sehingga generalisasi penelitian dapat dilakukan pada populasi yang lebih luas.

DAFTAR REFERENSI

Buku :

- Amstrong, M. (2006). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines* (3rd ed.). London & Philadelphia: Kogan Page.
- Anderson, G.C. (1993). *Managing Performance Appraisal Systems*. Oxford: Blackwell Publisher.
- Bohlander, George., Snell, Scoot., & Sherman, Arthur.,(2001) *Managing Human resources 2nd Edition*. USA: South Western College Publishing.
- Cascio, Wayne F. (1987). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits 4th edition*. New York: Mc Graw Hill.
- Flippo, Edwin B. (1995). *Manajemen Personalia*, Alih Bahasa Moctar Masud, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gibson, James C., John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr. (1985). *Organizations, Behaviour-Structure-Processes*. Texas: Business Publications Inc.
- Gomes, Faustino Cardoso. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta :Penerbit Andi Offset.
- Ghozali, Imam. (2009) *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Cetakan ke IV, Semarang: Badan penerbit UNDIP.
- Gray, Jerry L., & Frederic A Starke. (1984). *Organizational Behaviour, Concepts, and Human Resources Approach*. New York: Mc. Graw-Hill Book Company.
- Hamalik, Oemar. (1995). *Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hariandja, Marihot. (2002). *Manajemen SDM*. Jakarta: Gramedia
- Hellriegel, Don.,& John W. Scholum Jr. (1992). *Management 6th Edition*, USA: Addison Wesley Publishing Company.

- Henderson, Richard. (1980). *Performance Appraisal: Practise to Theory*. Virginia: Reston Publishing Company Inc.
- Herzberg, Frederick., Bernard Mausner., Barbara B. Snyderman. (1959). *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons, New York.
- Isjanto. (2006). Riset SDM Cara praktis mendeteksi dimensi kerja karyawan. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Jewel, L N., & M Siegall. (1998). Psikologi Industri/ Organisasi Modern. Jakarta: Arcan
- L. James Givson, John M. Ivancevich., & James H. Donnely. (1996). Organisasi, Perilaku, struktur dan proses, Jakarta: Erlangga.
- Malhotra, Naresh K. (2004). *Marketing research an applied orientation*, New Jersey: Pearson Education.
- Mangkuprawira, Syafri. 2002. Manajemen Sumber daya Manusia Strategik, Cetakan Ketiga, Jakarta : Penerbit Ghalia Indonesia.
- Martoyo, Susilo. (2000). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi IV Cetakan I. Yogyakarta: BPFE.
- Maslow, A.H.(1997)., R.D Fadiman, *Motivation and Personality* ed. Ketiga Diadaptasi dengan izin dari Pearson Education, Inc.,Upper Saddle River, New Jersey.
- Mason, R.D & Douglas A. Lind. (1996). *Teknik Statistik Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Mathis, Robert L., & Jackson, John H. (2000). *Human Resources Management*..Diterjemahkan oleh Sadeli, Jimmy dan Hie, Bayu P. New York: Thompson.
- McClelland, David C. (1961). *The Achieving Society*. New York: The Free Press.
- McGregor, Douglas. (1966). *The Human Side Of Enterprise*. New York: Mc. Graw-Hill Book Company.
- Moekijat. (1987). Manajemen Kepegawaian. Cet:VII. Bandung: Penerbit Alumni.
- Nawawi, Hadari. 1995. *Metode Penelitian Sosial*, Yogyakarta: UGM Press.

- Ochiai, Kozo. (1987). *Essentials of A good Performance Appraisal System*, Singapore: Educational Publications Bureau Pte Ltd.
- Prasetyo, Bambang dan Lina Miftahul Jannah. (2005). *Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Priyatno, Duwi. (2008) *Mandiri Belajar SPSS*, Yogyakarta. Media Kom.
- Rangkuti, Freddy. (2005). Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan. Pelanggan, Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.*
- PT. Antam (Persero). (2009). *Buku Pedoman Sistem Manajemen Unjuk Kerja*. Tidak dipublikasikan.
- Robbins, Stephen P. (2007) *Management 7th Edition*, New York: Practice Hall International.
- Saydam, Gouzali. (2000) *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab)*, Jakarta: Penerbit Djambtan.
- Sekaran, Uma. (2006). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat.
- Siagian, Sondang P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siagian, Sondang P. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Soeprihanto, John. (1988). *Penilaian Pekerjaan Dan Pengembangan Karyawan*. Edisi I. Yogyakarta: BPFE.
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh., & Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Umar, Husein. (2003). *Metode Riset Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Vallerand, R.J. (1997). *'Toward a Hierarchical Model of Intrinsic and Extrinsic Motivation'*. In Zanna, M.P. (ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press.

Werther, William B., & Keith Davis. (1996). *Human Resources and Personnel Management 5th Edition*. USA: Mc Graw Hill.

Winardi, J. (2001). *Motivasi dan Pemasukan dalam Manajemen*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Jurnal :

Haslam, C., Bryman, A., & Webb, Al. (1993). *The Function Of Performance Appraisal In UK Universities*. *Int. J of Higher Education Volume 25:473-486*.

Kuvaas, Bard. (2006). *Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes: Mediating and Moderating Roles of Work Motivation*. *Int. J. of Human Resource Management Volume 17 Nomor 3*.

Mani, Bonnie G. (2002). *Performance Appraisal System, Productivity and Motivation : A Case Study*. *International Journal of Public Personnel Management Volume 31 Nomor 2*.

Tesis :

Sara, Diana. (2007). *Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, dan Penilaian Kinerja terhadap Motivasi Pegawai Dalam Melayani Wajib Pajak Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Menteng Satu*, Jakarta: Universitas Indonesia.

Jeong, Lee Hyeon. (1988). *Motivation And Attitudes Performance Appraisal : An NPI Approach*. Urbana : University Of Illinois.

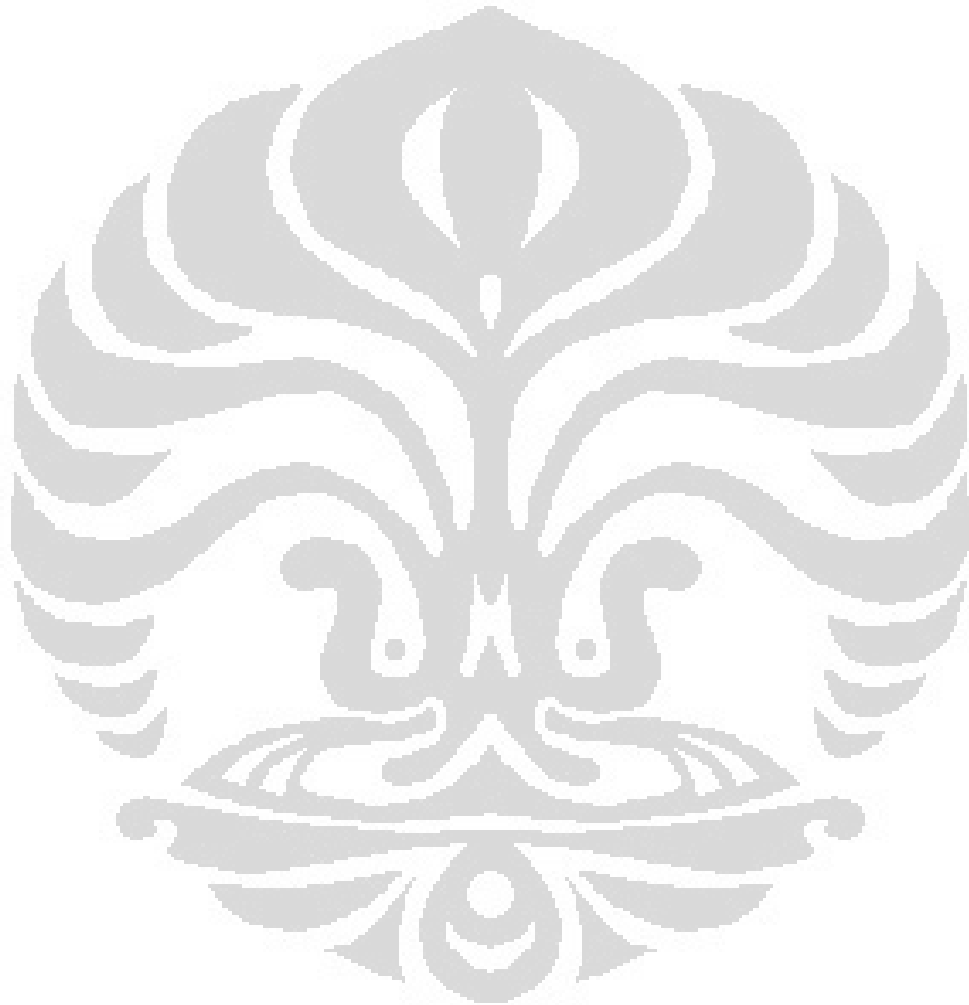
Sumber lainnya :

Laporan Kuartalan ke- 4 Tahun 2011 PT Antam. <http://antam.com>. Diunduh pada 29 Maret 2012, pukul 18.00 WIB.

Laporan Tahunan PT Antam 2010. <http://antam.com>. Diunduh pada 29 Maret 2012, pukul 18.15 WIB.

Penerimaan Tahunan Dalam Bidang Pertambangan. <http://bps.go.id>. Diunduh pada 10 Maret 2012, pukul 13.37 WIB.

Website Resmi PT Antam. Diakses 20 maret 2012, pukul 20.00 WIB



LAMPIRAN 1

Kuisisioner

Depok, April 2012

Kepada Yth. Bapak / ibu

di tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Efektivitas Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Motivasi Karyawan Di Direktorat Pengembangan Kantor Pusat PT Antam (Persero) Tbk”**, sebagai syarat kelulusan untuk program S1 Reguler Administrasi Niaga Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, saya:

Nama : Silvia Oktaviani

NPM : 0806349264

bermaksud untuk menyebarkan kuisisioner yang berkaitan dengan judul skripsi saya tersebut.

Saya meminta kerjasama dari Bapak / Ibu untuk menjadi salah satu responden. Bapak/ Ibu tidak perlu khawatir akan jawaban yang diberikan karena kuisisioner ini hanya untuk mendukung pengumpulan data untuk kepentingan ilmiah saja. Jadi, mohon kuisisioner ini dijawab sesuai dengan keadaan sebenarnya.

Atas bantuan dan kerjasama dari Bapak / Ibu, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Silvia Oktaviani

No:

A. KARAKTERISTIK RESPONDEN**Lingkari jawaban yang anda pilih**

A1. Usia :

A2. Jenis kelamin :

1. Laki-laki
2. Perempuan

A3. Pendidikan terakhir :

1. SMP
2. SMA
3. Diploma/ Akademi
4. Sarjana (S1)
5. S2 atau di atasnya
6. Lainnya,sebutkan.....

B. Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Motivasi**Berilah tanda (√) pada jawaban yang paling sesuai menurut Anda.**

Keterangan pilihan jawaban:

STS (1) : Sangat Tidak Setuju**TS (2) : Tidak Setuju****KS (3) : Kurang Setuju****S (4) : Setuju****SS (5) : Sangat Setuju**

Penilaian Prestasi Kerja						
No	<i>Relevancy</i>	1	2	3	4	5
1	Saya mengetahui dengan jelas tujuan dari penilaian					

2	Saya mengetahui dengan jelas tugas-tugas yang harus dilaksanakan					
3	Saya mengetahui standar kerja jabatan yang dipegang					
4	Standar kerja yang ada sesuai untuk mencapai tujuan penilaian					
5	Penilaian prestasi kerja yang ada didasarkan pada <i>job description</i> (uraian jabatan) masing-masing karyawan					
6	Tugas-tugas yang dinilai dalam Penilaian prestasi kerja sudah sesuai dengan tugas yang harus saya dikerjakan					
7	Tugas-tugas yang dinilai sudah sesuai dengan volume dan beban kerja dari masing-masing jabatan					
	<i>Acceptability</i>					
8	Penilaian prestasi kerja didukung oleh semua karyawan yang ada di perusahaan					
9	Penilaian prestasi kerja dilakukan secara terbuka antar penilai dengan saya					
10	Proses penilaian prestasi kerja dirasakan adil oleh saya					
	<i>Reliability</i>					
11	Hasil dari penilaian tidak mempengaruhi atau dipengaruhi oleh prestasi kerja karyawan lain					
12	Penilaian prestasi kerja akan menghasilkan nilai yang konsisten bila dilakukan secara berulang-ulang					
13	Penilaian prestasi kerja yang dilakukan sudah tepat					
	<i>Sensitivity</i>					
14	Penilaian prestasi kerja memiliki kepekaan untuk membedakan pekerja yang efektif dan yang tidak efektif					
15	Penilaian prestasi kerja mampu membedakan skala penilaian antar karyawan yang dinilai					
16	Sistem Penilaian prestasi kerja secara jelas menunjukkan perbedaan antara prestasi kerja karyawan yang satu dan lainnya					
17	Penilaian prestasi kerja mampu memberikan informasi mengenai kekuatan dan kelemahan saya					
18	Hasil dari penilaian mampu memberikan informasi untuk melakukan pengembangan karir saya					

<i>Practically</i>						
19	Sistem penilaian yang ada mudah dimengerti dan dipahami oleh saya					
20	Penilaian prestasi kerja mendukung pencapaian tujuan perusahaan					
21	Penilaian prestasi kerja mampu meningkatkan produktivitas karyawan					

Motivasi						
No	<i>Intensity</i>	1	2	3	4	5
1	Saya akan bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi					
2	Saya merasa bersemangat dalam bekerja di perusahaan					
3	Saya akan memberikan loyalitas terhadap perusahaan					
<i>Direction</i>						
4	Dalam melakukan pekerjaan, saya fokus pada <i>job description</i> -nya					
5	Saya mendapat arahan yang jelas dari pemimpin mengenai pekerjaannya					
6	Saya mendapatkan arahan tentang langkah-langkah dalam penyelesaian tugas					
<i>Persistence</i>						
7	Saya akan menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi di dalam perusahaan.					
8	Saya akan tetap bertahan jika perusahaan mengalami kegagalan dalam pencapaian misi.					
9	Saya akan bertahan dan meningkatkan kembali kinerjanya.					

LAMPIRAN 2

a. Uji validitas – reabilitas

1. Uji validitas variabel penilaian prestasi kerja

- Dimensi *Relevancy*

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.660
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	64.825
	df
	21
	Sig.
	.000

Anti-image Matrices

	Berkaitan dengan tujuan penilaian	Berkaitan dengan tugas yang harus dilaksanakan	Berkaitan dengan standar kerja masing-masing jabatan	Kesesuaian standar kerja dengan tujuan penilaian	Penilaian sesuai dengan uraian jabatan	Kesesuaian antara tugas yang dinilai dengan tugas yang dikerjakan	Kesesuaian antara tugas yang dinilai dengan volume dan beban kerja jabatan
Anti-image Covariance							
Berkaitan dengan tujuan penilaian	.429	.109	.126	-.225	.089	-.040	-.076
Berkaitan dengan tugas yang harus dilaksanakan	.109	.493	.013	-.069	.083	-.114	-.093
Berkaitan dengan standar kerja masing-masing jabatan	.126	.013	.261	-.153	-.005	-.117	-.048
Kesesuaian standar kerja dengan tujuan penilaian	-.225	-.069	-.153	.229	-.153	.066	.039
Penilaian sesuai dengan uraian jabatan	.089	.083	-.005	-.153	.665	-.011	-.041
Kesesuaian antara tugas yang dinilai dengan tugas yang dikerjakan	-.040	-.114	-.117	.066	-.011	.252	-.141
Kesesuaian antara tugas yang dinilai dengan volume dan beban kerja jabatan	-.076	-.093	-.048	.039	-.041	-.141	.332

Anti-image Correlation	Berkaitan dengan tujuan penilaian	.415 ^a	.237	.376	-.717	.167	-.122	-.202
	Berkaitan dengan tugas yang harus dilaksanakan	.237	.804 ^a	.037	-.207	.145	-.323	-.230
	Berkaitan dengan standar kerja masing-masing jabatan	.376	.037	.683 ^a	-.625	-.012	-.457	-.165
	Kesesuaian standar kerja dengan tujuan penilaian	-.717	-.207	-.625	.505 ^a	-.392	.276	.141
	Penilaian sesuai dengan uraian jabatan	.167	.145	-.012	-.392	.739 ^a	-.027	-.086
	Kesesuaian antara tugas yang dinilai dengan tugas yang dikerjakan	-.122	-.323	-.457	.276	-.027	.715 ^a	-.486
	Kesesuaian antara antara tugas yang dinilai dengan volume dan beban kerja jabatan	-.202	-.230	-.165	.141	-.086	-.486	.797 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.349	47.845	47.845	3.349	47.845	47.845	2.932	41.889	41.889
2	1.769	25.276	73.121	1.769	25.276	73.121	2.186	31.232	73.121
3	.743	10.612	83.734						
4	.433	6.188	89.921						
5	.397	5.677	95.599						
6	.196	2.795	98.394						

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.349	47.845	47.845	3.349	47.845	47.845	2.932	41.889	41.889
2	1.769	25.276	73.121	1.769	25.276	73.121	2.186	31.232	73.121
3	.743	10.612	83.734						
4	.433	6.188	89.921						
5	.397	5.677	95.599						
6	.196	2.795	98.394						
7	.112	1.606	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

- Dimensi *Acceptability*

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.583
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	6.392
	df
	3
	Sig.
	.009

Anti-image Matrices

	Penilaian prestasi kerja didukung oleh semua karyawan	Penilaian dilakukan secara terbuka antar penilai dan saya	Proses penilaian adil
Anti-image Covariance			
Penilaian prestasi kerja didukung oleh semua karyawan	.729	-.345	.130
Penilaian dilakukan secara terbuka antar penilai dan saya	-.345	.735	.106
Proses penilaian adil	.130	.106	.922
Anti-image Correlation			
Penilaian prestasi kerja didukung oleh semua karyawan	.560 ^a	-.471	.159

	Penilaian akan menghasilkan nilai yang konsisten jika dilakukan berulang-ulang			
	Penilaian yang dilakukan sudah tepat			
Anti-image Correlation	Penilaian prestasi kerja tidak mempengaruhi atau dipengaruhi oleh hasil yang dicapai oleh karyawan lain	.497 ^a	-.545	-.407
	Penilaian akan menghasilkan nilai yang konsisten jika dilakukan berulang-ulang	-.545	.645 ^a	-.075
	Penilaian yang dilakukan sudah tepat	-.407	-.075	.718 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.043	68.088	68.088	2.043	68.088	68.088
2	.622	20.726	88.815			
3	.336	11.185	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

- Dimensi *Sensitivity*

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.532
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	69.376
	df
	15
	Sig.
	.000

	Penilaian yang ada peka terhadap pekerja yang efektif dan tidak	Penilaian mampu membedakan skala penilaian antar pekerja	Penilaian mampu membedakan pekerja yang memiliki prestasi baik dan tidak	Penilaian memberikan informasi mengenai kekuatan dan kelemahan pekerja	Hasil dari penilaian mampu memberikan informasi mengenai pengembangan pekerja
Anti-image Covariance	Penilaian yang ada peka terhadap pekerja yang efektif dan tidak .341	Penilaian mampu membedakan skala penilaian antar pekerja -.057	Penilaian mampu membedakan pekerja yang memiliki prestasi baik dan tidak -.072	Penilaian memberikan informasi mengenai kekuatan dan kelemahan pekerja -.166	Hasil dari penilaian mampu memberikan informasi mengenai pengembangan pekerja -.006
	Penilaian mampu membedakan skala penilaian antar pekerja -.057	Penilaian mampu membedakan pekerja yang memiliki prestasi baik dan tidak .243	Penilaian memberikan informasi mengenai kekuatan dan kelemahan pekerja -.080	Hasil dari penilaian mampu memberikan informasi mengenai pengembangan pekerja .057	
	Penilaian mampu membedakan pekerja yang memiliki prestasi baik dan tidak -.072	Penilaian memberikan informasi mengenai kekuatan dan kelemahan pekerja -.080	Hasil dari penilaian mampu memberikan informasi mengenai pengembangan pekerja .146		
	Penilaian memberikan informasi mengenai kekuatan dan kelemahan pekerja -.166	Hasil dari penilaian mampu memberikan informasi mengenai pengembangan pekerja .057			
	Hasil dari penilaian mampu memberikan informasi mengenai pengembangan pekerja -.006				
Anti-image Correlation	Penilaian yang ada peka terhadap pekerja yang efektif dan tidak .735 ^a	Penilaian mampu membedakan skala penilaian antar pekerja -.199	Penilaian mampu membedakan pekerja yang memiliki prestasi baik dan tidak -.321	Penilaian memberikan informasi mengenai kekuatan dan kelemahan pekerja -.453	Hasil dari penilaian mampu memberikan informasi mengenai pengembangan pekerja -.023

Penilaian mampu membedakan skala penilaian antar pekerja	-.199	.785 ^a	-.423	.185	-.137
Penilaian mampu membedakan pekerja yang memiliki prestasi baik dan tidak	-.321	-.423	.600 ^a	.499	-.616
Penilaian memberikan informasi mengenai kekuatan dan kelemahan pekerja	-.453	.185	.499	.227 ^a	-.578
Hasil dari penilaian mampu memberikan informasi mengenai pengembangan pekerja	-.023	-.137	-.616	-.578	.556 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.164	52.740	52.740	3.164	52.740	52.740	2.940	48.997	48.997
2	1.334	22.240	74.980	1.334	22.240	74.980	1.559	25.982	74.980
3	.992	16.539	91.518						
4	.278	4.641	96.159						
5	.155	2.576	98.735						
6	.076	1.265	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

- Dimensi *Practically*

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.508
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	df
	Sig.
	22.597
	3
	.000

Anti-image Matrices

		Penilaian mudah dimengerti dan dipahami	Penilaian mendukung pencapaian tujuan perusahaan	Penilaian mampu meningkatkan produktivitas
Anti-image Covariance	Penilaian mudah dimengerti dan dipahami	.524	-.256	.140
	Penilaian mendukung pencapaian tujuan perusahaan	-.256	.296	-.259
	Penilaian mampu meningkatkan produktivitas	.140	-.259	.471
Anti-image Correlation	Penilaian mudah dimengerti dan dipahami	.512 ^a	-.649	.281
	Penilaian mendukung pencapaian tujuan perusahaan	-.649	.505 ^a	-.692
	Penilaian mampu meningkatkan produktivitas	.281	-.692	.510 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.124	70.815	70.815	2.124	70.815	70.815
2	.694	23.120	93.935			
3	.182	6.065	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

2. Uji validitas variabel motivasi

- Dimensi *Intensity*

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.750
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	37.284
	df	3
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		Bekerja maksimal untuk mencapai tujuan organisasi	Bersemangat dalam bekerja	Memberikan loyalitas kepada perusahaan
Anti-image Covariance	Bekerja maksimal untuk mencapai tujuan organisasi	.346	-.090	-.140
	Bersemangat dalam bekerja	-.090	.304	-.157
	Memberikan loyalitas kepada perusahaan	-.140	-.157	.256
Anti-image Correlation	Bekerja maksimal untuk mencapai tujuan organisasi	.798 ^a	-.279	-.470
	Bersemangat dalam bekerja	-.279	.757 ^a	-.563
	Memberikan loyalitas kepada perusahaan	-.470	-.563	.707 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.570	85.673	85.673	2.570	85.673	85.673
2	.258	8.595	94.268			
3	.172	5.732	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

- Dimensi *Direction*

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.569
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	9.243
	df	3
	Sig.	.026

Anti-image Matrices

		Dalam melakukan pekerjaan, saya fokus pada job description	Mendapat arahan yang jelas dari pemimpin mengenai pekerjaan	Mendapat arahan tentang langkah-langkah dalam penyelesaian tugas
Anti-image Covariance	Dalam melakukan pekerjaan, saya fokus pada job description	.698	-.338	.005
	Mendapat arahan yang jelas dari pemimpin mengenai pekerjaan	-.338	.613	-.250
	Mendapat arahan tentang langkah-langkah dalam penyelesaian tugas	.005	-.250	.836
Anti-image Correlation	Dalam melakukan pekerjaan, saya fokus pada job description	.567 ^a	-.517	.006
	Mendapat arahan yang jelas dari pemimpin mengenai pekerjaan	-.517	.545 ^a	-.349
	Mendapat arahan tentang langkah-langkah dalam penyelesaian tugas	.006	-.349	.633 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.797	59.890	59.890	1.797	59.890	59.890
2	.794	26.478	86.368			
3	.409	13.632	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

- Dimensi *Persistence*

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.509
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	df
	Sig.
	.798
	3
	.850

Anti-image Matrices

	Menyelesaikan masalah yang ada dalam perusahaan	Tetap bertahan jika perusahaan mengalami kegagalan misi	Bertahan dan meningkatkan kembali kinerja
Anti-image Covariance			
Menyelesaikan masalah yang ada dalam perusahaan	.982	-.127	-.001
Tetap bertahan jika perusahaan mengalami kegagalan misi	-.127	.955	-.160
Bertahan dan meningkatkan kembali kinerja	-.001	-.160	.972
Anti-image Correlation			
Menyelesaikan masalah yang ada dalam perusahaan	.516 ^a	-.131	-.001
Tetap bertahan jika perusahaan mengalami kegagalan misi	-.131	.506 ^a	-.166
Bertahan dan meningkatkan kembali kinerja	-.001	-.166	.510 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %

1	1.226	60.873	60.873	1.226	60.873	60.873
2	.977	23.906	73.438			
3	.797	15.221	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

3. Uji reabilitas

N	Variabel	Cronbach's Alpha
1	Penilaian Prestasi Kerja	0.833
2	Motivasi	0.830

4. Data responden

kelompok usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-29 th	16	51.6	51.6	51.6
30-39 th	12	38.7	38.7	90.3
> 39 th	3	9.7	9.7	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Jenis kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid laki-laki	14	45.2	45.2	45.2
perempuan	17	54.8	54.8	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Pendidikan terakhir

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid diploma	7	22.6	22.6	22.6
S1	20	64.5	64.5	87.1
S2	4	12.9	12.9	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Kel. Masa kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 1 thn	2	6.5	6.5	6.5
1-5 thn	24	77.4	77.4	83.9
6-10 thn	3	9.7	9.7	93.5

>10 thn	2	6.5	6.5	100.0
Total	31	100.0	100.0	

5. Pembahasan jawaban responden

a. Variabel penilaian prestasi kerja

Saya mengetahui dengan jelas tugas yang harus dilaksanakan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	3	9.7	9.7	9.7
4	23	74.2	74.2	83.9
5	5	16.1	16.1	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Saya mengetahui standar kerja jabatan yang dipegang

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	3.2	3.2	3.2
3	5	16.1	16.1	19.4
4	18	58.1	58.1	77.4
5	7	22.6	22.6	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Standar kerja yang ada sesuai untuk mencapai tujuan penilaian

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	3.2	3.2	3.2
3	4	12.9	12.9	16.1
4	16	51.6	51.6	67.7
5	10	32.3	32.3	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Penilaian yang ada didasarkan pada *job description* masing-masing karyawan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	3.2	3.2	3.2
3	5	16.1	16.1	19.4

	4	17	54.8	54.8	74.2
	5	8	25.8	25.8	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Tugas yang dinilai sesuai dengan tugas yang harus dikerjakan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.2	3.2	3.2
	3	9	29.0	29.0	32.3
	4	20	64.5	64.5	96.8
	5	1	3.2	3.2	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Tugas-tugas yang dinilai sudah sesuai dengan volume dan beban kerja dari masing-masing jabatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	6.5	6.5	6.5
	3	16	51.6	51.6	58.1
	4	13	41.9	41.9	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Penilaian prestasi kerja didukung oleh semua karyawan yang ada di perusahaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3.2	3.2	3.2
	3	5	16.1	16.1	19.4
	4	21	67.7	67.7	87.1
	5	4	12.9	12.9	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Penilaian prestasi kerja dilakukan secara terbuka antara atasan dan bawahan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	32.3	32.3	32.3
	4	19	61.3	61.3	93.5
	5	2	6.5	6.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Penilaian prestasi kerja dirasakan adil

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	11	35.5	35.5	35.5
4	17	54.8	54.8	90.3
5	3	9.7	9.7	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Penilaian prestasi kerja akan menghasilkan nilai yang konsisten bila dilakukan secara berulang-ulang

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	3.2	3.2	3.2
3	7	22.6	22.6	25.8
4	21	67.7	67.7	93.5
5	2	6.5	6.5	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Penilaian prestasi kerja yang dilakukan sudah tepat

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	3.2	3.2	3.2
3	13	41.9	41.9	45.2
4	16	51.6	51.6	96.8
5	1	3.2	3.2	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Penilaian Prestasi Kerja Yang Ada Peka Terhadap Pembedaan Pekerja Yang Efektif Dan Tidak Efektif

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	3.2	3.2	3.2
2	2	6.5	6.5	9.7
3	6	19.4	19.4	29.0
4	19	61.3	61.3	90.3
5	3	9.7	9.7	100.0
Total	31	100.0	100.0	

**Penilaian Prestasi Kerja Yang Ada Mampu Membedakan Skala Penilaian
Antar Pekerja Yang Dinilai**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.2	3.2	3.2
	3	8	25.8	25.8	29.0
	4	16	51.6	51.6	80.6
	5	6	19.4	19.4	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

**Sistem Penilaian Prestasi Kerja Secara Jelas Menunjukkan Perbedaan
Antara Prestasi Kerja Karyawan Yang Satu Dan Lainnya**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.2	3.2	3.2
	3	5	16.1	16.1	19.4
	4	20	64.5	64.5	83.9
	5	5	16.1	16.1	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

**Hasil Dari Penilaian Mampu Memberikan Informasi Untuk Melakukan
Pengembangan saya**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.2	3.2	3.2
	3	3	9.7	9.7	12.9
	4	22	71.0	71.0	83.9
	5	5	16.1	16.1	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Sistem Penilaian Yang Ada Mudah Dimengerti Dan Dipahami

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	6.5	6.5	6.5
	3	8	25.8	25.8	32.3
	4	18	58.1	58.1	90.3
	5	3	9.7	9.7	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Penilaian prestasi kerja mendukung pencapaian tujuan perusahaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.2	3.2	3.2
	3	4	12.9	12.9	16.1

	4	21	67.7	67.7	83.9
	5	5	16.1	16.1	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Penilaian Prestasi Kerja Mamu Meningkatkan Produktivitas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.2	3.2	3.2
	3	3	9.7	9.7	12.9
	4	22	71.0	71.0	83.9
	5	5	16.1	16.1	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

b. Variabel motivasi

Saya akan bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	23	74.2	74.2	74.2
	5	8	25.8	25.8	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Saya Merasa Bersemangat Bekerja Di Perusahaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3.2	3.2	3.2
	3	2	6.5	6.5	9.7
	4	27	87.1	87.1	96.8
	5	1	3.2	3.2	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Saya Akan Memberikan Loyalitas Terhadap Perusahaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3.2	3.2	3.2
	3	2	6.5	6.5	9.7
	4	22	71.0	71.0	80.6
	5	6	19.4	19.4	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Saya Akan Fokus Terhadap Job- Description

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	6.5	6.5	6.5
	3	6	19.4	19.4	25.8
	4	19	61.3	61.3	87.1
	5	4	12.9	12.9	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Saya Mendapat Arahan Yang Jelas Mengenai Pekerjaannya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3.2	3.2	3.2
	3	7	22.6	22.6	25.8
	4	19	61.3	61.3	87.1
	5	4	12.9	12.9	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Saya Mendapat Arahan Yang Jelas Mengenai Langkah-langkah Penyelesaian Pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	19.4	19.4	19.4
	4	21	67.7	67.7	87.1
	5	4	12.9	12.9	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Menyelesaikan masalah yang terjadi pada perusahaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	12.9	12.9	12.9
	4	24	77.4	77.4	90.3
	5	3	9.7	9.7	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

Saya Akan Bertahan Jika Perusahaan Mengalami Kegagalan Dalam Pencapaian Misi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3.2	3.2	3.2
	3	13	41.9	41.9	45.2

4	15	48.4	48.4	93.5
5	2	6.5	6.5	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Karyawan Akan Bertahan Dan Meningkatkan Kembali Kinerjanya

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	3.2	3.2	3.2
3	6	19.4	19.4	22.6
4	18	58.1	58.1	80.6
5	6	19.4	19.4	100.0
Total	31	100.0	100.0	

6. Korelasi pearson

Tabel Correlations

		penilaian	motivasi
motivasi	Pearson Correlation	1	.627 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	31	31
penilaian	Pearson Correlation	.627 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	31	31

** . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

7. Uji koefisien

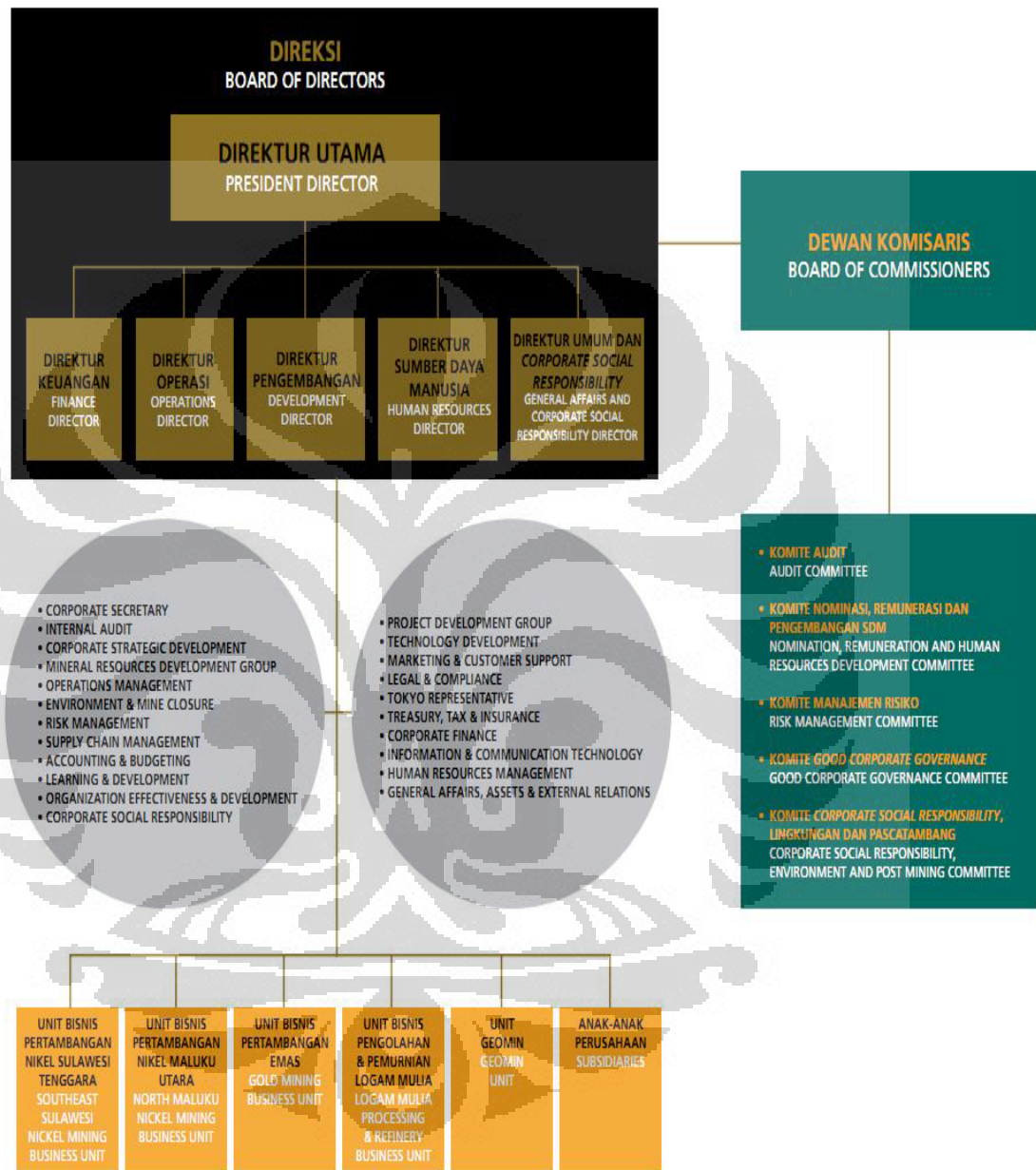
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.627 ^a	.393	.372	2.85126

a. Predictors: (Constant), penilaian

Lampiran 3

Struktur Organisasi PT Antam



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Silvia Oktaviani

Tempat dan Tanggal Lahir : Kediri, 30 Oktober 1989

Alamat : Perumahan Bumi Asri Blok D No.2 Kediri

Nomor Telepon : 085645807201

Email : silviaokta@gmail.com

Nama Orang Tua

Ayah : Maryono Setiadi

Ibu : Nanik Setiawati

Riwayat Pendidikan Formal:

Sekolah/Universitas	Tahun
SDK Santa Maria Kediri	1998-2003
SMPN 1 Kediri	2003-2005
SMAN 2 Kediri	2005-2008
Universitas Indonesia, FISIP UI, Ilmu Administrasi Niaga	2008-2012