

**HUBUNGAN ANTARA SIKAP KARYAWAN PADA  
PENILAIAN PRESTASI KERJA MELALUI WEB *MYINFO*  
DENGAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN PT. INDOSAT  
SURABAYA**

**SKRIPSI**

**Disusun Oleh :  
Zakiah Al Gadry  
NIM. 04410100**



**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MALANG  
2008**

**HUBUNGAN ANTARA SIKAP KARYAWAN PADA  
PENILAIAN PRESTASI KERJA MELALUI WEB  
MYINFO DENGAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN  
PT. INDOSAT SURABAYA**

**SKRIPSI**

**Diajukan kepada :  
Dekan Fakultas Psikologi  
Universitas Islam Negeri Malang (UIN) Malang  
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam  
Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi (S.Psi.)**

**Disusun Oleh :  
Zakiah Al Gadry  
NIM. 04410100**



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG  
FAKULTAS PSIKOLOGI**

**2008**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**HUBUNGAN ANTARA SIKAP KARYAWAN PADA PENILAIAN  
PRESTASI KERJA MELALUI WEB *MYINFO* DENGAN MOTIVASI  
KERJA KARYAWAN PT. INDOSAT SURABAYA**

**SKRIPSI**

**Oleh :**

**Zakiah Al Gadry  
NIM. 04410100**

**Telah disetujui oleh :  
Dosen Pembimbing**

**Fathul Lubabin Nuqul, M.Si  
NIP. 150 327 249**

**Tanggal Juli 2008**

**Mengetahui,  
Dekan Fakultas Psikologi**

**Drs. Mulyadi, M.Pd I  
NIP. 150 206 243**

**HALAMAN PENGESAHAN**  
**HUBUNGAN ANTARA SIKAP KARYAWAN PADA PENILAIAN**  
**PRESTASI KERJA MELALUI WEB *MYINFO* DENGAN MOTIVASI**  
**KERJA KARYAWAN PT. INDOSAT SURABAYA**

**SKRIPSI**

Oleh:  
**Zakiah Al Gadry**

**Telah Dipertahankan Di Depan Dewan Penguji**  
**Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk**  
**Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi (S. Psi)**

Tanggal Juli 2008

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

**TANDA TANGAN**

1. Drs. Zainul Arifin, M.Ag  
(Ketua Penguji)

-----  
NIP. 150 267 274

2. Fathul Lubabin Nuqul, M.Si  
(Pembimbing/ Sekretaris Penguji)

-----  
NIP. 150 327 249

3. Dra. Siti Mahmudah, M. Si  
(Penguji Utama)

-----  
NIP. 150 269 567

**Mengesahkan**  
**Dekan Fakultas Psikologi**

**Drs. H. Mulyadi, M. Pd.I**  
**NIP. 150 206 243**

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda Tangan di bawah ini :

Nama : Zakiah Al Gadry

NIM : 04410100

Fakultas : Psikologi

Judul Skripsi : Hubungan Antara Sikap Karyawan pada Penilaian Prestasi Kerja Melalui Web Myinfo dengan Motivasi Kerja Karyawan PT. Indosat Surabaya

Menyatakan bahwa skripsi tersebut adalah karya saya sendiri dan bukan karya orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali dalam bentuk kutipan yang telah disebutkan sumbernya.

Selanjutnya apabila dikemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggungjawab Dosen Pembimbing dan/atau Pengelola Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang, tetapi menjadi tanggungjawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila pernyataan ini tidak benar, saya bersedia mendapat sanksi akademis.

Malang, 05 Juli 2008

Yang menyatakan,

Zakiah Al Gadry

## MOTTO

وُسْعَهَا إِلَّا نَفْسًا اللَّهُ يُكَلِّفُ لَهَا  
اِكْتَسَبَتْ مَا وَعَلَيْهَا كَسَبَتْ مَا لَهَا  
(286: ةرقبلا)

*DUNIA SEBAGAI MANA CARA KITA BERPIKIR  
BERPIKIR POSITIF AKAN MEMBUAT HIDUP LEBIH  
MUDAH  
(Wayne Froggatt)*

## PERSEMBAHAN

*Kupersembahkan karya sederhana ini untuk;*

*Kedua orang tuaku tercinta,*

*Hasan Al gadry, S.Ip & Zaitun Assegaf*

*Jidahku tersayang,*

*Syifa' Al Maghraby*

*Dan semua orang yang slalu menyayangi serta mendukungku.*

## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrohnanirrohim  
Assalamu'alaikum Wr. Wb*

Maha Besar Allah SWT yang telah memberikan kemudahan bagi umat manusia untuk menguak misteri dalam setiap rahasia yang diciptakanNya. Puji syukur kami tujukan padaNya yang telah memberikan anugerah kehidupan dan memberikan kesempatan kepada penulis untuk bisa berproses dalam dunia akademik hingga skripsi ini bisa terselesaikan.

Shalawat dan salam penulis sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW, lewat perjuangannya penulis bisa merasakan nikmatnya iman dan Islam. Alhamdulillah penulis bisa menyelesaikan skripsi ini, meskipun penulis menyadari masih banyak kekurangan Ucapan terimakasih kami tujukan kepada pihak-pihak yang terlibat dalam proses penulisan skripsi ini, baik yang terlibat secara personal ataupun kelembagaan, terutama pada:

1. Prof. Dr. H. Imam Suprayogo selaku Rektor UIN Malang beserta stafnya, kami ucapkan banyak terima kasih atas fasilitas yang diberikan selama penulis kuliah di UIN Malang.
2. Bapak Mulyadi M. PdI. Selaku Dekan Fakultas Psikologi UIN Malang dan seluruh stafnya yang telah banyak memberikan pemahaman dan pengalamannya kepada penulis selama studi di Fakultas Psikologi UIN Malang.
3. Bapak Fathul Lubabin Nuqul, M.Si selaku pembimbing skripsi yang senantiasa dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan yang telah memberikan coretan-coretan manis.
4. Orang tua dan Jidah tercinta yang dengan ikhlas dan tulus mengasuh penulis, memberikan bimbingan dan pendidikan dengan sabar selama ini, diiringi dengan ridho dan dao'a beliau, penulis bisa menulis skripsi ini.
5. S. Farid Alwi dan keluarga yang telah membantu penulis dalam pengumpulan data, mengurus administrasi dan keperluan lain mulai dari

persiapan sampai pada pelaksanaan penelitian di PT. Indosat Kayoon Surabaya.

6. Seluruh karyawan pada civitas akademika Universitas Islam Negeri Malang yang membantu penulis dalam melaksanakan uji coba penelitian.
7. Semua pihak yang telah membantu dan mendukung penulis, baik secara materiil maupun moril.

Dengan penuh kesadaran, skripsi ini jauh dari kesempurnaan. Maka dari itu, kritik dan saran sangat diharapkan guna kebaikan penulis secara pribadi dan perkembangan ilmu pengetahuan yang tak akan pernah habis.

***Wallahu a' lamu bish-showab***

***Wassalamualaikum Wr.Wb***

Malang, 05 Juli 2008

Penulis

## ABSTRAK

**Zakiah Al Gadry.** 2008. Hubungan Antara Sikap Karyawan Pada Penilaian Prestasi Kerja Melalui Web *Myinfo* Dengan Motivasi Kerja Karyawan PT. Indosat Surabaya, Skripsi, Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Malang.

**Pembimbing** : Fathul Lubabin Nuqul, M.Si

**Kata Kunci** : Sikap Karyawan Pada Penilaian Prestasi Kerja Melalui Web *Myinfo*, Motivasi Kerja

Perusahaan yang siap berkompetisi harus memiliki manajemen yang efektif. Perusahaan haruslah *intens* dalam upaya mengembangkan sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki. Bagian yang sangat berperan dalam masalah ini adalah bagian personalia sebagai pelaksana kegiatan manajemen SDM. Salah satu kewajiban personalia adalah berupaya meningkatkan kinerja karyawan dalam manajemen yang efektif. Maka dari itu, manajemen harus mampu dalam memahami kebutuhan karyawan dan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif yang dapat membuat para karyawannya merasa termotivasi secara internal, sehingga akan memunculkan sikap positif karyawan dalam bekerja.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana tingkat sikap karyawan pada penilaian prestasi kerja melalui *myinfo*, bagaimana tingkat motivasi karyawan PT. Indosat, dan mengetahui apakah ada hubungan antara sikap karyawan pada penilaian prestasi kerja melalui web *myinfo* dengan motivasi kerja karyawan PT. Indosat Surabaya.

Populasi dalam penelitian ini sejumlah 128 karyawan, dan peneliti menggunakan 20% untuk dijadikan sampel penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner sikap karyawan pada penilaian prestasi kerja melalui web *myinfo* dan kuesioner motivasi kerja. Sebelum penyebaran kuesioner, peneliti juga melakukan wawancara dengan beberapa karyawan. Data dianalisis dengan *Product Moment Correlation* dari Pearson, untuk realibilitas peneliti menggunakan rumus *Alpha Cronbach*.

Berdasarkan analisa penelitian, didapatkan hasil sebagai berikut: 50% karyawan bersikap positif terhadap penilaian prestasi kerja melalui web *myinfo*, 50% karyawan bersikap netral, dan 0% (tidak ada) karyawan yang bersikap negatif. Untuk tingkat motivasi, didapatkan 96,67% karyawan dengan motivasi kerja tinggi, 3,34% karyawan yang memiliki motivasi kerja sedang, dan 0% (tidak ada) karyawan yang memiliki motivasi kerja rendah. Hasil analisis korelasi menyatakan tidak ada hubungan antara sikap karyawan pada penilaian prestasi kerja melalui web *myinfo* dengan motivasi kerja karyawan PT. Indosat Surabaya, dengan nilai  $r_{xy} = 0,140$ . Semakin tinggi motivasi kerja karyawan, tidak selalu diikuti dengan sikap positif karyawan pada penilaian prestasi kerja melalui *myinfo*.

## ABSTRACT

**Zakiah Al Gadry**, 2008. Correlations between Employee Behavior to Assessment of Job Achievement via Web *Myinfo* with Job Motivation of Employee at PT. Indosat Surabaya. Mini-Thesis, Physiological Faculty of State Islamic University of Malang

**Supervisor:** Fathul Lubabin Nuqul, M.Si.

**Keywords :** Employee behavior to Assessment of Job Achievement via Web *Myinfo*, Job Motivation

The ready competitive corporation must have effective management. The corporation must be intent in developing human resource (HR). The personnel division is the most important role as implementer of human resource management (HRM). One of personnel obligation is to effort increasing employee performance in effective management. Therefore, management must be able to ascertain employee need and to create conducive job environment which would be able to make their employee feels motivated internally. So it will create positive behavior of employees in working.

This research was conducted to know: what about employee behavior on assessment of employee achievement by *myinfo*, what about employee motivation of PT. Indosat, and is there correlation between employee behavior to Assessment of Job Achievement by Web *Myinfo* with motivation job employee at PT. Indosat Surabaya. Population of this research is 128 employees, and the researcher is also interviewing to some employees. The researcher uses 20% employees for this sample research. The collecting data was conducted with distribution of questionnaire of employee behavior on job achievement assessment by web *myinfo* and questionnaire of employee behavior. Before distribution questionnaire, the researcher was also interviewing some employees. The data was analyzed with Pearson's Product Moment Correlation. The researcher uses Alpha Cronbach formulation for reliability.

Based on research analysis, it was obtained results as follows: 50% employees have positive behavior for job achievement assessment by web *myinfo*, 50% employees are neutral, and 0% employee has negative behavior. For motivation level was obtained 96,67% employees have high work motivation, 3.34% employees have mediocre motivation, and 0% employee has low motivation. The result of correlation motivation analysis stated that there is no correlation between employee behavior to job achievement assessment by web *myinfo* with motivation of work employee at PT. Indosat Surabaya, by value  $r_{xy} = 0,140$ . Higher motivation of employee is not always followed by positive behavior of employees to job achievement by *myinfo*.

## قرابعل

نيفظومل ا كولس ني ب ؤل يصولا . 2008 . يردقلا ؤي كاز  
لمع ق يوشت تب *myinfo* بيولا نم لمعلا زاجن ا مي يقت ل ا  
(تب) نطبل ا ؤباقن ؤكرش ل دب سل جم نيفظومل ا  
سفنل ا لمع ؤيلك ي ف ؤي ث ح ب ؤ حورط ا . اي برس تسودن ا  
جنلام ؤي موكل حل ا ؤي مال سال ا ؤع م ا جل ا ي ف  
لوقنل ا ني بابلل ا حتف ذات سال ا : فرشل ا  
نم لمعلا زاجن ا مي يقت ل ا نيفظومل ا كولس : ؤع م ا جل ا  
لمعلا ق يوشت *myinfo* بيولا

---

موقت ن ا اهيلع سفان تلل ل ي هت ي تل ا ؤق فرل ا امن ا  
روطل اف ي ث ك ن وكت ن ا اهل ي غ بني . ؤر ث و م ل ا ؤر ا دل اب  
قو ثوم لو و س م ي ذل ا ؤر ا دل ا سل جم و . اهي ف ي ن اسن ا ل ا دراوم  
ئشنم ل ا ب ترم ل ا ك ني م د خ ت س م ل ا سل جم ؤل ل س م ل ا ه ذ ه ب  
مهيلع ؤب ج اول ا م ارت ح ا نمو . ي ن اسن ا ل ا دراوم ؤر ظانم ؤيل م ع ل  
ب ج و كل ذل و , ؤر ث و م ل ا ؤر ا دل ا ي ف نيفظومل ا لمع ي دي زت ن ا  
ن ا ارداق ن وكت و نيفظومل ا ؤع م ا هفت ن ا ؤر ا دل ا ل ع  
ق يوشت ل ا نورعشي يكل ؤدي جل ا لمعلا ؤي ي ب عن صي  
ن يفظومل ل ي با ج ي ا كولس ردصي ل ت ح ن طابل ا  
ل ا نيفظومل ا كولس ؤق ب ط ف ي ر ع ت ل ث ح بل ا ا ذه د ص ق و  
ق يوشت ل ا ؤق ب ط , *myinfo* بيولا نم لمعلا زاجن ا مي يقت  
كولس ني ب ؤل يصولا و , تسودن ا . تب نيفظومل ل  
*myinfo* بيولا نم لمعلا زاجن ا مي يقت ل ا نيفظومل ا  
ؤباقن ؤكرش ل دب سل جم نيفظومل ا لمع ق يوشت تب  
اي برس تسودن ا (تب) نطبل ا  
افظوم نورشعو ؤي ن ام ث و ؤي م ث ح بل ا ا ذه ي ف ن اكسل ا ددع و  
ث ح بل ا ؤر ط س م ل ؤي م ل ا ي ف ني ر ش ع ل ا لمع ت سي ث ح بل ا و  
كولس نع ا ت ف ت سال ا راش ت ن اب ت ان اي بل ا ؤع و م جم موقت و  
*myinfo* بيولا نم لمعلا زاجن ا مي يقت ل ا نيفظومل ا  
راش ت ن ا ل ب ق ف . لمعلا ق يوشت نع ا ت ف ت سال او  
نيفظومل ا ضعب عم ؤل باقم ث ح بل ا ل ا ي ر ج ا ت ف ت سال ا

ثادحال لصاح طابترإة غيصب تانايبلال للحتو  
دامتعالا ةجرد للحتو نوسريف نم (*Product  
Moment Correlation*)  
جبرك افلا ة غيصب (*Alpha Cronback*).

افظ وم %50: يلتلا لصاحلا دجوي ثحبلال ليلحت نمو  
بيولال نم لمعالا زاجنال مييقت لال ايباجيال الكولس لمعي  
يذلال فظوم ال و ادياحم لمعي رخال افظوم %50, *myinfo*,  
%96,67 نوكي قيوشتلال ةقبطام او ايبلس الكولس لمعي  
افظ وم %3,34 و عفترمال لمعالا قيوشتب افظ وم  
لمعالا قيوشتب فظوم ال و طسوتمال لمعالا قيوشتب  
مدع لال ع حرشيل طابترال ليلحت لصاحو. ضفخنمال  
لمعالا زاجنال مييقت لال ني فظومال الكولس نيب ةلوصولال  
ي دل بس لجم ني فظومال لمع قيوشتب *myinfo* بيولال نم  
 $rx_y =$  ةميقب, ايبرس تسودنل (تب) نطبال ةباقن ةكرش  
هقحال لال ني فظومال لمع قيوشتب عفترم نل. 0,140  
نم لمعالا زاجنال مييقت يف يباجال لال ني فظومال الكولس  
بيولال *myinfo*

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iv
<b>SURAT PERNYATAAN</b> .....	v
<b>MOTTO</b> .....	vi
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	vii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	viii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvi
<b>ABSTRAK</b> .....	xvii
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	11
C. Tujuan Penelitian.....	11
D. Manfaat Penelitian.....	12

## **BAB II : KAJIAN TEORI**

A. Motivasi Kerja.....	13
1. Pengertian Motivasi.....	15
2. Pengertian Motivasi Kerja.....	19
3. Ciri-ciri Motif Individu.....	20
4. Macam-macam Motivasi.....	21
5. Teori-teori Motivasi.....	23
6. Beberapa Observasi Tentang Motivasi.....	48
7. Penilaian Motivasi.....	50
8. Landasan Motivasi Kerja Dalam Agama.....	51
B. Sikap Karyawan Pada Penilaian Prestasi Kerja Melalui Web <i>Myinfo</i> .....	54
1. Pengertian Sikap.....	55
2. Sumber Sikap.....	58
3. Tipe Sikap.....	58
4. Ciri-ciri Sikap.....	59
5. Konsistensi Sikap.....	61
6. Struktur Dan Pembentukan Sikap.....	62
7. Beberapa Teori Organisasi Sikap.....	69
8. Pengukuran Sikap.....	79
9. Penilaian Kinerja ( <i>Performance Appraisal</i> ).....	86
10. Sikap Karyawan Pada Penilaian Prestasi Kerja.....	96
11. Kajian Islami Mengenai Sikap.....	97

C. Hubungan Antara Sikap Karyawan Pada Penilaian Prestasi Kerja Melalui Web <i>Myinfo</i> Dengan Motivasi Kerja Karyawan.....	102
D. Hipotesis.....	104

### **BAB III : METODOLOGI PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian.....	105
B. Identifikasi Variabel Penelitian.....	105
C. Definisi Operasional Variabel.....	106
D. Populasi Dan Sampel Penelitian.....	107
E. Tempat Penelitian.....	109
F. Metode Pengumpulan Data.....	109
G. Instrumen Penelitian.....	113
H. Validitas Dan Reliabilitas.....	116
I. Teknik Analisa Data.....	120

### **BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Deskripsi Objek Penelitian.....	122
B. Pembahasan.....	132

### **BAB V : PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	144
B. Saran.....	146

<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>147</b>
----------------------------	------------

### **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 1 : Hubungan Teori Maslow, Mc. Gregor, dan Frederick Herzberg...</b>	<b>46</b>
<b>Tabel 2: Respon yang Digunakan Untuk Penyimpulan Sikap.....</b>	<b>65</b>
<b>Tabel 3: Aspek-aspek Penilaian Pada Organisasi Swasta.....</b>	<b>90</b>
<b>Tabel 4: Populasi Karyawan PT. Indosat Surabaya.....</b>	<b>108</b>
<b>Tabel 5: Sampel Karyawan PT. Indosat Surabaya.....</b>	<b>110</b>
<b>Tabel 6: Blue Print Kuesioner Motivasi.....</b>	<b>115</b>
<b>Tabel 7: Blue Print Kuesioner Sikap Pada Penilaian Prestasi Kerja Melalui Web <i>Myinfo</i>.....</b>	<b>115</b>
<b>Tabel 8: Pemberian Skor Berdasarkan Pernyataan yang Favourable dan Unfavourable.....</b>	<b>116</b>
<b>Tabel 9: <i>Scale Statistics</i> (Uji Coba Kuesioner Motivasi).....</b>	<b>119</b>
<b>Tabel 10: Sebar Item Kuesioner Motivasi Setelah Uji Coba.....</b>	<b>119</b>
<b>Tabel 11: <i>Reliability Statistics</i>.....</b>	<b>120</b>
<b>Tabel 12: <i>Scale Statistics</i> (Kuesioner Sikap Karyawan Pada Penilaian Prestasi Kerja Melalui Web <i>myinfo</i>).....</b>	<b>127</b>
<b>Tabel 13: Kategori Tingkat Sikap Karyawan Pada Penilaian Prestasi Kerja Melalui Web <i>Myinfo</i>.....</b>	<b>128</b>
<b>Tabel 14: Data Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Kuesioner Sikap Karyawan Pada Penilaian Prestasi Kerja Melalui Web <i>Myinfo</i>.....</b>	<b>128</b>

<b>Tabel 15: <i>Scale Statistics</i> Kuesioner Motivasi Kerja Karyawan PT. Indosat Surabaya.....</b>	<b>129</b>
<b>Tabel 16: Kategori Tingkat Motivasi Kerja Karyawan PT. Indosat Surabaya.....</b>	<b>130</b>
<b>Tabel 17: Data Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Kuesioner Motivasi Kerja Karyawan.....</b>	<b>130</b>
<b>Tabel 18: Korelasi Sikap Karyawan Pada Penilaian Prestasi Kerja Melalui Web <i>Myinfo</i> Dengan Motivasi Kerja Karyawan.....</b>	<b>132</b>



## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 1: Proses Motivasi .....</b>	<b>17</b>
<b>Gambar 2: Hirarki Kebutuhan Abraham Maslow.....</b>	<b>27</b>
<b>Gambar 3: Intensitas Reaksi Untuk Kuesioner Model Osgood dan Tannenbaum.....</b>	<b>71</b>
<b>Gambar 4: Format Pengukuran Sikap Dengan Pengungkapan langsung.....</b>	<b>84</b>



## DAFTAR LAMPIRAN

1. **Kuesioner Motivasi Kerja**
2. **Kuesioner Sikap Karyawan Pada Penilaian Prestasi Kerja Melalui Web *Myinfo***
3. **Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian**
4. **Hasil Korelasi *Product Moment* Kuesioner Sikap Karyawan Pada Penilaian Prestasi Kerja Melalui Web *Myinfo* dengan Kuesioner Motivasi Kerja**
5. **Struktur Organisasi**
6. **Surat Ijin penelitian**
7. **Bukti Konsultasi**

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat pada era globalisasi dan informasi menjadikan manusia harus berpacu dan bersaing dalam segala hal. Begitu pula dalam bidang industri dan organisasi, terutama pada perusahaan yang menjadi bagian dari roda penggerak ekonomi. P.T. Indosat merupakan salah satu perusahaan yang juga berperan sebagai penggerak roda ekonomi negara.

Perusahaan yang siap berkompetisi harus memiliki manajemen yang efektif. Perusahaan haruslah *intens* dalam upaya mengembangkan sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki. Bagaimanapun juga, kemajuan perusahaan sangat bergantung dari kualitas SDM-nya dan optimalisasi profesionalisme SDM yang mengelola. Bagian yang sangat berperan dalam masalah ini adalah bagian personalia sebagai pelaksana kegiatan manajemen SDM. Salah satu kewajiban personalia adalah berupaya meningkatkan kinerja karyawan dalam manajemen yang efektif. Di sisi lain pembinaan para karyawan termasuk yang harus diutamakan sebagai aset utama perusahaan.

Berpijak pada uraian di atas, maka manajemen harus mampu dalam memahami kebutuhan karyawan dan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif yang dapat membuat para karyawannya merasa termotivasi secara internal, sehingga akan memunculkan sikap positif karyawan dalam bekerja.

Ketika kita akan membahas tentang motivasi dalam bidang psikologi industri dan organisasi, maka yang kita maksudkan motivasi di sini adalah sebuah proses dorongan dalam bertindak laku seseorang yang diarahkan untuk membantu sebuah organisasi secara keseluruhan (John B, 1992; 54). Sebuah organisasi akan bergerak bila motivasi ikut berperanserta, seperti halnya sebuah mesin akan bergerak aktif apabila telah dialiri listrik yang berperan sebagai motivasinya. Dengan kata lain, seseorang akan bergerak aktif karena semangat atau gairah tersebut, atau bahkan pengaruh dari luar. Menurut Yuwana (1998:45) motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.

Sumber dari motivasi adalah individu. Motivasi pada setiap individu berbeda-beda tingkatnya. Keanekaragaman ini menyebabkan perbedaan pola perilaku yang berkaitan dengan perbedaan kebutuhan dan tujuan. Menurut Yayat (2001: 214) terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan, yaitu :

- a) Kebutuhan dan keinginan manusia;
- b) Tujuan dan persepsi seseorang atau sekelompok orang; dan
- c) Sikap untuk merealisasikan kebutuhan dan tujuan seseorang atau sekelompok orang

Heidjrachman dan Husnan (2002: 194) mengemukakan beberapa faktor mengenai kebutuhan dan keinginan karyawan, yakni:

Gaji yang baik, pekerjaan yang aman, rekan sekerja yang kompak, penghargaan terhadap pekerjaan, pekerjaan yang berarti, kesempatan untuk maju, pimpinan yang adil dan bijaksana, pengarahan dan perintah yang wajar, dan organisasi atau tempat kerja yang dihargai oleh masyarakat.

Sejalan dengan pendapat Heidjrahman dan Husnan, Thomson (2002:

12) mengemukakan:

Ada banyak cara untuk memotivasi orang lain dalam mencapai sasaran atau menyelesaikan suatu tugas maupun mengatasi persoalan atau tantangan yang dihadapi. Perusahaan dapat memberikan program pendalaman pekerjaan (job enrichment program) atau program yang dirancang untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Beberapa program pendalaman yang lebih populer adalah: (1) program kompensasi yang layak; (2) keamanan pekerjaan; (3) jadwal kerja yang fleksibel; dan (4) program keterlibatan karyawan. Seharusnya seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk memotivasi orang lain / bawahan dalam mencapai tujuan atau misi dari organisasinya.

Setelah mengkaji pendapat Thomson, Heidjrahman, dan Husnan di atas, dapat ditarik benang merah bahwa setiap karyawan memiliki keinginan dan kebutuhan dalam bekerja yang diharapkan dapat tercapai di dunia kerja mereka. Jika keinginan karyawan dapat dipenuhi oleh perusahaan, maka karyawan akan merasa puas dan kemudian menghasilkan kinerja yang memuaskan bagi perusahaan. Guna mencapai hal tersebut, sebagaimana yang telah dipaparkan oleh Thomson bahwa perusahaan harus lebih memperhatikan kenyamanan kondisi, waktu, dan tempat bekerja karyawan, pemberian kompensasi yang layak, dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan perusahaan. Kinerja suatu perusahaan sangat bergantung pada kinerja karyawannya. Melalui motivasi karyawan untuk melaksanakan tugas yang diberikan dengan tepat, perusahaan dapat memaksimalkan mutu perusahaan.

Motivasi atau dorongan untuk bekerja sangat penting guna mencapai produktivitas perusahaan. Sebagian orang dapat menikmati pekerjaannya dan sebagian besar lainnya hanya sebagai persyaratan pemenuhan kebutuhan hidup

saja, sedangkan yang lainnya segan untuk bekerja dikarenakan hanya merupakan sebuah keharusan saja.

Motivasi sangat penting bagi karyawan, karena dengan motivasi yang tinggi, pekerjaan atau tugas dapat dilakukan dengan semangat dan penuh gairah sehingga akan diharapkan tercapai hasil yang optimal dan prestasi yang tinggi. Hal ini tentu akan mendukung pencapaian tujuan yang diinginkan oleh perusahaan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu motivasi harus menjadi perhatian penting dalam pemberdayaan SDM. Motivasi manusia sangatlah rumit. Perilaku manusia tidak hanya disebabkan oleh satu motivasi saja melainkan didorong oleh kebutuhan dan keinginan yang kompleks, dan mungkin saling terkait.

Dalam dunia industri dan organisasi, semua hal dipertimbangkan untuk pencapaian tujuan organisasi. Begitu pula dengan karyawan yang bekerja dengan berbagai motivasi yang berbeda, salah satunya adalah bertujuan agar dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Baik tujuan organisasi maupun tujuan karyawan dapat tercapai bersama bila terdapat hubungan timbal balik yang sama-sama menguntungkan kedua belah pihak. Oleh sebab itu, organisasi mengharapkan para karyawan dapat berprestasi dan mampu menciptakan situasi dan kondisi yang kondusif sehingga karyawan tidak akan mengalami kejenuhan, kebosanan, dan malas bekerja yang mengakibatkan semangat kerja menjadi menurun. Apabila semangat kerja menurun dapat mengakibatkan kinerja karyawan juga mengalami penurunan. Kinerja karyawan yang menurun akan mengakibatkan kerugian pada perusahaan.

Sebagaimana yang telah disebutkan oleh Yayat (2001: 214) di atas bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi adalah sikap untuk merealisasikan kebutuhan dan tujuan seseorang atau sekelompok orang. Jadi dalam hal ini sikap dalam merealisasikan kebutuhan memiliki peran yang cukup besar dalam pembentukan motivasi karyawan. Survei terhadap sikap dimanfaatkan dalam penelitian yang bersifat lebih umum tentang motivasi kerja untuk mengetahui apa yang dikehendaki karyawan dalam pekerjaannya, bagaimana keinginan ini bervariasi menurut umur, jenis kelamin, pendidikan, tingkat jabatan, atau ciri-ciri pribadi lainnya (Anastasi, 1989:182).

Berdasarkan uraian Anastasi (Anastasi, 1989:182) dan Yayat (2001: 214) di atas, dapat ditarik benang merah oleh penulis, bahwa untuk mengetahui motivasi karyawan, perlu juga dilakukan survei sikap. Sikap merupakan evaluasi positif atau negatif yang dipegang para karyawan mengenai aspek-aspek di lingkungan kerja mereka sebagaimana telah disebutkan di atas. Kebanyakan riset dalam *Organizational Behaviour* lebih mengerucutkan perhatian mereka ke dalam tiga sikap, yaitu kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan komitmen organisasional (Robbins, 1996:170). Sikap karyawan terhadap manajemen perusahaan bermacam-macam. Misalnya karyawan yang berprestasi menunjukkan sikap yang positif terhadap sistem penilaian di perusahaan tempatnya bekerja, sehingga ia mempunyai semangat bekerja yang tinggi pula.

Salah satu masalah penting dalam kajian SDM adalah proses penilaian kinerja yang dilakukan untuk kemajuan perusahaan. Karyawan sebagai sumber daya manusia yang dimaksudkan sangat berperan dalam memajukan perusahaan.

Karyawan yang diharapkan adalah karyawan yang mempunyai kemampuan dalam mengerjakan tugas dengan hasil yang baik dan berprestasi. Handoko (1996:131) mengungkapkan:

Karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik adalah karyawan yang tidak pernah puas dengan apa yang telah dicapai karena karyawan yang demikian ini memiliki kesadaran mengenai prestasi kerja.

Prestasi kerja merupakan landasan dari perkembangan dan kemajuan karier seorang karyawan. Jadi, menurut Handoko di atas karyawan tidak puas dengan prestasi yang telah diperolehnya dan selalu berusaha untuk meningkatkan lagi prestasi yang telah diperolehnya tersebut.

Karyawan bisa saja mengetahui mengenai seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informal, seperti tanggapan dari atasan atau rekan kerja, tetapi penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran (Schuler dan Jackson,1996;3). Schuler dan Jackson mengungkapkan 20 manfaat dan pentingnya penilaian kinerja dalam sebuah perusahaan, yang kemudian dikerucutkan menjadi 4 kategori umum dari 20 manfaat tadi, yaitu (1) evaluasi yang menekankan perbandingan antar-orang, (2) pengembangan yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang seiring dengan berjalannya waktu, (3) pemeliharaan sistem, dan (4) dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia (Schuler dan Jackson,1996;3).

Seberapa efektif penilaian kinerja dalam mencapai manfaat-manfaat di atas tergantung pada seberapa sukses organisasi mensejajarkan dan

mengintegrasikan penilaian kinerja dengan sasaran-sasaran strategis perusahaan dalam pencapaian kemajuan perusahaan. Sebuah evaluasi atau penilaian kinerja juga harus dapat mengungkapkan kelebihan dan kekurangan karyawan dan menciptakan peluang bagi karyawan untuk dipromosikan di masa mendatang (Dessler,1998;3).

Setiap perusahaan menggunakan metode yang berbeda-beda dalam proses penilaian kinerja. Seperti halnya proses penilaian prestasi kerja pada P.T. Indosat yang dilaksanakan dengan dukungan kemajuan teknologi yaitu melalui web *my info*. Prosedur penilaian prestasi melalui web *my info* meliputi 7 langkah sebagai berikut:

- (1) karyawan mengisi form Sasaran Kerja Individu (SKI);
- (2) submit kemudian approval oleh penilai I dengan pertimbangan sebagai berikut : (a) tugas yang terdapat dalam tugas pokok dan tugas tambahan;  
(b) uraian tugas terkait sasaran dan target pencapaian;  
(c) bobot relatif antar kumpulan tugas pokok dan tugas tambahan serta antar tugas-tugas di dalam tugas pokok dan tugas tambahan.;
- (3) data SKI diperoleh;
- (4) pelaksanaan SKI dipantau oleh Penilai I;
- (5) revisi SKI jika diperlukan;
- (6) pelaksanaan SKI sampai akhir periode;
- (7) penilaian LP-2.

(dok. Dari P.T. Indosat).

Banyak karyawan di Perusahaan lain yang tidak mengetahui atau merasa tidak perlu untuk mengetahui bagaimana proses penilaian kinerja yang berlaku di kantornya dan apa dampaknya bagi mereka sendiri. Kadang karyawan menganggap penilaian kinerja hanya sebagai sebuah metode untuk mengalokasikan kenaikan gaji. Padahal jika penilai melaksanakan evaluasi dengan tepat, juga akan dapat memberikan umpan balik dan pengarahan bagi para karyawan. Hal ini sering terjadi karena mereka tidak mengetahui bagaimana proses pelaksanaan penilaian dan faktor-faktor yang dinilai. Tetapi dalam penilaian prestasi kerja di Indosat, para karyawannya dapat mengetahui bagaimana proses penilaian dan faktor-faktor penilaian karena para karyawan mengisi form penilaian sendiri, kemudian penilai memberikan approval jika pengisian SKI sudah benar, lalu pada akhir periode diberikan nilai pada tiap faktor-faktor yang akan dinilai.

Dalam hal ini, sikap karyawan menjadi pembahasan yang penting juga karena sikap karyawan mencerminkan bagaimana seorang karyawan merasakan pekerjaannya dan segala aspek yang berhubungan baik secara langsung ataupun tak langsung dengan pekerjaannya. Termasuk disini juga bagaimana cerminan perasaan (sikap) karyawan P.T. Indosat Surabaya pada Penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan melalui web *myinfo*.

Keberhasilan perusahaan (manajemen) dalam mempertahankan sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaannya (khususnya karyawan yang berprestasi) tidaklah dicapai dengan cara yang mudah. Seorang manajer mempunyai tanggung jawab dan resiko pekerjaan yang besar dalam penilaian

kinerja bawahannya, karena apapun hasil penilaiannya menentukan beberapa hal, seperti: kompensasi, kemajuan karier, ketenangan pikiran dalam bekerja, dan dorongan-dorongan lain yang secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi sikap karyawan yang juga berpengaruh pada kemajuan perusahaan.

Dalam sebuah penelitian terdahulu tentang "pengaruh motivasi karyawan terhadap kepuasan kerja" yang dilakukan oleh Fauzea Ahmed (2006:125), diperoleh kesimpulan bahwa karyawan yang mempunyai motivasi kerja maka akan mendapatkan kepuasan kerja. Jika hasil penelitian diatas dikorelasikan dengan statement Handoko di atas bahwa karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik adalah karyawan yang tidak pernah puas dengan apa yang telah dicapai karena karyawan yang demikian ini memiliki kesadaran mengenai prestasi kerja, dimana prestasi kerja merupakan landasan dari perkembangan dan kemajuan karier seorang karyawan, maka motivasi karyawan juga berperan dalam rangka mengoptimalkan prestasi kerja karyawan yang akan berpengaruh pada kemajuan perusahaan.

Berbagai upaya proses rekrutmen, seleksi, dan pelatihan karyawan dilakukan sebagai jawaban dari penilaian kinerja. Tetapi proses tersebut tidak menjamin kualitas produk atau pelayanan yang baik jika karyawannya tidak termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik. Motivasi kerja merupakan suatu pembahasan yang sangat luas, peneliti ingin lebih menspesifikasikan penelitian ini ke arah motivasi kerja karyawan yang berkaitan dengan sikap karyawan pada penilaian prestasi kerja. Atau dengan kata lain, dalam kajian penelitian ini, penulis ingin lebih mendalam membahas tentang sikap

karyawan terhadap penilaian kinerja, yang pada akhirnya juga akan mempengaruhi sikap karyawan yang mencerminkan motivasi kerja, sejauh mana motivasi karyawan dalam bekerja.

P.T. Indosat Surabaya berada di Jalan Kayoon no.72 Surabaya- Jawa Timur. Peneliti ingin melakukan penelitian di P.T. Indosat karena menggunakan penilaian prestasi kerja yang dapat dikatakan berbeda dengan perusahaan lain, yang mana para karyawan mengisi form Sasaran Kerja Individu (SKI) sendiri dan approval dilakukan melalui sistem web myinfo milik Indosat. Sebagian besar perusahaan di Surabaya khususnya masih menggunakan penilaian kinerja yang manual, yaitu penilaian di atas kertas dan dilakukan dengan atau tanpa sepengetahuan karyawan yang dinilai. Sehingga terkadang hasil penilaian yang telah dilakukan dirasa berbeda dengan apa yang telah dilakukan oleh karyawan, kemudian berpengaruh pada sikap dan motivasi kerjanya. Peneliti tertarik meneliti sikap karyawan Indosat pada penilaian prestasi kerja melalui web myinfo karena para karyawan mengetahui bahkan ikut dalam prosesnya, walaupun penilaian tetap dilakukan oleh penilai. Sikap karyawan Indosat pada penilaian prestasi kerja berpengaruh pada motivasi kerjanya (Yayat. 2001: 214). Maka dari itu, peneliti mengangkat judul **“Hubungan Antara Sikap Karyawan Pada Penilaian Prestasi Kerja Melalui Web *My Info* Dengan Motivasi Kerja Karyawan P.T. Indosat Surabaya”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimanakah tingkat sikap karyawan pada penilaian prestasi kerja melalui web *Myinfo* yang digunakan oleh P.T. Indosat Surabaya?
2. Bagaimanakah tingkat motivasi kerja karyawan P.T. Indosat Surabaya?
3. Apakah terdapat hubungan antara sikap karyawan pada penilaian prestasi kerja melalui web *Myinfo* dengan motivasi kerja karyawan P.T. Indosat Surabaya?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Mengetahui tingkat sikap karyawan pada penilaian prestasi kerja melalui web *Myinfo* yang digunakan oleh P.T. Indosat Surabaya.
2. Mengetahui tingkat motivasi kerja karyawan P.T. Indosat Surabaya.
3. Mengetahui kemungkinan hubungan antara sikap karyawan pada penilaian prestasi kerja melalui web *Myinfo* dengan motivasi kerja karyawan P.T. Indosat Surabaya.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Dari penelitian ini diharapkan dapat diambil manfaat, sebagai berikut.

##### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dalam mengembangkan ilmu pengetahuan, khususnya yang berhubungan dengan fenomena psikologi industri dan organisasi, yaitu tentang hubungan antara sikap karyawan pada penilaian prestasi kerja melalui web *myinfo* dengan motivasi kerja karyawan P.T. Indosat Surabaya.

##### **2. Manfaat Praktis**

Diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan mengenai pentingnya sikap karyawan terhadap penilaian prestasi kerja dalam upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Motivasi Kerja**

Mengapa manusia berperilaku seperti yang mereka lakukan? Bagaimana perhitungan untuk karyawan yang selalu tepat waktu, melebihi target, dan sopan terhadap atasan? Sementara rekannya yang lain bertindak yang bertolak belakang dengan posisi dan gaji yang sama.

Pada kondisi pertama dapat disimpulkan bahwa motivasi untuk melakukan pekerjaan terbaik bagi sebagian karyawan lebih tinggi ketimbang yang lain. Sayangnya, kesimpulan tersebut tidak berarti apa-apa. Mudah untuk berbicara bahwa motivasi karyawan perlu ditingkatkan. Namun tanpa identifikasi yang akurat tentang indikator motivasi karyawan pada situasi dan kondisi yang spesifik, tidak akan ada artinya.

Dalam rangka peningkatan sikap dan motivasi kerja, kepada setiap orang perlu diberikan pengertian dan keyakinan akan makna dan fungsi pekerjaan, dan juga perlu adanya kesadaran dalam jiwa seseorang. Hal ini dimaksudkan supaya ia mampu bekerja dan tidak menggantungkan diri atas beban orang lain dan tidak akan mau memenuhi kebutuhan hidupnya secara tidak wajar, seperti mencuri, merampok atau korupsi.

Pertanyaan tentang perilaku manusia telah menarik minat para peneliti termasuk psikolog selama bertahun-tahun yang bahkan juga membuat frustrasi. Meski struktur motivasi manusia tidak pernah dipahami secara sempurna, tapi penelitian dan teori di bidang psikologi memiliki informasi tentang latar belakang

perilaku manusia. Dalam menempatkan ke berbagai perspektif, kita harus mencirikan perbedaan antara motivasi berdasarkan sikap dan motivasi berdasarkan imbalan (Richard, 1994:3).

Motivasi berdasarkan sikap adalah keyakinan diri mereka, kepercayaan diri mereka, sikap mereka terhadap kehidupan, positif maupun negatif, menyangkut bagaimana mereka merasakan masa depan dan bagaimana mereka bereaksi terhadap masa lampau. Sedangkan motivasi berdasarkan imbalan adalah ketika seseorang atau satu regu meraup imbalan dari satu aktivitas, menyangkut tentang jenis penghargaan atau hadiah yang menggairahkan orang, yang memacu mereka untuk bekerja lebih keras lagi.

Ketika kita akan membahas tentang motivasi dalam bidang psikologi industri dan organisasi, maka yang kita maksudkan motivasi di sini adalah sebuah proses dorongan dalam bertingkah laku seseorang yang diarahkan untuk membantu sebuah organisasi secara keseluruhan (Miner, John, B. 1992;54 ). Sebuah organisasi akan bergerak bila motivasi ikut berperanserta, seperti halnya sebuah mesin akan bergerak aktif apabila dialiri listrik. Di dalamnya terdapat langkah-langkah seseorang untuk membentuk motivasi yang kuat dalam melakukan suatu kegiatan. Mereka dapat pula bergerak aktif karena pengaruh dari luar seperti mendapat peringatan dari supervisor. Teori motivasi mencoba menerangkan sebuah proses yang di dalamnya menjalankan individu, baik penyebabnya dari dalam atau dari luar individu tersebut.

## 1. Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan kajian penting dalam psikologi, yang telah banyak dikaji oleh tokoh-tokoh Psikologi dari berbagai negara, dan tokoh-tokoh lokal. Motif seringkali diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Sehingga motif tersebut merupakan suatu driving force yang menggerakkan manusia untuk bertindak, dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu (As'ad, 1998:45). Motivasi mengacu kepada jumlah kekuatan yang menghasilkan, mengarahkan, dan mempertahankan usaha dalam perilaku tertentu. Motivasi merupakan usaha guna mendorong para individu yang terlibat untuk selalu bersedia bekerja sama sehingga tujuan dapat tercapai. Motivasi ialah konsep yang menguraikan tentang kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai dan mengarahkan perilaku. Misal: jika kita lelah atau mengantuk, kita arahkan perilaku kita untuk tidur beberapa saat. Motivasi adalah suatu proses di mana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah tercapainya tujuan tertentu. Motivasi pada dasarnya adalah merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Motivasi adalah kegiatan dari pimpinan untuk menggerakkan karyawannya dalam melakukan jenis-jenis pekerjaan tertentu.

Sukanto juga mengemukakan pengertian motivasi sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Menurut

kamus psikologi (2000: 290) yang dimaksud dengan motivasi adalah:

Kontrol batiniah dari tingkah laku seperti yang diwakili oleh kondisi-kondisi fisiologis, minat-minat, kepentingan-kepentingan, sikap-sikap dan aspirasi-aspirasi; kecenderungan organisme untuk melakukan sesuatu, sikap atau perilaku yang dipengaruhi oleh kebutuhan dan diarahkan kepada tujuan tertentu yang telah direncanakan.

Motivasi mengacu kepada jumlah kekuatan yang menghasilkan, mengarahkan, dan mempertahankan usaha dalam perilaku tertentu (Jewell dan Marc Siegall, 1998: 335). Judiari mengemukakan (2003:25 dan 51) bahwa motivasi merupakan usaha guna mendorong para individu yang terlibat untuk selalu bersedia bekerja sama sehingga tujuan dapat tercapai.

Ashar Sunyoto Munandar (2001:323) mengatakan dalam bukunya bahwa motivasi adalah suatu proses di mana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah tercapainya tujuan tertentu.

Titik tolak dari motivasi adalah individu. Di mana motivasi setiap individu tersebut berbeda, keanekaragaman ini menyebabkan perbedaan pola perilaku yang berkaitan dengan kebutuhan dan tujuan. Kebutuhan ialah kekurangan yang dirasakan seseorang pada suatu waktu tertentu, kekurangan tersebut dapat bersifat:

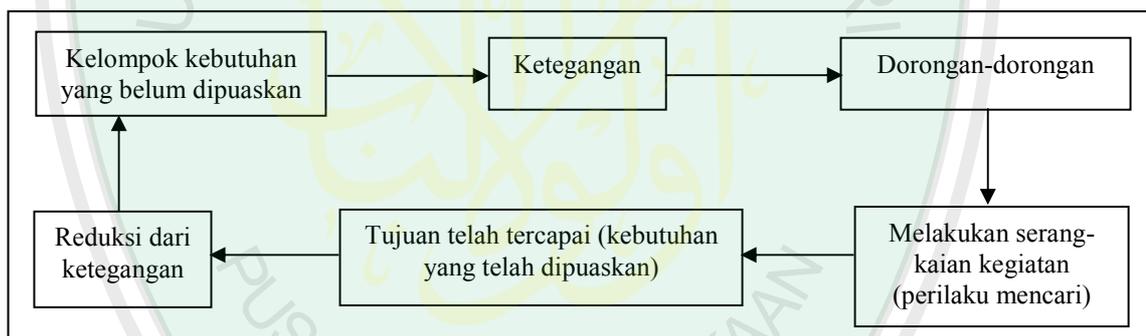
- a Fisiologis (kebutuhan akan makanan),
- b Psikologis (kebutuhan akan harga diri),
- c Sosiologis (kebutuhan akan interaksi sosial).

Motivasi dalam pengertian umum yaitu kebutuhan yang mendorong perbuatan ke arah suatu tujuan tertentu. Setiap manusia pada hakikatnya

mempunyai sejumlah kebutuhan yang pada saat tertentu menuntut pemuasan. Hal-hal yang dapat memberikan pemuasan terhadap suatu kebutuhan menjadi tujuan dari kebutuhan tersebut. Prinsip umum yang berlaku bagi kebutuhan manusia adalah setelah kebutuhan itu terpuaskan, maka beberapa waktu kemudian akan muncul kembali dan menuntut pemuasan lagi. Pemunculan kembali itu dapat dalam bentuk tujuan yang sama maupun dengan tujuan yang sudah berubah.

Berlangsungnya proses motivasi dapat dilihat dalam gambar sebagai berikut.

**Gambar 1 : Proses Motivasi**



Sumber: Ashar Sunyoto Munandar (2001; 323-324)

Sekelompok kebutuhan yang belum dipuaskan menciptakan suatu ketegangan yang menimbulkan dorongan-dorongan untuk melakukan serangkaian kegiatan (berperilaku mencari), untuk menemukan dan mencapai tujuan-tujuan khusus yang akan memuaskan sekelompok kebutuhan tadi yang berakibat berkurangnya ketegangan. Perilaku mencari dapat merupakan perilaku yang aktif atau proaktif, mencari sesuatu yang dapat memenuhi kebutuhan, dapat pula merupakan perilaku yang lebih reaktif. Lingkungan

yang menyodorkan sesuatu yang dapat memenuhi kebutuhan. Pada tahap “dorong-dorongan” dan tahap “melakukan kegiatan-kegiatan” individu berada dalam situasi pilihan: tujuan-tujuan apa saja yang ingin dan diperkirakan dapat dicapai, yang diharapkan akan memenuhi kelompok kebutuhan apa saja. Masing-masing tujuan memiliki harkat (valence) yang berbeda-beda bagi individu. Pada akhir tahap “melakukan serangkaian kegiatan” individu telah mengambil keputusan, apa yang telah ia pilih, sehingga ia memasuki situasi masalah. Ia menghadapi berbagai rintangan untuk dapat mencapai tujuannya dan memenuhi sekelompok kebutuhannya. Tidak semua kebutuhan dapat dipuaskan pada satu saat. Pada suatu saat sekelompok kebutuhan dapat dipuaskan, pada saat lain kelompok kebutuhan lain. Pemuasan kebutuhan berlangsung terus menerus, secara sadar maupun tidak sadar.

Smith dan Wakeley (1972) menyatakan dalam teorinya bahwa seseorang didorong untuk beraktivitas karena dia berharap bahwa hal ini akan membawa pada keadaan yang lebih memuaskan dari pada keadaan sekarang (As'ad;47). Ada pun tujuan dari motivasi adalah hasil yang dicari dan dipandang sebagai kekuatan untuk menarik orang, di mana tercapainya tujuan yang diinginkan dapat mengurangi kebutuhan yang belum terpenuhi (Judiani, 2003:51).

Berdasarkan berbagai pendapat mengenai pengertian motivasi, penulis dapat menyimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan kebutuhan dalam diri individu yang memunculkan kekuatan untuk mengaktualisasikannya dalam bersikap dan berperilaku.

## 2. Pengertian Motivasi Kerja

Ketika kita akan membahas tentang motivasi dalam bidang psikologi industri dan organisasi, maka yang kita maksudkan motivasi di sini adalah sebuah proses dorongan dalam bertindak laku seseorang yang diarahkan untuk membantu sebuah organisasi secara keseluruhan (Miner, 1992;54 ). Sebuah organisasi akan bergerak bila motivasi ikut berperanserta, seperti halnya sebuah mesin akan bergerak aktif apabila dialiri listrik. Di dalamnya terdapat langkah-langkah seseorang untuk membentuk motivasi yang kuat dalam melakukan suatu kegiatan. Mereka dapat pula bergerak aktif karena pengaruh dari luar seperti mendapat peringatan dari supervisor. Teori motivasi mencoba menerangkan sebuah proses yang di dalamnya menjalankan individu, baik penyebabnya dari dalam atau dari luar individu tersebut.

Motivasi kerja menurut Yuwana adalah "sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja". Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat penting sekali bagi tingkat produktivitas perusahaan. Kekuatan motivasi kerja seseorang ikut menentukan prestasi yang dicapai.

Ada banyak cara untuk memotivasi orang lain mencapai sasaran atau menyelesaikan suatu tugas maupun mengatasi persoalan atau tantangan yang dihadapinya. Salah satu karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah kemampuannya untuk memotivasi orang lain dalam mencapai tujuan atau misi dari organisasinya. Seorang pemimpin yang tidak mampu memotivasi orang-orangnya, tidak lebih dari seorang penunjuk jalan, yang tahu ke mana harus pergi tetapi sepenuhnya tidak dapat mengendalikan

mereka yang dipandunya.

Wexley & Yukl memberikan batasan mengenai motivasi sebagai “*The process by which behavior is energized and directed*” yaitu suatu proses di mana tingkah laku dipupuk dan diarahkan” (As’ad, 1998: 45).

Para ahli psikologi memberikan kesamaan antara motif dan needs (dorongan atau kebutuhan). Dari batasan di atas dapat disimpulkan bahwa motif adalah yang melatarbelakangi individu untuk berbuat dalam mencapai tujuan tertentu. Di pihak lain, motivasi dapat diartikan sebagai pemberian atau penimbulkan motif. Jadi penulis dapat memberikan kesimpulan bahwa motivasi kerja adalah suatu dorongan yang menimbulkan kekuatan yang mengarah pada semangat untuk bekerja. Kekuatan motivasi kerja seseorang ikut menentukan tingkat prestasi yang dicapai. Motivasi dapat disimbolkan dengan harapan. Karena itu harapan adalah syarat awal agar seseorang dapat termotivasi. Tanpa harapan, seseorang susah termotivasi.

### **3. Ciri-Ciri Motif Individu**

Adapun ciri-ciri motif individu, yaitu:

- 1) Motif bersifat majemuk. Dalam suatu perbuatan sebenarnya tidak hanya mempunyai satu tujuan tetapi beberapa tujuan yang berlangsung bersamaan.
- 2) Motif dapat berubah-ubah. Motif bagi seseorang seringkali mengalami perubahan yang disebabkan karena keinginan manusia selalu berubah-ubah sesuai dengan kebutuhannya atau kepentingannya. Motif ini sangat dinamis

dan gerakannya mengikuti kepentingan-kepentingan individu.

- 3) Motif berbeda-beda bagi individu. Dua orang yang melakukan pekerjaan yang sama, tetapi ternyata terdapat perbedaan motif.
- 4) Beberapa motif tidak disadari oleh individu. Banyak tingkah laku manusia yang tidak disadari oleh pelakunya. Sehingga beberapa dorongan (*needs*) yang seringkali muncul, karena berhadapan dengan situasi yang kurang menguntungkan maka motif tersebut akan ditekan di bawah alam sadarnya. Dengan demikian seringkali kalau ada dorongan dari dalam yang kuat sekali menjadikan individu yang bersangkutan tidak bisa memahami motifnya sendiri (Yuwana, 1998:45).

Beragam ciri motif individu menurut Yauwana di atas menggambarkan bahwa motif sangat bersifat individualis, yang mana berbeda pada tiap orang. Misalnya dalam bekerja di PT. Indosat Surabaya, karyawan dapat melakukan pekerjaan dan hasil yang sama dengan karyawan lain, tetapi belum tentu karyawan tersebut memiliki motif yang sama pula.

#### **4. Macam-macam Motivasi**

##### **a. Motivasi Internal**

Berbagai kebutuhan, keinginan, dan harapan yang terdapat di dalam pribadi seseorang menyusun motivasi internal orang tersebut. Kekuatan ini mempengaruhi pribadinya dengan menentukan berbagai pandangan, yang menurut giliran untuk memimpin tingkah laku dalam situasi yang khusus.

Ada beberapa faktor yang berkaitan dengan motivasi internal, yaitu:

- 1).Kebutuhan yang khusus bagi seseorang dalam menghendaki dan menginginkan adalah hal-hal yang unik baginya. Orang-orang lainnya mungkin mencoba untuk mempengaruhi orang tersebut, tetapi pada akhirnya, keputusan yang berkaitan dengan sesuatu yang ia kehendaki atau butuhkan sendiri terletak pada dirinya sendiri.
- 2).Kebutuhan dan keinginan hasrat seseorang juga unik, karena kesemuanya ditentukan oleh faktor yang membentuk kepribadiannya, penampilan biologis, psikologis, dan pengalaman belajarnya (Hiks dan G. Ray,1987:450-451).

Pribadi yang termotivasi adalah pribadi yang positif, yaitu pribadi yang memperlihatkan karakteristik-karakteristik mengenai sikap yang positif, termotivasi oleh suatu tujuan, dan diharapkan membuahkan hasil (Richard, 1994: 7-8). Semua itu pada gilirannya akan membangkitkan energi. Orang yang termotivasi tampak memiliki energi yang amat berlimpah.

#### b. Motivasi Eksternal

Teori motivasi eksternal meliputi kekuatan yang ada di luar diri individu seperti halnya faktor pengendalian oleh manajer. Motivasi ini meliputi hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan seperti gaji/upah, keadaan kerja, dan kebijaksanaan perusahaan; dan hal-hal seperti penghargaan, pengembangan, dan tanggung jawab (Hiks dan G. Ray,1987:463). Jadi perilaku kerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kebutuhan-kebutuhan

atau dorongan-dorongan dari dalam individu saja, melainkan juga banyak faktor luar, seperti lingkungan dan kondisi kerja yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang.

## 5. Teori Motivasi

Beberapa teori tentang motivasi kerja telah berkembang pesat. Teori tersebut cukup menantang dan rasional untuk memberikan gambaran tentang faktor perilaku manusia dalam bekerja. Lyman W. Porter dan Raymond E. Milles berpendapat bahwa dari semua masalah yang dihadapi oleh manajemen, motivasi digolongkan sebagai salah satu dari problem manajemen yang paling sulit (Hiks dan G. Ray, 1987: 449).

Batasan dalam pemberian motivasi menurut para ahli yaitu:

- a Bernard Berelson dan Gary A. Steiner: Sebagai suatu keadaan dalam diri seseorang yang bertenaga, berkegiatan, atau menggerakkan dan hal itu mengatur atau menyalurkan perilaku terhadap tujuan-tujuan (Hiks dan G. Ray, 1987: 449-450).
- b William G. Scott dan Terence R. Mitchell: Sebagai suatu fungsi yang diselenggarakan oleh manajer sehubungan dengan menerima bawahannya untuk mencapai tujuan pekerjaan (Hiks dan G. Ray, 1987: 76).
- c James G. March, dan Herbert A. Simon: Sebagai suatu statemen tentang kondisi-kondisi sehingga organisasi dapat membujuk para anggotanya untuk melanjutkan partisipasinya, dan karena itu menjamin ketahanan organisasi (Hiks dan G. Ray, 1987: 84).

- d Leok C. Megginson: Sebagai tanggung jawab manajemen untuk mengerti faktor-faktor yang mendorong para petugas dan untuk menciptakan suatu lingkungan motivasi di mana faktor-faktor tersebut dapat diatur ke dalam suatu pembangkitan kekuatan yang akan menyeimbangkan tujuan individu dengan tujuan organisasi (Hiks dan G. Ray,1987: 560).

Sebagaimana yang telah disebutkan di atas, teori tentang motivasi telah banyak berkembang. Berikut beberapa teori tentang motivasi :

**a Teori Dorongan**

C. Hull dan kawan-kawan mengatakan bahwa tingkah laku bermotivasi itu bersumber pada kebutuhan-kebutuhan fisiologis atau dorongan-dorongan dan bahwa setiap perilaku yang menyusutkan satu dorongan akan diperkuat (Kartono dan Dali Gulo, 2000 : 132). Maksudnya, setiap tingkah laku memiliki motivasi. Motivasi tersebut bersumber dari kebutuhan-kebutuhan fisiologis manusia. Ketika kebutuhan itu mendapat peluang untuk terwujud dalam suatu perilaku, maka perilaku tersebut akan lebih sering lagi terulang sebagai pemuasan kebutuhan fisiologisnya. Misalnya seseorang yang minum air, orang tersebut merasakan dorongan fisiologis berupa haus, dan ketika ia merasa kebutuhannya itu dapat terpenuhi dengan minum air, maka ia akan minum lagi ketika ia haus.

## **b Teori Kebutuhan**

Teori kebutuhan dipandang sebagai suatu bentuk dari motivasi internal karena keinginan dan kepentingan seorang individu berada pada dirinya sendiri. Motivasi untuk mengerjakan sesuatu diperoleh dari kekuatan yang ada dalam dirinya sendiri. Yang bersangkutan benar-benar menyadari beberapa kebutuhannya, orang lain berada di bawah kesadaran.

Alasan bahwa semua teori kebutuhan didasarkan pada dalil-dalil yaitu:

- a) Karena tidak ada sesuatu kebutuhan yang pernah dapat dipenuhi secara sempurna, maka bagian pemenuhan hanya merupakan sesuatu yang penting yang dibutuhkan sebelum kebutuhan lainnya mampu untuk muncul.
- b) Karena kebutuhan itu sewaktu-waktu dapat berubah secara spontan dalam diri individu, dan seringkali tersembunyi dari kesadaran seseorang.

Sejak kebutuhan seringkali dihubungkan dengan golongan, seringkali pula kebutuhan tersebut saling bergantung antara kebutuhan yang satu dengan yang lainnya (Hiks dan G. Ray, 1987: 452-453). Teori kebutuhan ini memusatkan perhatian pada apa yang diperlukan orang-orang untuk mencapai kehidupan penuh pemuasan (Winardi, 2004: 71). Dalam praktiknya, teori kebutuhan berhubungan dengan peranan yang dimainkan oleh pekerjaan dalam hal memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang demikian.

## c Teori Hirarki Kebutuhan : Abraham Maslow (1943)

### 1) Hirarki Abraham Maslow

Teori kebutuhan dari motivasi berdasarkan pendapat bahwa orang melakukan usaha dalam perilaku yang memungkinkannya untuk mengisi kekurangan yang ada dalam hidupnya. Jadi, orang mengeluarkan usaha untuk memenuhi kebutuhannya. Dalam hal motivasi kerja, salah satu teori motivasi yang banyak mendapat sambutan yang amat positif di bidang manajemen organisasi adalah teori Hirarki Kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow dalam teori dan penerapannya sebagai motivasi *manajerial*.

Teori kebutuhan dari Maslow memandang bahwa manusia mempunyai kebutuhan yang bertingkat-tingkat dari yang paling sederhana hingga yang paling tinggi berdasarkan kadar kepentingannya. Setiap kali kebutuhan pada tingkatan paling rendah telah terpenuhi maka akan muncul kebutuhan lain yang lebih tinggi. Pada tingkat yang paling bawah, dicantumkan berbagai kebutuhan dasar yang bersifat biologis, kemudian pada tingkatan lebih tinggi dicantumkan berbagai kebutuhan yang bersifat sosial. Pada tingkatan yang paling tinggi dicantumkan kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri.

**Gambar 2: Hirarki Kebutuhan Abraham Maslow :**



Sumber : Koeswara, E. 1991.

Sebagaimana dipaparkan pada bagian definisi motivasi kerja, khususnya yang dikemukakan oleh Maslow melalui Teori Hirarki Kebutuhannya, maka terlihat dengan jelas bagaimana seharusnya motivasi tersebut dilakukan. Beberapa bentuk aplikasi motivasi dapat dikemukakan sebagai berikut:

**a) Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*)**

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan pokok seperti kebutuhan makan, minum, sandang, papan dan lain-lain. Kebutuhan pokok ini menyebabkan seseorang bekerja agar mendapatkan penghasilan yang dipergunakan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Seseorang yang bekerja menginginkan agar penghasilannya dapat digunakan untuk mencapai kehidupan yang layak. Inti dari kepuasan karyawan di tingkat ini adalah bekerja untuk manajer yang efisien serta karyawan yang bekerja

dengan cara berpikir sendiri (Twyla Dell. 1991:16). Secara teoritis gaji, makan, minum, seks, istirahat, pakaian, perumahan, dan fasilitas dasar lainnya berguna untuk kelangsungan hidup pekerja. Secara terapan, diperlukan ruang istirahat, jam istirahat untuk makan siang, air untuk minum, udara bersih untuk bernafas di ruang kerja, liburan, cuti, periode istirahat *on the job*, dan jamsostek (jaminan sosial tenaga kerja).

Hal ini sesuai dengan hadis riwayat Ahmad dari Malik bin Aus yang berbunyi:

**ÝóÇáÑøóÌõáõ æóÈóáÇóÁõãõ  
æóÇáÑøóÌõáõ æóÍóÇìóÊãõ. (ÑæÇå  
Ãíãĭ Úä ãÇáß Èä ÚæÓ)**

Seseorang mendapatkan tunjangan sesuatu dengan pengorbanannya dan seseorang mendapat tunjangan sesuai dengan kebutuhannya. (HR. Ahmad dari Malik bin Aus).

Hadis di atas mempunyai maksud bahwa karyawan yang melaksanakan tugas pekerjaan haruslah diberi imbalan, upah, atau remunerasi sesuai dengan pangkat dan jabatannya.

#### **b) Kebutuhan keamanan dan rasa aman (*safety and security needs*)**

Merupakan kebutuhan akan kebebasan dari ancaman, yakni aman dari ancaman suatu kejadian di lingkungan kerja yang bisa mengakibatkan bahaya fisik, rasa takut kehilangan pekerjaan dan materi atau harta.

Kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja merupakan kebutuhan yang sangat penting. Ketidakpastian atau ketiadaan keamanan dan keselamatan dalam suatu pekerjaan akan mempengaruhi karyawan

dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dikarenakan tidak ada perlindungan yang menjamin tentang kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja sehingga karyawan merasa tidak aman.

### c) **Kebutuhan sosial (*social needs*)**

Kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi dan cinta. Karena manusia mempunyai sifat dasar sebagai makhluk sosial, maka manusia membutuhkan interaksi dan pergaulan dengan sesamanya juga sebagai bagian dari kelompok.

Para pekerja agar dapat melaksanakan pekerjaannya masing-masing dengan sebaik-baiknya maka perlu diciptakan hubungan kerja yang harmonis, baik antara sesama karyawan atau atasan dengan bawahan yang mana kebutuhan sosial mencakup hubungan kerja, rasa kekeluargaan dan persahabatan yang baik. Hal ini sesuai dengan perintah Allah dalam al-Quran surat Ali Imran ayat 159:

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal kepada-Nya. (Departemen Agama, 1418 H:145).

Ayat di atas menegaskan bahwa dalam melakukan komunikasi dengan orang lain hendaklah setiap orang berlaku lembut agar orang lain tidak menjauhinya. Secara teoritis setiap orang memerlukan cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima dalam kelompok, kekeluargaan, asosiasi, interaksi dengan rekan kerja, kebebasan melakukan aktivitas sosial, dan kesempatan yang diberikan untuk menjalin hubungan akrab dengan orang lain. Dalam terapannya, kelompok-kelompok kerja formal dan informal mengadakan berbagai aktivitas untuk perusahaan.

**d) Kebutuhan harga diri (*esteem needs*)**

Kebutuhan untuk mempergunakan potensi diri, pengembangan diri dan melakukan apa yang paling cocok serta menyelesaikan pekerjaan sendiri. Kebutuhan ini adalah kebutuhan untuk mencapai kemampuan yang sepenuhnya dengan cara sendiri. Manusia sangat membutuhkan penghargaan dirinya oleh orang lain, yaitu kebutuhan merasa berharga dan juga dihargai oleh orang lain.

Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam al-Quran surat Ali Imran ayat 139:

وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ

Janganlah kamu bersikap lemah, dan janganlah (pula) kamu bersedih hati, padahal kamulah orang yang paling tinggi (derajatnya), jika kamu orang-orang yang beriman (Departemen Agama, 1418 H:150).

Ayat di atas mempunyai implikasi bahwa sebagai orang yang beriman harus merasa bahwa Allah telah meninggikan derajatnya di antara kaum lainnya. Karena itu janganlah seseorang minta dihargai oleh orang lain. Secara teoritis seseorang menginginkan status kedudukan, kepercayaan diri, pengakuan reputasi dan prestasi kerja, apresiasi, kehormatan diri, penghargaan, pemberian penghargaan, dan pengakuan atas hasil karya individu. Dalam terapannya individu berusaha mendapatkan kekuasaan, ego, promosi kerja, hadiah, status atau simbol, pengakuan, penghargaan, dan jabatan.

**e) Kebutuhan aktualisasi diri dan pemenuhan diri (*self-actualization needs*)**

Kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan memaksimalkan penggunaan kemampuan, keahlian dan potensi diri. Kebutuhan ini merupakan suatu kebutuhan untuk mengembangkan dirinya dan menjadi orang yang sesuai dengan yang dicita-citakannya.

Mengingat bahwa setiap individu dalam perusahaan berasal dari berbagai latarbelakang yang berbeda-beda, maka akan sangat penting bagi perusahaan untuk melihat apa kebutuhan dan harapan karyawannya, apa bakat dan ketrampilan yang dimilikinya serta bagaimana rencana karyawan tersebut pada masa mendatang. Jika perusahaan dapat mengetahui hal-hal tersebut, maka akan lebih mudah untuk menempatkan si karyawan pada posisi yang paling tepat, sehingga ia akan semakin

termotivasi. Tentu saja usaha-usaha memahami kebutuhan karyawan tersebut harus disertai dengan penyusunan kebijakan perusahaan dan prosedur kerja yang efektif. Untuk melakukan hal ini tentu bukan perkara yang gampang, tetapi memerlukan kerja keras dan komitmen yang sungguh-sungguh dari manajemen.

## **2) Konsepsi keliru tentang teori hirarki kebutuhan**

Kita hendaknya bersikap hati-hati agar tidak melakukan penafsiran keliru tentang teori Maslow dengan jalan mengkarakterisasinya sebagai suatu hirarki kebutuhan berupa struktur yang tetap serta kaku. Andaikan demikian, maka hampir semua perilaku manusia dapat diaktivitasi dengan urutan yang seragam dan dapat diprediksi. Sebaliknya menurut Maslow, ada perkecualian dalam hal menyusur ke atas pada hirarki yang ada. Untuk lebih jelasnya berikut hal-hal yang bertentangan dengan hirarki kebutuhan Abraham Maslow:

- 1) Untuk orang-orang tertentu kebutuhan akan penghargaan lebih penting dibandingkan dengan kebutuhan akan kecintaan.
- 2) Aktualisasi diri dapat menjadi paling penting dibandingkan dengan kebutuhan lain bagi orang-orang yang memiliki keinginan kuat untuk menjadi kreatif.
- 3) Keinginan untuk mencapai kemajuan dalam kehidupan dapat ditekan karena periode-periode waktu kronik yang berulang-ulang mengalami kegagalan.

- 4) Ada orang-orang tertentu, seperti halnya mereka yang memiliki kepribadian psikopatik, telah kehilangan kebutuhan untuk mendapatkan cinta.
- 5) Sebuah kebutuhan mungkin kurang dievaluasi, apabila seorang individu telah mencapai kepuasan untuk jangka waktu yang cukup lama.
- 6) Manusia tidak selalu bertindak sesuai keinginannya. Kendala keorganisasian atau pribadi dapat menghalangi seorang individu untuk memenuhi kebutuhan penting.
- 7) Ideal-ideal, standar-standar tinggi atau nilai-nilai tinggi dapat menyebabkan orang-orang mengorbankan sesuatu dalam upaya mengejar ideal yang bersangkutan (J. Winardi, 2004:72).

#### **d Teori X dan Y McGregor**

##### 1) Teori X dan Y

Douglas McGregor dalam "*Personnel Motivation: Theory X and Theory Y*" menyebutkan:

*Management by direction and control—whether implemented with the hard, the soft, or the firm but fair approach—fails under today's conditions to provide effective motivation of human efforts toward organizational objectives. It fails because direction and control are useless methods of motivating people whose physiological and safety needs are reasonably satisfied and whose social, egoistic, and self-fulfillment needs are predominant. (Richard J.,1988: 319).*

Pernyataan McGregor tersebut berarti bahwa manajemen dengan pengarahan dan pengawasan, baik dilakukan dengan cara keras, lunak,

atau kasar namun melalui pendekatan yang wajar, untuk kondisi saat ini adalah gagal dalam memberikan motivasi yang efektif terhadap usaha manusia guna mencapai tujuan organisasi. Kegagalan tersebut disebabkan bahwa pengarahan dan pengawasan adalah metode yang tak berguna untuk memotivasi orang yang kebutuhan fisik dan keamanannya sudah tercukupi dan kebutuhan sosial, harga diri, dan pemenuhan diri lebih berpengaruh.

Teori X dan Teori Y yang dikemukakan oleh McGregor menekankan bahwa menurut persepsi para manajer, para karyawan dapat digolongkan dua tipe utama, yaitu (Sondang, 2004:ix-x):

- a) Mereka yang tidak senang bekerja dan jika mungkin mengelakkannya dengan konsekuensi bahwa karyawan yang demikian perlu diawasi, dipaksa, dan bahkan diancam karena apabila tidak diperlakukan demikian mereka akan berusaha mengelak dari tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas masing-masing dan orientasinya dalam pemuasan kebutuhan pun lebih ditujukan kepada hal-hal yang sifatnya kebendaan. Kelompok ini tergolong tipe X.

McGregor mengkritik teori tradisional tentang manajemen kekaryawanan yang ia sebut Teori X. Menurut teori ini manajer nampak sebagai motivator aktif, yaitu mengawasi kegiatan dan memodifikasi perilaku orang agar memenuhi keinginan organisasi. Teori X memandang pesimis terhadap unsur dasar kemanusiaan, memotret orang sebagai mementingkan diri sendiri, mudah ditipu, susah untuk berubah, dan malas bekerja.

Kritik McGregor terhadap Teori X tersebut didasarkan hirarki kebutuhan manusia ala Abraham Maslow. Filosofi manajemen dengan pengarahan dan pengawasan — baik secara keras maupun lunak — adalah kurang cocok untuk memotivasi karena kebutuhan manusia yang diandalkan oleh pendekatan tersebut saat ini bukanlah motivator perilaku yang tak penting.

Pengarahan dan pengawasan tidak berguna dalam memotivasi orang yang kebutuhan pokoknya adalah sosial dan harga diri. McGregor melihat bahwa manajer perlu mengganti Teori X (manajemen dengan pengarahan dan pengawasan) dengan Teori Y yaitu proses yang utamanya membuka peluang, melepas potensi, membuang hambatan, mendukung pertumbuhan, dan memberi bimbingan. Tujuannya adalah pembentukan lingkungan kemanusiaan dimana “orang dapat mencapai tujuannya sendiri yang terbaik dengan mengarahkan usahanya ke arah sasaran organisasi.” (Richard J.,1988: 320).

- b) Sebaliknya, mereka yang tergolong pada tipe Y memiliki sifat-sifat yang bertolak belakang dari tipe X. Metode yang disarankan oleh McGregor agar Teori Y dapat diimplementasikan secara praktis dalam organisasi adalah perluasan kerja (*job enlargement*), pendelegasian wewenang (*delegation of authority*), pertanggungjawaban terpusat (*centralized responsibilities*) dan manajemen peranserta (*participatory management*). McGregor mencari cara untuk membuat organisasi yang sehat dengan cara memberi kesempatan bagi pertumbuhan maksimal

terhadap potensi manusia. (Richard J.,1988: 320).

Teori X ala McGregor disebut sebagai penugasan manajemen terhadap bawahan atau karyawan, suatu pandangan konvensional. Ia menyampaikan tiga proposisi atau tawaran yang boleh diterima atau ditolak, yaitu:

- a) Manajemen bertanggung jawab untuk mengorganisasi elemen-elemen perusahaan produktif yaitu: uang, material, perlengkapan, dan orang.
- b) Dengan tetap menghormati orang, manajemen mengarahkan usaha mereka, memotivasi mereka, mengawasi gerak-gerik mereka, dan memodifikasi perilaku mereka agar sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- c) Tanpa intervensi aktif seperti ini oleh manajemen, orang akan pasif, bahkan resistan terhadap kebutuhan organisasi, karena itu mereka harus dibujuk, diberi hadiah, dihukum, diawasi. Dengan kata lain kegiatan mereka harus diarahkan (Richard J.,1988: 322).

Ada beberapa keyakinan tambahan tentang sifat negatif manusia, Selain tiga pandangan konvensional tersebut, yaitu:

- a) Rata-rata manusia adalah tidak suka bekerja, bekerja sedikit mungkin.
- b) Manusia kurang berambisi, tak suka tanggung jawab, suka dipimpin.
- c) Manusia secara inheren adalah mementingkan diri sendiri, tidak interes atau tidak perhatian terhadap kebutuhan organisasi.
- d) Manusia secara alami adalah menolak perubahan.
- e) Manusia adalah mudah ditipu, tidak sangat cerdas, siap berpura-pura trampil dan mampu (*charlatan*) serta bersifat prejudis (*demagogue*).

(Richard J.,1988: 322).

Karena berbagai alasan, McGregor menganggap perlu teori penugasan lain dalam mengelola karyawan yang didasarkan atas adat manusia dan motivasinya yang disebut dengan Teori Y, yaitu (Richard J.,1988: 326):

- a) Manajemen bertanggung jawab untuk mengorganisasi elemen-elemen perusahaan produktif berupa uang, material, perlengkapan, dan orang.
- b) Secara alami, orang tidak pasif atau resistan terhadap kebutuhan organisasi, mereka menjadi hasil dari pengalaman di organisasi.
- c) Motivasi, potensi berkembang, kapasitas untuk pertanggungjawaban, kesiapan untuk mengarahkan perilaku ke tujuan organisasi adalah hal-hal yang sudah siap dalam diri manusia. Manajemen tidak menaruhkannya dalam diri karyawan, namun tanggung jawab manajemen untuk membuatnya menjadi sesuatu yang mungkin bagi para karyawan guna mengenali dan mengembangkan karakteristik manusia tersebut bagi diri mereka.
- d) Tugas manajemen yang esensial adalah menyusun kondisi organisasi dan mengatur metode kerja sehingga karyawan dapat mencapai tujuannya yang paling baik dengan cara mengarahkan usahanya ke arah sasaran organisasi.

Teori X dan Teori Y ala McGregor tersebut identik dengan pendapat Peter Drucker dalam MbO (*Management by Objectives*/manajemen berdasarkan sasaran) dan MbC (*Management by*

*Control*/manajemen berdasarkan pengawasan). Teori X mengandalkan pengawasan eksternal dari perilaku manusia, sedangkan Teori Y mengandalkan kontrol pribadi dan arahan sendiri. Teori X seperti perlakuan terhadap anak-anak, sedangkan Teori Y seperti perlakuan terhadap orang dewasa (Richard J.,1988: 326-327).

Jelaslah bahwa pemahaman teori ini menunjukkan manfaatnya pada pentingnya usaha agar para bawahan dalam organisasi menjadi karyawan tipe Y. Hal inipun menuntut pemilihan dan penggunaan teknik-teknik motivasi yang tepat (Sondang, 2004: x).

## 2) Pandangan McGregor – Aktualisasi Diri

Pandangan teori motivasi yang menggabungkan antara motivasi internal dan eksternal dikemukakan oleh Douglas McGregor sebagaimana ditulis dalam *The Human Side of Enterprise* yang termuat dalam *Organization: Theory and Behavior* oleh Herbert G. Hicks dan G. Ray Gullet. Dalam teori ini, motivasi eksternal dimanifestasikan dalam asumsi yang dibuat oleh manajer mengenai sifat-sifat para bawahannya. Seorang manajer merasakan tabiat manusia yang menentukan corak kepemimpinan yang digunakannya. Hal tersebut yang menekan bahwa asumsi manajer adalah penyebab bagi tingkah laku para karyawannya, dan bukan efeknya. Fenomena ini dikenal sebagai ramalan pemenuhan sendiri. Dalam melakukan ramalan pemenuhan sendiri itu, sesuatu dianggap menjadi benar. Berdasarkan asumsi ini, selanjutnya tindakan diambil. Reaksi ini

adalah untuk mengamati dan diamati, dan diambil sebagai pembuktian dari asumsi semula.

Jika manajer menganggap bahwa para pekerja biasa-biasa saja terhadap tujuan organisasi dan dibayar sebagaimana biasanya, mereka akan menjadi acuh tak acuh. Akan tetapi kalau manajer menganggap bahwa para karyawan berada dalam posisi yang sangat baik untuk menunjukkan usaha-usaha mereka sendiri terhadap tujuan organisasi, kemudian pengawas umum dapat mengganti pengawasan yang ketat, dengan demikian memungkinkan para karyawan untuk mencapai tujuannya sendiri sewaktu mengerjakan tujuan organisasi.

Teori X barangkali benar dan memungkinkan bagi pekerjaan yang sederhana karena para manajer mempercayai teori tersebut sebagian besar dan bertindak sebagaimana semestinya. Teori X banyak digunakan dalam organisasi industri, akan tetapi mereka menjadi tidak dapat memanfaatkan sepenuhnya setiap potensi para pekerja.

Berdasar asumsi yang ia percaya mampu untuk membimbing kepada motivasi yang lebih besar dan meningkatkan pemenuhan kedua kebutuhan yaitu individu dan tujuan organisasi. Asumsi terhadap teori ini adalah sebagai berikut (Hiks dan G. Ray, 1987: 47-48):

- a) Pengeluaran daya fisik dan mental dalam pekerjaan merupakan hal yang umum seperti halnya bermain atau istirahat.
- b) Pengawasan eksternal dan ancaman hukuman bukanlah satu-satunya maksud untuk menimbulkan usaha terhadap tujuan organisasi.

- c) Tanggung jawab pada tujuan organisasi merupakan suatu fungsi penghargaan yang dihubungkan dengan prestasi mereka.
- d) Rata-rata manusia belajar dibawah kondisi yang wajar, tidak hanya untuk menyetujui tanggung jawab melainkan juga untuk mengusahakannya.
- e) Kapasitas penggunaan suatu tingkat imajinasi yang relatif tinggi, kecerdikan dan kreativitas dalam menyelesaikan berbagai masalah organisasi adalah secara luas disebarluaskan dalam penduduk.
- f) Di bawah keadaan kehidupan industri yang modern, potensi intelektualitas rata-rata manusia hanya sebagian yang digunakan.

Dasar Teori Y yang penting adalah integrasi – pembentukan suatu lingkungan sehingga para karyawan dapat berprestasi dengan sebaik-baiknya baik terhadap tujuan mereka maupun tujuan organisasi. Dalam pelaksanaan secara demikian, para karyawan diharapkan menggunakan tingkat motivasi internal yang besar agar semua karyawan mau didorong oleh kebutuhan penghargaan dan pelaksanaan sendiri sewaktu mengerjakan pekerjaannya. Hal ini tidaklah selalu benar. Beberapa orang malah merasa kurang senang dengan terlalu banyak kebebasan. Bahkan jika semua karyawan melakukan sepenuhnya rasa bebas, keinginan demikian mungkin tidak disesuaikan dengan tujuan organisasi. George Strauss mengesankan bahwa beberapa hal tersebut adalah keliru untuk menganggap bahwa para pekerja mencari atau mengusahakan pemuasan penghargaan dan kepentingan melaksanakan sendiri pekerjaannya (Hiks

dan G. Ray,1987: 269).

Teori X dan Y dapat dianggap baik sebagai perbedaan yang besar pada suatu rangkaian kesatuan atau tingkat asumsi. Teori X dan Teori Y jarang digunakan dalam bentuknya yang murni. Malahan, teori-teori cara kerja yang dapat dilaksanakan, dikembangkan dengan menggunakan berbagai jenis atau tingkat asumsi bagi masing-masing.

Para manajer harus ingat bahwa masing-masing karyawannya adalah unik dan tidak akan dimengerti serta dapat menyenangkannya secara demikian. Karena itu motivasi eksternal akan menjadi cukup fleksibel untuk menyesuaikan setiap orang yang unik ini dalam organisasi. Orang-orang tidak akan dipaksa untuk diselaraskan ke dalam teori yang kaku atau ke dalam segi pandangan seorang manajer (Hiks dan G. Ray,1987: 464-467).

#### **e Teori Harapan**

Teori harapan merupakan teori yang dipandang paling baik menjelaskan konsep motivasi seseorang dalam kehidupan organisasinya, meskipun tidak diterima secara universal (Sondang P, 2004:179). Teori ini sejalan dengan teori kebutuhan atau kepuasan. Teori pengharapan mengandung dua anggapan penting, yaitu (Buchari, Zainun, 1994:53):

- 1) Manusia senantiasa berusaha ke arah pencapaian keinginan atau yang menjadi tujuannya. Karena itu apakah orang akan bertindak atau tidak tergantung kepada keyakinannya apakah dengan tindakan itu mereka akan

berhasil atau tidak dalam mencapai tujuan.

- 2) Proses memilih tindakan yang diambil dalam mencapai tujuan itu manusia mempunyai kesukaan terhadap tindakan yang paling baik baginya berdasarkan perkiraan hasil yang diperoleh dari tindakan yang diambilnya.

Menurut Nadler dan Lawler tingkat motivasi seseorang ditentukan oleh fungsi pengharapan yang digantungkan kepada perilaku tertentu yang ditampilkannya (misal, jika karyawan bekerja keras tentu akan diikuti dengan kenaikan gaji) dan nilai subyektif yang diberikannya terhadap hasil tindakannya itu (Buchari, Zainun, 1994:53).

Inti teori harapan terletak pada pendapat yang mengatakan bahwa kuatnya kecenderungan seseorang bertindak dengan cara tertentu tergantung pada kekuatan harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti oleh hasil tertentu dan pada daya tarik dari hasil itu bagi orang yang bersangkutan (Sondang P, 2004:179). Teori ini mengandung tiga variabel, yaitu: daya tarik, hubungan antara prestasi kerja dengan imbalan, dan hubungan antara usaha dan prestasi kerja (Sondang P, 2004:179-180).

- 1) Daya tarik: yaitu sampai sejauh mana seseorang merasa pentingnya hasil atau imbalan yang diperoleh dalam penyelesaian tugasnya. Artinya sampai sejauh mana hasil yang diperoleh dalam bentuk imbalan memainkan peranan dalam pemuasan kebutuhan-kebutuhan yang belum terpuaskan. Daya tarik dari teori ini berawal dari empat hal berikut, yaitu: imbalan, perhitungan daya tarik imbalan, perilaku yang diharapkan dari karyawan, dan harapan (Sondang P, 2004:184-185). Lebih jelasnya, perhatikan uraian berikut :

- a) Menekankan pada imbalan, artinya terdapat keyakinan bahwa imbalan yang diberikan oleh perusahaan sejajar dengan yang diinginkan oleh karyawan, yang berarti bertitik tolak dari kepentingan pekerja sehingga setiap orang berusaha memaksimalkan kepuasannya. Dengan kata lain, teori ini adalah suatu bentuk hedonisme yang kalkulatif dan psikologis yaitu motif akhir dari setiap tindakan manusia adalah maksimalisasi kesenangan dan/atau minimalisasi penderitaan.
  - b) Manajer harus memperhitungkan daya tarik imbalan. Pada daya tarik ini seorang manajer memerlukan pemahaman dan pengetahuan tentang nilai yang diberikan oleh karyawan pada imbalan yang diterimanya. Para manajer hendaknya memberikan imbalan yang dinilai tinggi oleh para karyawan.
  - c) Menekankan perilaku yang diharapkan dari para karyawan. Teori ini menekankan pentingnya keyakinan dalam diri karyawan tentang sesuatu yang diharapkan oleh perusahaan dan prestasi kerjanya dinilai dengan menggunakan kriteria yang rasional dan objektif.
  - d) Menyangkut harapan. Teori ini tidak menekankan hal yang realistik dan rasional, tetapi menekankan bahwa harapan karyawan mengenai prestasi kerja, imbalan, dan hasil pemuasan tujuan individual akan menentukan tingkat usahanya, bukan hasil itu sendiri.
- 2) Hubungan antara prestasi kerja dengan imbalan: yaitu tingkat keyakinan seseorang tentang hubungan antara tingkat prestasi kerjanya dengan

pencapaian hasil tertentu.

- 3) Hubungan/kaitan antara usaha dan prestasi kerja: yaitu persepsi seseorang tentang kemungkinan bahwa usaha tertentu akan menjurus kepada prestasi kerja.

Kunci teori harapan ialah pemahaman tujuan individual dan kaitan antara usaha dan prestasi kerja, antara prestasi kerja dan imbalan serta antara imbalan dan pencapaian tujuan. Teori ini didasarkan pada “*model contingency*”, dan dengan demikian menekankan bahwa tidak ada prinsip yang bersifat universal untuk menjelaskan motivasi seseorang. Menurut teori ini, hanya karena dapat dipahami kebutuhan yang ingin dipenuhi oleh seseorang tidak menjamin bahwa orang yang bersangkutan mempunyai persepsi bahwa prestasi kerja yang tinggi berakibat pada pemuasan berbagai kebutuhannya (Sondang P, 2004:184).

#### **f Teori Kemungkinan**

Victor H. Vroom (1964) melihat bahwa motivasi yang efektif adalah tidak mengena, baik mengenai suatu penempatan yang tepat dari kebutuhan manusia atau sebagai keseragaman konfigurasi dari motivator eksternal (Hiks dan G. Ray, 1987: 476). Motivasi adalah akibat dari tiga faktor besar, yaitu (Hiks dan G. Ray, 1987: 477):

- 1) Tujuan karyawan yang dipandang sebagai sesuatu yang penting.
- 2) Hubungan seseorang yang merasa dirinya berada antara produktivitas dan pencapaian tujuan pribadi.

- 3) Persepsi seorang karyawan yang memperhitungkan bahwa ia harus percaya bahwa ada hubungan antara kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diharapkan dan prestasi atas tujuan-tujuan yang diinginkan.

Ketiga faktor di atas merupakan determinan dari tingkat produktivitas seseorang, dan hal itu mungkin menegaskan perbedaan motivasi di antara orang-orang yang berbeda.

Stephen F. Jablonsky dan David L. De Vries menyatakan terdapat langkah-langkah bahwa organisasi akan memanfaatkan pendekatan tingkah laku secara efektif, yaitu (Hiks dan G. Ray, 1987: 478-479):

- 1) Menghindarkan penggunaan hukuman, mempertahankan secara positif tingkah laku yang diinginkan, dan mengesampingkan tingkah laku yang tidak menyenangkan.
- 2) Mengurangi keterlambatan waktu antara respon yang diinginkan dan penguatan, atau menjembatani jurang melalui penengahan secara lisan.
- 3) Menggunakan penguatan yang positif secara sering lebih disukai pada variabel daftar perbandingan.
- 4) Mengetahui dengan pasti tingkat respon setiap individu dan menggunakan bentuk prosedur untuk memperoleh respon akhir terhadap kerumitan.
- 5) Mengetahui dengan pasti seseorang individu yang berpengalaman secara positif dan/atau negatif.
- 6) Menentukan tingkah laku yang diinginkan pada tingkat operasi.

### g Hubungan Teori Maslow, McGregor, dan Frederick Herzberg

Teori-teori Maslow, McGregor, dan Frederick Herzberg tampaknya mendekati motivasi dari suatu perspektif yang berbeda sebagaimana perbandingan dalam tabel 1 berikut:

**Tabel 1 :**  
**Hubungan Teori Maslow, McGregor, dan Frederick Herzberg**

<b>Maslow</b>	<b>Frederick Herzberg</b>	<b>McGregor</b>
Kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi	Motivator-motivator	Teori Y
Self-Actualization Esteem	Prestasi Pengenalan Peningkatan Tanggung jawab Mengerjakan sendiri	Kebutuhan kepuasan penghargaan dan aktualisasi diri Tanggung jawab Imajinasi dan kreativitas Pengaturan dan kontrol diri
Kepentingan pada tingkat yang lebih rendah	Hygiene Factors	Theory X
Sosial Keamanan Fisiologis	Kebijakan dan administrasi perusahaan Supervisi Hubungan kepribadian Gaji Kondisi kerja	Keamanan adalah hal yang paling penting Pengarahan lebih disukai Memerlukan ancaman hukuman

Sumber: Herbert G. Hicks, 1987: 474.

Teori-teori ini masing-masing mendekati motivasi dari suatu perspektif yang berbeda tetapi semuanya menekankan rangkaian hubungan yang sama. Maslow memandang tingkat kepuasan yang lebih tinggi yang jarang dianggap sebagai suatu kekuatan motivasi di belakang pekerja.

Frederick Herzberg melihat “berbagai penilaian” sebagai pendorong setelah faktor higien telah menetralsasi keti-dakpuasan. McGregor mendekati motivasi melalui Teori Y yang didasarkan pada asumsi yang berhubungan dengan alasan para pekerja. Karenanya, ketiga teori ini semuanya relevan dengan pengkajian tentang motivasi, dan terutama motivasi eksternal.

Ketiga kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah dalam hirarki teori kebutuhan Maslow: fisiologis, keamanan, dan sosial, semuanya relatif dipenuhi dalam masyarakat industri. Karenanya hal-hal tersebut kekuatannya tidak lebih lama, mengendalikan kekuatan, berhenti menjadi motivator, dan menganggap peranan faktor higien atau pelestarian sebagaimana yang digambarkan oleh Frederick Herzberg. Sebaliknya, kedua kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi, penghargaan dan aktualisasi diri adalah jarang dipenuhi dan karena itu melakukan yang sama sebagai motivator yang dikonsepsikan oleh Frederick Herzberg.

Teori Y ala McGregor dapat dibandingkan dengan kedua teori motivasi ala Maslow dan Frederick Herzberg. Teori Y menganggap bahwa karyawan menginginkan pemuasan bagi kebutuhan penghargaan diri dan aktualisasi diri, menginginkan responsibilitas, penggunaan pengarahan dan kontrol diri, dan imajinatif serta kreatif. Kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi menurut Maslow dan faktor-faktor motivasi Frederick Herzberg membuat asumsi-asumsi yang sama. Karena itu seorang manajer dapat memilih kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi, faktor motivasi, atau asumsi Teori Y untuk memotivasi para karyawannya (Hiks dan G. Ray,1987:

473-475). Teori-teori ini masing-masing mendekati motivasi dari suatu perspektif yang berbeda tetapi semuanya menekankan rangkaian hubungan yang sama.

## **6. Beberapa Observasi tentang Motivasi**

J. Winardi (2004: 27) mengatakan bahwa selama lebih dari 60 tahun banyak orang telah menyajikan aneka macam rumusan atau definisi tentang motivasi. Dipandang dari sudut nonteknikal, definisi-definisi tersebut telah memusatkan perhatian pada betapa kerasnya upaya seorang individu dalam mengerjakan tugas. Definisi-definisi yang bersifat lebih teknis menyatakan, bahwa proses psikologikal tertentu yang tidak dapat diobservasi pertama-tama menimbulkan perilaku (tertentu).

Proses tersebut kemudian mengarahkan perilaku ke bidang-bidang tertentu dan mereka mendeterminasi berapa banyak persistensi yang akan dimiliki seseorang dalam melaksanakan tugas tertentu. Ada pula definisi lain yang menekankan pentingnya penetapan tujuan dalam hal motivasi. Semua definisi memiliki keunggulan tertentu. Untuk menyederhanakannya, Jerry L. Gray dan Frederick A. Starke mengemukakan definisi berikut:

Motivasi adalah hasil proses-proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menimbulkan sikap antusias dan persistensi untuk mengikuti arah tindakan-tindakan tertentu (J. Winardi.2004:27-28).

Definisi yang disajikan mengakomodasikan debat yang sedang berlangsung dalam bidang riset motivasi tentang alasan seseorang dapat bersikap antusias dan persisten tentang tugas tertentu. Ada pandangan tertentu

yang menyatakan bahwa kebutuhan-kebutuhan yang tidak dapat diobservasi (kebutuhan internal) memotivasi perilaku.

Argumen tersebut masuk akal dan pada saatnya kita akan mempelajari beberapa teori motivasi yang berlandaskan kebutuhan. Tetapi dengan berlangsungnya waktu, teori-teori demikian hingga tingkat tertentu kurang diperhatikan lagi oleh para periset motivasional dan teori-teori demikian diganti dengan teori-teori lain. Contoh yang paling dramatik tentang tren akhir demikian kadang-kadang dinamakan orang modifikasi perilaku (*behaviour modification*), sebuah teori yang sama sekali mengabaikan kebutuhan-kebutuhan sebagai motivator perilaku dan yang memusatkan perhatian pada faktor-faktor lingkungan (eksternal).

Hal yang mungkin lebih penting dibandingkan dengan pilihan sebuah definisi khusus tentang motivasi adalah pandangan bahwa motivasi memiliki sejumlah sifat yang mendasarinya (J. Winardi. 2004:28). Sifat-sifat tersebut dikemukakan oleh Terrence R. Mitchell sebagai berikut:

- a. Motivasi merupakan sebuah fenomena individual, masing-masing individu bersifat unik dan fakta harus diingat pada riset motivasi.
- b. Motivasi bersifat intensional, apabila seorang karyawan melaksanakan suatu tindakan, maka hal tersebut disebabkan orang tersebut secara sadar telah memilih tindakannya.
- c. Motivasi memiliki macam-macam faset, para periset telah menganalisis berbagai macam aspek motivasi dan termasuk di dalamnya bagaimana motivasi tersebut ditimbulkan, diarahkan, dan pengaruh apa yang

menyebabkan timbulnya persistensinya dan bagaimana motivasi dapat dihentikan.

- d. Tujuan teori-teori motivasi adalah memprediksi perilaku—perlu ditekankan perbedaan-perbedaan antara motivasi, perilaku, dan kinerja (performa). Motivasi adalah penyebab perilaku, andaikata perilaku tersebut efektif, maka akibatnya adalah berupa kinerja (performa) yang tinggi.

## **7. Penilaian Motivasi**

Para ilmuwan behavioral telah mengidentifikasi banyak keinginan pekerja, misalnya keinginan akan kepastian, penghargaan, aktualisasi diri, otonomi prestise, dan sebagainya. Ada dua macam metode yang sering digunakan untuk menilai kekuatan keinginan-keinginan. Pertama, pertanyaan yang berhubungan dengan keinginan-keinginan spesifik dirumuskan dan para karyawan diminta untuk menunjukkan ada tidaknya keinginan-keinginan demikian pada diri mereka. Daftar keinginan yang dapat dirumuskan banyak sekali.

Prosedur kedua adalah mengasumsi bahwa masing-masing pekerja memiliki hirarki kebutuhan, jika ada kebutuhan tertentu yang lebih kuat dibandingkan kebutuhan lain, maka seorang individu akan berupaya memenuhi kebutuhan yang paling kuat dirasakan pada waktu awal (J. Winardi. 2004:138-140).

Apabila kita mengukur kekuatan relatif keinginan-keinginan, maka dapat kita bandingkan kelompok-kelompok dan individu-individu sehubungan

dengan pemenuhan keinginan-keinginan secara diferensial. Pendekatan demikian menyediakan informasi sehubungan dengan tingkat absolut keinginan yang kuat bagi seorang karyawan tunggal dan suatu perbandingan tentang kekuatan-kekuatan keinginan antara para karyawan yang ada. Lyman W. Porter telah mendesain sebuah alat guna menilai pemenuhan kebutuhan-kebutuhan (J. Winardi. 2004:140).

### 8. Landasan Motivasi Kerja dalam Agama

Manusia diturunkan ke dunia dalam rangka menghamba kepada Allah dan/ atau mengemban tugas yang tidak bisa dipisahkan antara yang satu dan yang lain, yaitu sebagai khalifah dan sebagai hamba Allah. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam al-Quran, yaitu:

- 1) Surat adz-Dzariyat ayat 56:

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ

Dan Aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka menyembah-Ku. (Departemen Agama, 1418 H:862)

Ayat di atas mempunyai maksud bahwa sebenarnya Allah menciptakan jin dan manusia hanya untuk beribadah kepada-Nya. Ayat tersebut secara tersirat mengajarkan dan mengingatkan manusia mengenai motivasi hidup yang sesungguhnya. Ayat tersebut mengajarkan bahwa seharusnya seseorang bekerja hanya karena semata-mata ingin mendapatkan ridla Allah SWT, yang juga merupakan sebagai salah satu wujud nyata dari

ibadah selain salat, puasa, dan lain-lain. Jika kita bekerja dengan ikhlas dan hanya mengharapkan ridla-Nya, maka secara tidak langsung kita sudah termotivasi untuk bekerja.

2) Surat al-Ahzab ayat 72:

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلَهَا  
وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا

Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung, maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan amat bodoh. (Departemen Agama, 1418 H:680).

Ayat di atas dapat diartikan bahwa amanat adalah tugas-tugas keagamaan yang diberikan kepada manusia; sementara langit, bumi, dan gunung-gunung tidak berani mengemban amanat tersebut dikarenakan takut berkhianat. Akan tetapi karena manusia memiliki sifat lupa serta lalai maka ia pun berani untuk mengambilnya. Oleh karena itu, agar amanat bisa dilaksanakan dengan baik seseorang harus menjalankannya dengan berhati-hati agar tidak lupa serta lalai.

Dari segi ini manusia melaksanakan dua tugas yang tidak bisa dipisahkan, yaitu sebagai khalifah dan sebagai hamba Allah. Sebagai khalifah, manusia bertugas memakmurkan bumi dan sebagai hamba, manusia bertindak sebagai makhluk yang taat secara total kepada Allah. Jadi manusia pada dasarnya merupakan hamba Allah yang diangkat sebagai

khalifah-Nya di bumi, sedangkan pelaksanaan tugas kekhilafahan itu juga dalam rangka penghambaan terhadap-Nya. Dalam dunia industri dan organisasi, manusia mengemban amanat untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai karyawan, yang mana harus dapat dilaksanakan dengan baik. Untuk mencapai hasil yang baik dalam bekerja, manusia pun harus dapat menumbuhkan motivasi-motivasi yang baik dalam dirinya.

3) Surah Al-Quraysi ayat 3-4 :



Maka hendaklah mereka menyembah Tuhan Pemilik rumah ini (Ka'bah) yang telah memberi makanan kepada mereka untuk menghilangkan lapar dan mengamankan mereka dari ketakutan (Quraisy: 3-4).

Ayat di atas, menyiratkan makna bahwa adanya hubungan timbal balik antara manusia dan Tuhan-Nya. Allah SWT telah memberikan nikmat yang tak terhitung jumlahnya kepada manusia, baik itu yang muslim maupun yang non-muslim, maka seharusnya manusia bersyukur dengan cara menjalankan tugas dan kewajiban sebagai manusia sebaik mungkin. Tugas dan kewajiban manusia kepada Tuhannya adalah beribadah dari hati, sebagai rasa syukur untuk segala nikmat Allah yang berlimpah ruah. Dalam dunia perusahaan pun terjadi hubungan timbal balik antara karyawan dan perusahaan. Hubungan tersebut akan dapat berjalan dengan baik apabila keduanya telah melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan benar, tanpa

merugikan pihak lain. Hubungan yang harmonis ini akan lebih mudah tercapainya jika kedua pihak memiliki kekuatan dari dalam dirinya yang mendorong mereka untuk bekerja dengan baik dan benar. Kekuatan itu adalah motivasi internal.

### **B. Sikap Karyawan Pada Penilaian Prestasi Kerja Melalui *Myinfo***

Sikap atau *attitude* adalah suatu konsep paling penting dalam psikologi sosial. Pembahasan yang berkaitan dengan psikologi (sosial) hampir selalu menyertakan unsur sikap baik sikap individu maupun sikap kelompok sebagai salah satu bagian pembahasannya. Banyak kajian dilakukan untuk merumuskan pengertian sikap, proses terbentuknya sikap, maupun proses perubahannya. Banyak pula penelitian telah dilakukan terhadap sikap untuk mengetahui efek dan perannya baik sebagai variabel bebas maupun sikap sebagai variabel tergantung.

Secara historis, istilah sikap (*attitude*) digunakan pertama kali oleh Herbert Spencer di tahun 1862 yang pada saat itu diartikan olehnya sebagai status mental seseorang (Allen, Guy, & Edgley, 1980 dalam Azwar, 2007:03). Di masa-masa awal itu pula penggunaan konsep sikap sering dikaitkan dengan konsep mengenai postur fisik atau posisi tubuh seseorang (Wrightsmann & Deaux, 1981 dalam Azwar, 2007:04). Tetapi pembahasan tentang sikap terus berkembang dari masa ke masa dengan cetusan teori-teori yang baru pula.

## 1. Pengertian Sikap

Stephen Robbins (1996:169) dalam bukunya menyebutkan definisi sikap sebagai berikut.

Sikap adalah pernyataan evaluatif, baik yang menguntungkan ataupun tidak menguntungkan. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan mengenai sesuatu.

Berkowitz (1972) menemukan adanya lebih dari tiga puluh definisi sikap. Puluhan definisi itu umumnya dapat dimasukkan ke dalam salah satu dari tiga kerangka pemikiran. Pertama adalah kerangka pemikiran yang diwakili oleh para ahli psikologi seperti Louis Thurstone (1928), Rensis Likert (1932), dan Charles Osgood. Menurut mereka, sikap adalah suatu bentuk evaluasi atau reaksi perasaan. Sikap seseorang terhadap suatu objek adalah perasaan mendukung atau memihak (*favourable*) maupun perasaan tidak mendukung atau tidak memihak (*unfavourable*) pada objek tersebut (Berkowitz, 1972 dalam Azwar, 2007:05). Secara lebih spesifik Thurstone sendiri memformulasikan sikap sebagai derajat afek positif atau afek negatif terhadap suatu objek psikologis (Edward, 1957 dalam Azwar, 2007:05).

Kelompok pemikiran yang kedua diwakili oleh para ahli seperti Chave (1928), Bogardus (1931), LaPierre (1934), Mead (1934), dan Gordon Allport (1935), yang konsepsi mereka mengenai sikap lebih kompleks. Menurut kelompok pemikiran ini, sikap adalah semacam kesiapan untuk bereaksi terhadap suatu objek dengan cara-cara tertentu. LaPierre mendefinisikan sikap sebagai suatu pola perilaku, tendensi atau kesiapan antisipatif, predisposisi untuk menyesuaikan diri dalam situasi sosial, atau

secara sederhana, sikap adalah respon terhadap stimuli sosial yang telah dikondisikan (Azwar,2007:05). Kelompok pemikiran yang ketiga adalah kelompok yang berorientasi kepada skema triadik (triadic scheme). Menurut kerangka pemikiran ini, suatu sikap merupakan konstelasi komponen-komponen kognitif, afektif, dan konatif yang saling berinteraksi dalam memahami, merasakan, dan berperilaku terhadap suatu objek. Secord & Backman (1964) mendefinisikan sikap sebagai keteraturan tertentu dalam hal perasaan (afeksi), pemikiran (kognisi), dan predisposisi tindakan (konasi) seseorang terhadap suatu aspek di lingkungan sekitarnya (Azwar,2007:05).

Banyak sosiolog dan psikolog memberi batasan bahwa sikap merupakan kecenderungan individu untuk merespon dengan cara yang khusus terhadap stimulus yang ada dalam lingkungan sosial. Sikap merupakan suatu kecenderungan untuk mendekat atau menghindar, positif atau negatif terhadap berbagai keadaan sosial, apakah itu institusi, pribadi, situasi, ide, konsep dan sebagainya (Howard dan Kendler, 1974; Gerungan, 2000). Gagne (1974) mengatakan bahwa sikap merupakan suatu keadaan internal (internal state) yang mempengaruhi pilihan tindakan individu terhadap beberapa obyek, pribadi, dan peristiwa.

Masih banyak lagi definisi sikap yang lain, sebenarnya agak berlainan, akan tetapi keragaman pengertian tersebut disebabkan oleh sudut pandang dari penulis yang berbeda. Namun demikian, jika dicermati hampir semua batasan sikap memiliki kesamaan pandang, bahwa sikap merupakan suatu keadaan internal atau keadaan yang masih ada dalam diri manusia.

Keadaan internal tersebut berupa keyakinan yang diperoleh dari proses akomodasi dan asimilasi pengetahuan yang mereka dapatkan, sebagaimana pendapat Piaget's tentang proses perkembangan kognitif manusia (Wadworth, 1971). Keyakinan diri inilah yang mempengaruhi respon pribadi terhadap obyek dan lingkungan sosialnya. Jika kita yakin bahwa mencuri adalah perbuatan tercela, maka ada kecenderungan dalam diri kita untuk menghindar dari perbuatan mencuri atau menghindar terhadap lingkungan pencuri. Jika seseorang meyakini bahwa dermawan itu baik, maka mereka merespon positif terhadap para dermawan, dan bahkan mungkin ia akan menjadi dermawan.

Tidak jauh berbeda dengan pakar sikap lainnya Robbins (1996:169-170) mengatakan bahwa sikap mempunyai tiga komponen, yaitu komponen kognitif, komponen afektif, dan komponen perilaku/konatif. Komponen kognitif dari sikap adalah segmen pendapat atau keyakinan dari suatu sikap. Komponen afektif dari suatu sikap adalah segmen emosional atau perasaan dari suatu sikap. Dan komponen perilaku dari sikap adalah suatu maksud untuk berperilaku dalam suatu cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu.

Berdasarkan berbagai definisi mengenai sikap di atas, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa sikap adalah suatu bentuk respon atau reaksi internal individu berupa respon emosional (afektif), respon kognitif, dan respon konasi (kecenderungan perilaku) terhadap suatu objek.

## 2. Sumber Sikap

Sumber sikap bisa diperoleh dari orang tua, guru, rekan kerja, anggota kelompok, dan anggota masyarakat lainnya (Robbins, 1996:170). Kita mengamati cara keluarga dan teman-teman berperilaku, dan kita membentuk sikap dan perilaku kita segaris dengan mereka. Dalam organisasi, sikap penting karena sikap itu mempengaruhi perilaku kerja (Robbins, 1996:169). Misalnya terjadi fenomena bahwa para pekerja meyakini bahwa para penyelia, pengaudit, dan atasan bersekongkol untuk membuat karyawan bekerja lebih keras dengan upah yang sama atau bahkan kurang dari sebelumnya. Maka kita dapat mencoba untuk mengerti bagaimana sikap-sikap ini dibentuk, hubungan sikap ini pada perilaku kerja, dan bagaimana sikap ini dapat diubah.

## 3. Tipe Sikap

Sikap dalam dunia industri dan organisasi membuka jalan evaluasi positif dan negatif yang dipegang para karyawan mengenai aspek-aspek dari lingkungan kerja mereka. Sebagian besar riset dalam OB (*Organisational Behaviour*) lebih menekankan perhatiannya pada tiga sikap, yaitu kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan komitmen organisasional (Robbins, 1996:170).

Robbins (1996:170) mengemukakan definisi Kepuasan kerja (*Job Satisfaction*), yaitu merujuk ke sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya; dan seorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap kerja itu.

Istilah keterlibatan kerja (Job Involvement) adalah derajat sejauh mana seseorang memihak pada pekerjaannya, berpartisipasi aktif di dalamnya, dan menganggap kinerjanya penting bagi harga diri (Robbins, 1996:170). Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis pekerjaan yang dilakukannya, dan benar-benar peduli dengan pekerjaannya.

Sikap kerja yang ketiga adalah komitmen organisasional, yaitu derajat sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dengan tujuan memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. (Robbins, 1996:171). Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi berarti karyawan memiliki kepemihakan pada organisasi yang mempekerjakannya.

Ketiga tipe sikap di atas sangat penting untuk diperhatikan oleh perusahaan, guna menciptakan sikap kerja positif para karyawan. Kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan komitmen organisasional yang baik masing-masing membawa imbal balik yang positif untuk kepentingan perusahaan.

#### **4. Ciri-ciri Sikap**

Sikap mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Sikap tidak dibawa orang sejak ia dilahirkan, tetapi dibentuk atau dipelajarinya sepanjang perkembangan orang itu dalam hubungannya dengan objeknya. Sifat ini membedakannya dengan sifat motif-motif biogenetis, seperti lapar, haus,dll.

- b. Sikap dapat berubah-ubah, karena itu sikap dapat dipelajari orang, atau sebaliknya, sikap-sikap dapat dipelajarinya sehingga sikap-sikap dapat berubah pada seseorang jika terdapat keadaan-keadaan dan syarat-syarat tertentu yang mempermudah berubahnya sikap pada orang tersebut.
- c. Sikap tidak berdiri sendiri, tetapi senantiasa mengandung relasi tertentu terhadap suatu objek. Dengan kata lain, sikap terbentuk, dipelajari, atau berubah senantiasa berkaitan dengan suatu objek tertentu yang dapat dirumuskan dengan jelas.
- d. Objek sikap dapat merupakan satu hal tertentu, tapi dapat pula merupakan kumpulan dari hal-hal tersebut. Jadi sikap dapat berkaitan dengan satu objek saja dan juga dapat berkaitan dengan sederetan objek yang serupa.
- e. Sikap mempunyai segi-segi motivasi dan segi-segi perasaan. Sifat inilah yang membedakan sikap dari kecakapan-kecakapan atau pengetahuan-pengetahuan yang dimiliki orang. (Gerungan, 2004:163-164).

Sikap dapat merupakan suatu pandangan tetapi dalam hal ini masih berbeda dengan pengetahuan yang dimiliki orang. Pengetahuan tentang suatu objek baru menjadi sikap terhadap objek apabila pengetahuan itu disertai dengan kesiapan untuk bertindak sesuai dengan pengetahuan terhadap objek itu.

Mengetahui karakter sikap semacam ini sangat penting manakala kita akan membahas sikap secara cermat. Dari sifat ini dapat diketahui bahwa sikap dapat dibentuk, ditumbuhkan dan dikembangkan.

## 5. Konsistensi Sikap

Sering kita temukan bagaimana orang merubah apa yang dikatakannya sehingga tidak *berkontradiksi* dengan apa yang mereka perbuat. Umumnya riset telah menyimpulkan bahwa orang-orang mengusahakan konsistensi diantara sikap-sikapnya, serta antara sikap-sikapnya dengan perilakunya (Robbins, 1996:171). Ini berarti individu-individu berusaha merujuk sikap-sikap yang berpisahan dan menyekutukan sikap dan perilaku mereka sehingga mereka tampak rasional dan konsisten. Jika terdapat ketidak konsistenan, dikenakan kekuatan untuk mengembalikan individu itu ke keadaan yang seimbang antara sikap dan perilakunya sehingga perilakunya konsisten lagi (Robbins, 1996:171). Ini dapat dilakukan dengan mengubah sikap atau perilaku atau dengan mengembangkan suatu rasionalisasi mengenai penyimpangan itu.

Morgan dan King, Howard dan Kendler, serta Krech dkk., mengatakan bahwa antara sikap dan perilaku adalah konsisten. Apakah selalu bahwa sikap konsisten dengan perilaku? Seharusnya, sikap adalah konsisten dengan perilaku, akan tetapi karena banyaknya faktor yang mempengaruhi perilaku, maka dapat juga sikap tidak konsisten dengan perilaku. Dalam keadaan yang demikian terjadi adanya desonansi nilai. (Syah,2002).

Para psikolog, di antaranya Morgan dan King, Howard dan Kendler, Krech, Crutchfield dan Ballachey, mengatakan bahwa perilaku seseorang dipengaruhi oleh faktor lingkungan dan hereditas. Faktor lingkungan yang mempengaruhi perilaku adalah beragam, di antaranya pendidikan, nilai dan

budaya masyarakat, politik, dan sebagainya. Sedang faktor hereditas merupakan faktor bawaan seseorang yang berupa karunia pencipta alam semesta yang telah ada dalam diri manusia sejak lahir, yang banyak ditentukan oleh faktor genetik (Syah, 2002). Kedua faktor secara bersama-sama mempengaruhi perilaku manusia. Jika kita ingin menumbuhkan sikap, kita harus memadukan faktor bawaan berupa bakat dan faktor lingkungan pendidikan dan belajar. Pandangan ini sejalan dengan hukum konvergensi perkembangan yang menyeimbangkan antara faktor bawaan dengan faktor lingkungan, tanpa mengorbankan satu faktorpun.

## **6. Struktur dan Pembentukan Sikap**

### **a. Struktur Sikap**

Secara umum, dalam berbagai referensi, sikap memiliki 3 komponen yakni: kognitif, afektif, dan kecenderungan tindakan (Gerungan, 2004 dan Azwar, 2007). Komponen kognitif merupakan aspek sikap yang berkenaan dengan penilaian individu terhadap obyek atau subyek. Informasi yang masuk ke dalam otak manusia, melalui proses analisis, sintesis, dan evaluasi akan menghasilkan nilai baru yang akan diakomodasi atau diasimilasikan dengan pengetahuan yang telah ada di dalam otak manusia. Nilai - nilai baru yang diyakini benar, baik, indah, dan sebagainya, pada akhirnya akan mempengaruhi emosi atau komponen afektif dari sikap individu. Oleh karena itu, komponen afektif dapat dikatakan sebagai perasaan (emosi) individu terhadap obyek atau subyek,

yang sejalan dengan hasil penilaiannya. Sedang komponen kecenderungan bertindak berkenaan dengan keinginan individu untuk melakukan perbuatan sesuai dengan keyakinan dan keinginannya. Sikap seseorang terhadap suatu obyek atau subyek dapat positif atau negatif. Manifestasikan sikap terlihat dari tanggapan seseorang apakah ia menerima atau menolak, setuju atau tidak setuju terhadap obyek atau subyek.

Komponen kognitif, afektif, dan kecenderungan bertindak merupakan suatu kesatuan sistem, sehingga tidak dapat dilepas satu dengan lainnya. Ketiga komponen tersebut secara bersama-sama membentuk sikap pribadi.

Sikap individu sangat erat kaitannya dengan perilaku mereka. Jika faktor sikap telah mempengaruhi ataupun menumbuhkan sikap seseorang, maka antara sikap dan perilaku adalah konsisten, sebagaimana yang dikemukakan oleh Krech dan Ballacy, Morgan King, dan Howard. Seandainya sikap tidak konsisten dengan perilaku, mungkin ada faktor eksternal dari luar diri manusia yang membuat sikap dan perilaku tidak konsisten. Faktor tersebut adalah sistem nilai yang berada di masyarakat, diantaranya norma, politik, budaya, dan sebagainya.

Sikap dapat pula diklasifikasikan menjadi sikap individu dan sikap sosial (Gerungan, 2004:161). Sikap sosial dinyatakan oleh cara-cara kegiatan yang sama dan berulang-ulang terhadap obyek sosial, dan biasanya dinyatakan oleh sekelompok orang atau masyarakat. Sedang

sikap individu, adalah sikap yang dimiliki dan dinyatakan oleh seseorang. Sikap seseorang pada akhirnya dapat membentuk sikap sosial, manakala ada seragaman sikap terhadap suatu obyek. Dalam konteks pembahasan ini, sikap yang dimaksud adalah sikap individual, mengingat penilaian prestasi kerja dilakukan secara individual, dan hasilnya menimbulkan beragam sikap dari tiap karyawan.

Semakin kompleks situasinya dan semakin banyak faktor yang ikut menjadi pertimbangan dalam bertindak, maka semakin sulitlah memprediksi perilaku dan semakin sulit pula penafsirannya sebagai indikator sikap seseorang. Hal inilah yang dijelaskan oleh model *Theory of Reasoned Action* (Ajzein dan Fishbein,1980) bahwa respon perilaku tidak saja ditentukan oleh sikap individu, tetapi juga oleh norma subjektif yang ada dalam diri individu dan dijelaskan pula oleh model teori Kurt Lewin (1951) bahwa perilaku merupakan fungsi dari faktor kepribadian individual dan faktor lingkungan (Azwar, 2007:21).

Dengan demikian, penyimpulan mengenai sikap individu tidaklah mudah dan bahkan dapat menyesatkan jika diambil langsung dari bentuk-bentuk perilaku yang tampak saja. Inferensi atau penyimpulan sikap harus didasarkan pada suatu fenomena yang diamati dan dapat diukur. Fenonema ini berupa respon terhadap suatu objek sikap dalam berbagai bentuk. Rosenberg dan Hovland melakukan analisis terhadap berbagai respon yang dapat dijadikan dasar penyimpulan sikap dari perilaku, yang hasilnya disajikan dalam Tabel 2.

**Tabel 2 :**  
**Respon yang Digunakan Untuk Penyimpulan Sikap**

Tipe respons	Kategori Respons		
	Kognitif	Afektif	Konatif
Verbal	Pernyataan keyakinan mengenai objek sikap	Pernyataan perasaan terhadap objek sikap	Pernyataan intensi perilaku
Non-verbal	Reaksi perseptual terhadap objek sikap	Reaksi fisiologis terhadap objek sikap	Perilaku tampak sehubungan dengan objek sikap

Sumber : Rosenberg & Hovland, 1960 dalam Ajzen, 1988 dalam Azwar, 2007:20.

#### b. Pembentukan Sikap

Sikap sosial terbentuk dari adanya interaksi sosial yang dialami oleh individu. Interaksi sosial mengandung arti lebih daripada sekedar adanya kontak sosial dan hubungan antar individu sebagai anggota kelompok sosial. Dalam interaksi sosial terjadi hubungan saling mempengaruhi di antara individu, terjadi hubungan timbal balik yang turut mempengaruhi pola perilaku masing-masing individu sebagai anggota masyarakat. Lebih lanjut, interaksi sosial itu meliputi hubungan antara individu dengan lingkungan fisik maupun lingkungan psikologis disekelilingnya.

Dalam interaksi sosialnya, individu bereaksi membentuk pola sikap tertentu terhadap berbagai objek psikologis yang dihadapinya.

Diantara faktor yang mempengaruhi pembentukan sikap adalah pengalaman pribadi, kebudayaan, orang lain yang dianggap penting, media massa, institusi atau lembaga agama, serta faktor emosi dalam diri individu (Azwar,2007:30-37). Berikut akan diuraikan lebih lanjut.

#### 1) Pengalaman Pribadi

Apa yang telah dan sedang kita alami akan ikut membentuk dan mempengaruhi penghayatan kita terhadap stimulus sosial. Tanggapan akan menjadi salah satu dasar terbentuknya sikap. Untuk dapat mempunyai penghayatan dan tanggapan, seseorang harus mempunyai pengalaman yang berkaitan dengan objek psikologis. Apakah penghayatan itu akan membentuk sikap yang positif atau negatif, akan tergantung pada faktor lain. Sehubungan dengan hal ini, Middlebrook (1974) mengatakan bahwa tidak adanya pengalaman sama sekali dengan suatu objek psikologis cenderung akan membentuk sikap negatif terhadap objek tersebut. Untuk dapat menjadi dasar pembentukan sikap, pengalaman pribadi haruslah meninggalkan kesan yang kuat. Karena itu sikap akan lebih mudah terbentuk apabila pengalaman pribadi tersebut terjadi dalam situasi yang melibatkan faktor emosional.

Namun, dinamika ini tidaklah sederhana dikarenakan suatu pengalaman tunggal jarang sekali dapat menjadi dasar pembentukan sikap. Individu sebagai orang yang menerima pengalaman, orang yang melakukan penghayatan atau tanggapan, biasanya tidak melepaskan

pengalaman yang sedang dialaminya dari pengalaman-pengalaman lain terdahulu, yang relevan.

## 2) Pengaruh Kebudayaan

Kebudayaan dimana pun kita hidup dan dibesarkan mempunyai pengaruh besar terhadap pembentukan sikap kita. Tanpa kita sadari, kebudayaan telah menanamkan garis pengarah kita terhadap berbagai masalah. Misalnya, apabila kita hidup dalam budaya sosial yang sangat mengutamakan kehidupan berkelompok, maka sangat mungkin kita akan mempunyai sikap negatif terhadap kehidupan individualisme yang mengutamakan kepentingan perorangan.

Seorang ahli psikologi, Burrhus Frederic Skinner sangat menekankan pengaruh lingkungan (termasuk kebudayaan) dalam membentuk pribadi seseorang. Menurutnya, kepribadian merupakan pola perilaku yang konsisten, yang menggambarkan sejarah *reinforcement* (penguatan, ganjaran) yang dialami seseorang (Hergenhahn, 1982 dalam Azwar, 2007: 34). Seseorang memiliki pola sikap dan perilaku tertentu dikarenakan orang tersebut mendapat *reinforcement* dari masyarakat untuk sikap dan perilaku tersebut.

## 3) Pengaruh Orang Lain yang Dianggap Penting

Orang lain disekitar kita merupakan salah satu dari komponen sosial yang ikut mempengaruhi sikap kita. Pada umumnya, individu cenderung untuk memiliki sikap yang konformis atau searah dengan

sikap orang yang dianggapnya penting.

#### 4) Media Massa

Sebagai sarana komunikasi, berbagai bentuk media massa seperti televisi, radio, surat kabar, majalah, dll. Mempunyai pengaruh besar dalam pembentukan opini dan kepercayaan orang. Dalam penyampaian informasi, media massa membawa pula pesan-pesan yang berisi sugesti yang dapat mengarahkan opini seseorang. Adanya informasi baru mengenai sesuatu hal memberikan landasan kognitif baru bagi terbentuknya sikap terhadap hal tersebut. Pesan-pesan sugestif yang dibawa oleh informasi tersebut, apabila cukup kuat, akan memberi dasar afektif dalam menilai sesuatu hal sehingga terbentuklah arah sikap tertentu.

#### 5) Lembaga Pendidikan dan Lembaga Agama

Lembaga pendidikan serta lembaga agama sebagai suatu sistem mempunyai pengaruh dalam pembentukan sikap dikarenakan keduanya meletakkan dasar pengertian dan konsep moral dalam diri individu. Pemahaman akan baik dan buruk, boleh dan tidak boleh dilakukan, diperoleh dari pendidikan dan dari pusat keagamaan serta ajaran-ajarannya.

#### 6) Pengaruh Faktor Emosional

Tidak semua bentuk sikap ditentukan oleh situasi lingkungan dan pengalaman pribadi seseorang. Terkadang, suatu bentuk sikap merupakan pernyataan yang didasari oleh emosi yang berfungsi

sebagai semacam penyaluran frustrasi atau pengalihan bentuk mekanisme pertahanan ego. Sikap yang demikian dapat merupakan sikap yang sementara dan segera berlalu begitu frustrasi telah hilang, akan tetapi dapat pula merupakan sikap yang lebih persisten dan tahan lama.

## **7. Beberapa Teori Organisasi Sikap**

### **a. Teori Keseimbangan Heider**

Teori keseimbangan (balance theory) yang dikemukakan oleh Fritz Heider (Mann, 1969; Secord & Backman, 1964; Fishbein & Ajzein, 1975; Feldman, 1985) merupakan formulasi yang paling awal dan sederhana dari prinsip konsistensi yang dianut dalam teori organisasi sikap. Teori ini timbul dari minat Heider pada faktor-faktor yang mempengaruhi atribusi kausal suatu peristiwa terhadap diri seseorang.

Keadaan keseimbangan atau ketidakseimbangan selalu melibatkan tiga unsur yaitu Individu (I), Orang lain (O), dan Objek sikap (Ob). Pengertian keadaan seimbang atau adanya keseimbangan menunjuk pada suatu situasi dimana hubungan diantara unsur-unsur yang ada berjalan harmonis sehingga tidak terdapat tekanan untuk mengubah keadaan.

Apabila hubungan unsur-unsur berada dalam ketidakseimbangan maka akan timbul suatu kekuatan yang mendorong pengembalian keseimbangan. Bila perubahan yang mengarah pada pengembalian

keseimbangan itu tidak tercapai maka akan terjadi ketegangan, sedangkan bila perubahan mungkin terjadi maka hal itu dapat terjadi pada karakter dinamisnya, yaitu sikap I atau O, dan dapat pula terjadi pada fungsi hubungan diantara unsur-unsur yang bersangkutan.

Dengan memberi tanda '+' untuk afek positif (positive affect) dan tanda '-' untuk afek negatif (negative affect), maka suatu keseimbangan akan tercapai bila keseimbangan diantara tiga unsur tersebut ditunjukkan oleh tanda +++ atau ditunjukkan oleh tanda --, yaitu bila ketiga-tiganya positif atau dua diantara ketiganya adalah negatif.

Dalam teori ini, persepsi orang terhadap bentuk hubungan diantara unsur-unsur yang terlibat memegang peranan penting dalam menentukan keadaan keseimbangan yang terjadi. Hubungan diantara unsur-unsur tersebut dapat dinyatakan dalam bentuk suka (L) dan tidak suka (L) serta bentuk kausal atau sebab-akibat (U) dan bukan sebab-akibat (U).

#### b. Teori Kesesuaian Osgood dan Tannenbaum

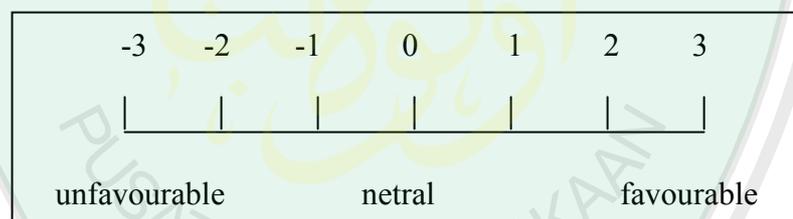
Pokok prinsip kesesuaian (congruity principle) yang dirumuskan oleh Osgood dan Tannenbaum (1955) mengatakan bahwa unsur-unsur kognitif mempunyai valensi positif atau valensi negatif dalam berbagai intensitas, atau mempunyai valensi nol. Unsur-unsur yang relevan satu sama lain dapat mempunyai hubungan positif dan negatif. Kesesuaian akan terjadi apabila kesemua hubungan bervalensi nol, atau bila dua

diantaranya bervalensi negatif dengan intensitas yang sama (Secord & Backman, 1964; Fishbein & Ajzen, 1975 dalam Azwar, 2007:43).

Secara lebih teknis, dikatakan oleh prinsip ini bahwa apabila dua stimulus dipertemukan maka karakteristik reaksi dari stimulus yang satu akan bergeser ke arah penyesuaian dengan karakteristik stimulus yang lain, sedangkan besarnya pergeseran itu berbanding terbalik secara proporsional terhadap intensitas reaksi interaksi yang terjadi (Osgood, Suci, & Tannenbaum, 1957 dalam Azwar, 2007:43).

Misalkan suatu reaksi evaluatif yang tidak tampak dapat diukur dengan menggunakan kuesioner 7 titik berikut.

**Gambar 3:**  
**Intensitas Reaksi Untuk Kuesioner Model Osgood dan Tannenbaum**



Menurut prinsip kesesuaian, semakin dalam intensitas reaksi evaluatif itu yakni semakin jauh dari titik netral maka semakin berkurangnya kecenderungan pergeseran reaksi ke arah yang berlawanan. Diasumsikan bahwa banyak pergeseran yang terjadi berbanding terbalik secara proporsional terhadap derajat polarisasi reaksinya.

Pernyataan hubungan penilaian bisa bersifat asosiatif (mendukung atau membenarkan) dan dapat bersifat disasosiatif (menolak atau tidak membenarkan). Kesesuaian akan terjadi bila dua objek yang ada

hubungannya dinilai dengan intensitas yang sama.

c. Teori Disonansi Kognitif Festinger

Para ahli psikologi sosial umumnya berpendapat bahwa manusia pada dasarnya bersifat konsisten dan orang akan berbuat sesuatu sesuai dengan sikapnya, sedangkan berbagai tindakannya pun akan bersesuaian satu dengan yang lainnya. Namun menurut Festinger, asumsi bahwa manusia selalu logis dan termotivasi untuk menjaga konsistensi kognitif itu ternyata harus berhadapan dengan kenyataan bahwa perilaku manusia seringkali irasional. Motif yang terlalu kuat untuk mempertahankan konsistensi kognitif dapat menimbulkan perilaku yang irasional bahkan menyimpang.

Leon Festinger, dalam dasawarsa 1957 mengemukakan teori (*disonansi kognitif*). Teori ini berusaha menjelaskan pertautan antar sikap dan perilaku. Festinger memberikan definisi disonansi kognitif sebagai setiap ketidaksesuaian antara dua sikap atau lebih dan atau antara perilaku dengan sikap. Disonansi berarti inkonsistensi. (Robbins, 1996:173). Rumusan teori disonansi kognitif lebih terpusat pada apa yang akan terjadi bila terdapat ketidaksesuaian diantara sikap atau antara sikap dan kenyataan.

Festinger berargumen bahwa setiap bentuk inkonsistensi tidak menyamakan dan bahwa individu-individu akan berupaya mengurangi disonansi itu, kemudian dari situ individu mengurangi ketidak

nyamanannya. Oleh karena itu individu-individu akan mengusahakan keadaan mantap dimana disonans minimum (Robbins, 1996:173).

Terdapat empat kasus disonansi (Mann,1969 dalam Azwar,2007:47), yaitu:

- a) inkonsistensi logis;
- b) norma dan tata budaya;
- c) pendapat yang inkonsisten dengan perbuatan;
- d) pengalaman masa lalu.

Berikut diuraikan tiga cara pengurangan disonansi lebih spesifik, yaitu :

- a) mengubah unsur kognitif yang berupa perilaku;
- b) mengubah unsur kognitif dari lingkungan ;
- c) menambah unsur kognitif yang baru.

d. Teori Konsistensi Afektif-Kognitif Rosenberg

Rosenberg memandang pengertian komponen kognitif sikap tidak hanya sebagai apa yang diketahui mengenai objek sikap akan tetapi mencakup pula apa yang dipercayai mengenai hubungan antara objek sikap itu dengan nilai-nilai penting lainnya dalam diri individu. Pandangan itu sendiri merupakan perluasan dari konsepsinya mengenai sikap terdahulu. (Rosenberg, 1960, 1965 dalam Fishbein dan Ajzen, 1975).

Dengan pandangannya ini Rosenberg telah mengemukakan secara lebih spesifik bagaimana organisasi antara komponen afektif dan

komponen kognitif sikap. Komponen afektif sendiri didefinisikannya dengan cara yang tidak berbeda sebagaimana telah dirumuskan oleh Thurstone, yaitu perasaan negatif atau perasaan positif yang dimiliki oleh seseorang terhadap suatu objek. Manusia, kata Rosenberg, mempunyai kebutuhan untuk mencapai dan memelihara konsistensi afektif-kognitif (Rosenberg, 1965 dalam Fishbein dan Ajzen, 1975).

Pusat utama perhatian Rosenberg dengan teorinya ini adalah konsepsinya mengenai apa yang terjadi dalam diri individu sewaktu terjadi perubahan sikap. Hipotesis utamanya adalah bahwa hakikat dan kekuatan perasaan terhadap suatu objek sikap berkorelasi dengan pengertian mengenai objek tersebut.

Hubungan antara komponen afektif dan kognitif dalam organisasi sikap digambarkannya bahwa apabila komponen afektif dan komponen kognitif sikap saling konsisten satu sama lain maka sikap akan berada dalam keadaan stabil, sebaliknya apabila kedua komponen termaksud tidak konsisten satu sama lain maka sikap akan berada ketidakstabilan dan akan segera mengalami aktivitas reorganisasi yang spontan sampai aktivitas itu berakhir pada salah satu keadaan, yaitu tercapainya konsistensi afektif-kognitif atau inkonsistensi yang tak terselesaikan itu diluar kesadaran aktif (Rosenberg dalam Secord&Backman, 1964 dalam Azwar, 1997: 52).

Pendapat Rosenberg di atas menggambarkan perhatian Rosenberg dalam meneliti bagaimana organisasi antara komponen afektif dan komponen kognitif sikap dalam mewujudkan perilaku, yang mana ia lebih

menekankan untuk mempengaruhi komponen afektif agar komponen kognitif berubah. Misalnya seorang karyawan mempunyai sikap negatif terhadap penilaian prestasi kerja yang digunakan di kantornya karena dianggapnya bersifat subjektif, tetapi pada suatu periode, ia mendapat nilai prestasi kerja yang sangat bagus yang membuatnya senang dan puas. Dalam fenomena ini, terjadi inkonsistensi sikap, karyawan yang mendapat rasa puas setelah menerima nilai hasil prestasi yang bagus itu berusaha mengubah aspek kognitifnya bahwa penilaian tidak lagi bersifat subjektif.

e. Teori Fungsional Katz

Teori fungsional yang dikemukakan oleh Katz mengatakan bahwa untuk memahami bagaimana sikap menerima dan menolak perubahan haruslah berangkat dari dasar motivasional sikap itu sendiri. Apa yang dimaksudkan oleh Katz sebagai dasar motivasional merupakan fungsi sikap bagi individu yang bersangkutan.

Fungsi sikap bagi manusia telah dirumuskannya menjadi empat macam, yaitu :

1) Fungsi instrumental, fungsi penyesuaian, atau fungsi manfaat

Fungsi ini menyatakan bahwa individu dengan sikapnya berusaha untuk memaksimalkan hal-hal yang diinginkan dan meminimalkan hal-hal yang tidak diinginkan

2) Fungsi pertahanan ego

Sewaktu individu mengalami hal yang tidak menyenangkan

dan dirasa kan mengancam egonya atau sewaktu ia mengetahui fakta dan kebenaran yang tidak mengenakkan bagi dirinya maka sikapnya dapat berfungsi sebagai mekanisme pertahanan ego yang akan melindunginya dari kepahitan kenyataan tersebut. Sikap, dalam hal ini, merefleksikan problem kepribadian yang tidak terselesaikan.

### 3) Fungsi pernyataan nilai.

Nilai adalah konsep dasar mengenai apa yang dipandang sebagai baik dan diinginkan. Nilai-nilai terminal merupakan preferensi mengenai keadaan akhir tertentu seperti persamaan, kemerdekaan, hak asasi, dll. Nilai-nilai instrumental merupakan preferensi atau pilihan mengenai berbagai perilaku dan sifat pribadi seperti kejujuran, keberanian, atau kepatuhan akan aturan (Rokeach, 1979 dalam Brigham, 1991 dalam Azwar, 1997: 54).

### 4) Fungsi pengetahuan.

Menurut fungsi ini manusia mempunyai dorongan dasar untuk ingin tahu, untuk mencari penalaran, dan untuk mengorganisasikan pengalamannya. Adanya unsur-unsur pengalaman yang semula tidak konsisten dengan apa yang diketahui oleh individu akan disusun, ditata kembali, atau diubah sedemikian rupa sehingga tercapai suatu konsistensi. Jadi, sikap berfungsi sebagai suatu skema, yaitu suatu cara strukturisasi agar dunia sekitar tampak logis dan masuk akal. Sikap digunakan untuk melakukan evaluasi terhadap fenomena luar yang ada dan mengorganisasikannya.

Selanjutnya Katz dan Stotland mengatakan bahwa prinsip konsistensi dalam teori ini terutama berlaku bagi objek sikap tunggal.

f. Teori Tiga Proses Perubahan Kelman

Kelman (1958, dalam Brigham, 1991 dalam Azwar, 1997:55) mengemukakan teorinya mengenai organisasi sikap dengan menekankan konsepsi mengenai berbagai cara atau proses yang sangat berguna dalam memahami fungsi pengaruh sosial terhadap perubahan sikap.

Secara khusus Kelman menyebutkan adanya tiga proses sosial yang berperan dalam proses perubahan sikap, yaitu kesediaan (*compliance*), identifikasi (*identification*), dan internalisasi (*internalization*).

1) Kesediaan

Terjadinya proses kesediaan adalah ketika individu bersedia menerima pengaruh dari orang lain atau dari kelompok lain dikarenakan ia berharap untuk memperoleh reaksi atau tanggapan positif dari pihak lain tersebut.

2) Identifikasi

Proses identifikasi terjadi apabila individu meniru perilaku atau sikap seseorang atau sikap kelompok lain dikarenakan sikap tersebut sesuai dengan apa yang dianggapnya sebagai bentuk hubungan yang menyenangkan antara dia dan pihak lain tersebut. Bentuk identifikasi yang lain adalah identifikasi dalam usaha

memelihara hubungan individu dengan kelompok yang mengharapkannya bersikap sama.

### 3) Internalisasi

Internalisasi terjadi apabila individu menerima pengaruh dan bersedia bersikap menuruti pengaruh itu dikarenakan sikap tersebut sesuai dengan apa yang ia percayai dan sesuai dengan sistem nilai yang dianutnya. Dalam hal ini, maka isi dan hakikat sikap yang diterima itu sendiri dianggap oleh individu sebagai memuaskan.

Dalam teori ini, Kelman menerangkan bahwa proses mana yang akan terjadi banyak bergantung pada sumber kekuatan pihak yang mempengaruhi, berbagai kondisi yang mengendalikan masing-masing proses terjadinya pengaruh, dan implikasinya terhadap permanensi perubahan sikap.

#### g. Teori Nilai-Ekspektansi

Teori nilai ekspektasi (*expectancy-value theory*) mengenai sikap dikemukakan oleh banyak ahli psikologi Edward Chace Tolman dalam bukunya *Purposive Behavior in animals and Men* yang terbit pada tahun 1932 (Hergenhahn, 1982) mengemukakan konsepnya mengenai perilaku bertujuan (*purposive*) dimana manusia belajar akan suatu harapan atau ekspektansi yaitu rasa percaya bahwa suatu respon perilaku akan membawa kepada suatu peristiwa atau hal tertentu. Peristiwa atau hal tersebut akan memiliki nilai positif apabila sesuai dengan harapan (Tolman

menyebutnya dengan *konfirmasi*) dan akan memiliki nilai negatif apabila tidak sesuai dengan harapan atau tidak terjadi konfirmasi. Konfirmasi akan memperkuat rasa percaya manusia bahwa suatu respon memang akan membawa kepada hal tertentu itu (kognisi). Jadi manusia belajar untuk mengulang perilaku yang memiliki nilai positif.

Menurut Tolman, kepercayaan (*belief*) adalah ekspektansi yang selalu mendapat konfirmasi secara konsisten. Dengan dasar kepercayaan ini sikap individu terhadap suatu hal dapat terbentuk (Azwar, 2007:58).

Model Utilitas subjektif yang diharapkan (*Subjective expected utility-SEU*) dalam teori keputusan perilaku yang dikemukakan oleh Edwards (1954 dalam Fishbein & Ajzen, 1975) merupakan salah satu teori nilai-ekspektasi yang sangat populer. Menurut teori ini, bila seseorang harus memilih dan menentukan perilakunya ia akan memilih alternatif yang mengandung utilitas (manfaat) subjektif tertinggi, yaitu alternatif yang akan membawa kepada hasil yang paling menguntungkan.

## **8. Pengukuran Sikap**

Salah satu aspek yang sangat penting guna memahami sikap dan perilaku manusia adalah masalah pengungkapan (*assesment*) dan pengukuran (*measurement*) sikap. Dalam bukunya yang berjudul *Principles of Educational and Psychological Measurement and Evaluation*, Sax (1980) menunjukkan beberapa karakteristik (dimensi) sikap yaitu arah, intensitas, keluasan, konsistensi, dan spontanitasnya.

Sikap mempunyai **arah**, artinya sikap terpilah pada dua arah kesetujuan yaitu apakah setuju atau tidak setuju, apakah mendukung atau tidak mendukung, apakah memihak atau tidak terhadap suatu objek sikap. Sikap memiliki **intensitas**, artinya kedalaman atau kekuatan sikap terhadap sesuatu belum tentu sama walaupun arahnya mungkin tidak berbeda. Misalnya, dua orang yang sama tidak sukanya terhadap sesuatu, yaitu sama-sama memiliki sikap yang berarah negatif, belum tentu memiliki sikap negatif yang sama intensitasnya. Sikap juga memiliki **keluasan**, maksudnya kesetujuan atau ketidak setujuan terhadap suatu objek sikap dapat mengenai hanya aspek yang sedikit dan sangat spesifik akan tetapi dapat pula mencakup banyak sekali aspek yang ada pada objek sikap. Sikap juga memiliki **konsistensi**, maksudnya adalah kesesuaian antara pernyataan sikap yang dikemukakan dengan responsnya terhadap objek sikap termaksud. Untuk dapat konsisten, sikap harus bertahan dalam diri individu untuk waktu yang relatif panjang. Sikap yang cepat berubah, yang labil, tidak dapat bertahan lama dikatakan sebagai sikap yang inkonsisten. Karakteristik sikap yang terakhir adalah **spontanitas**, yaitu menyangkut sejauh mana kesiapan individu untuk menyatakan sikapnya secara spontan. Sikap dikatakan memiliki spontanitas tinggi apabila dapat dinyatakan secara terbuka tanpa harus melakukan pengungkapan atau desakan terlebih dahulu agar individu mengemukakannya.

Pengukuran dan pemahaman terhadap sikap, idealnya, harus mencakup kesemua dimensi tersebut di atas. Akan tetapi belum ada atau mungkin tak akan pernah ada instrumen pengukuran sikap yang dapat mengungkapkan kesemua dimensi itu sekaligus.

Berbagai teknik dan metode telah dikembangkan oleh para ahli guna mengungkapkan sikap manusia dan memberikan interpretasi yang valid. Louis Thurstone di tahun 1928 menyatakan bahwa sampai pada saat itu, sudah lebih dari 500 macam metode pengukuran sikap yang muncul (Fishbein & Ajzen, 1972 dalam Brehm & Kassin, 1990, dalam Azwar, 1997:90).

Berikut ini adalah uraian mengenai beberapa diantara banyak metode pengungkapan sikap yang secara historik telah dilakukan orang.

a. Observasi Perilaku

Untuk mengetahui sikap seseorang terhadap sesuatu kita dapat memperhatikan perilakunya, sebab perilaku merupakan salah satu indikator sikap individu. Sayangnya, sesuai dengan postulat konsistensi yang telah diuraikan, perilaku ternyata menjadi indikator yang baik bagi sikap hanya apabila sikap berada dalam posisi ekstrim. Pada umumnya konsistensi antara sikap dan perilaku lebih mengikuti postulat konsistensi tergantung (*postulate of contingent consistency*), yang mengatakan bahwa perilaku hanya akan konsisten dengan sikap apabila kondisi dan situasi memungkinkan.

Dengan demikian, perilaku yang kita amati mungkin saja dapat menjadi indikator sikap dalam konteks situasional tertentu, akan tetapi interpretasi sikap harus sangat berhati-hati apabila hanya didasarkan dari pengamatan terhadap perilaku yang ditampakkan oleh seseorang.

b. Penanyaan Langsung

Wajar jika banyak yang beranggapan bahwa sikap seseorang dapat

diketahui dengan menanyakan langsung (*direct questioning*) pada yang bersangkutan. Asumsi yang mendasari metode penanyaan langsung guna pengungkapan sikap pertama adalah asumsi bahwa individu merupakan orang yang paling tahu mengenai dirinya sendiri dan asumsi ke dua adalah asumsi keterusterangan bahwa manusia akan mengemukakan secara terbuka apa yang dirasakannya. Oleh karena itu, dalam metode ini, jawaban yang diberikan oleh mereka yang ditanyai dijadikan indikator sikap mereka.

Telaah yang lebih mendalam dan hasil-hasil penelitian telah meruntuhkan asumsi-asumsi tersebut di atas (Edwards, 1957). Apabila situasi dan kondisi memungkinkannya untuk mengatakan hal yang sebenarnya tanpa rasa takut terhadap konsekuensi langsung maupun tidak langsung yang dapat terjadi. Dalam situasi tanpa tekanan dan bebas dari rasa takut, serta tidak terlihat adanya keuntungan untuk berkata lain, barulah individu cenderung memberikan jawaban yang sebenarnya sesuai dengan apa yang dirasakannya.

Disamping itu, tidak setiap orang benar-benar mengetahui tentang dirinya sendiri. Walaupun kita mau berterusterang, sering kali sulit untuk mengatakan dengan tegas apakah kita suka atau tidak suka terhadap sesuatu. Apalagi bila dikaitkan dengan keluasan aspek sikap, kita sulit untuk mengatakan sisi mana yang kita sukai dan sisi mana yang tidak kita sukai pada suatu objek sikap.

Keberatan lain dengan metode ini adalah kenyataan bahwa sikap merupakan variabel yang terlalu kompleks untuk diungkap dengan pertanyaan tunggal. Respons terhadap pertanyaan tunggal adalah tidak reliabel

dikarenakan sangat tergantung pada kalimat yang digunakan dalam pertanyaan tunggal, konteks pertanyaannya, cara menanyakannya, situasi dan kondisi yang merupakan faktor luar, dll.

Jadi, metode ini akan menghasilkan ukuran yang valid hanya apabila situasi dan kondisinya memungkinkan kebebasan berpendapat tanpa tekanan psikologis maupun fisik.

### c. Pengungkapan Langsung

Suatu versi metode penanyaan langsung adalah pengungkapan langsung (*direct assesment*) secara tertulis yang dapat dilakukan dengan menggunakan aitem tunggal maupun dengan menggunakan aitem ganda (Ajzen, 1988 dalam Azwar, 2007:93). Prosedur pengungkapan langsung dengan menggunakan aitem tunggal yaitu responden diminta untuk menjawab langsung suatu pernyataan sikap tertulis dengan memberi tanda setuju atau tidak setuju. Sebagai contoh, untuk mengetahui sikap para karyawan terhadap metode penilaian prestasi kerja yang diberlakukan di suatu perusahaan, diberikan pernyataan berikut.

**Gambar 4:**

#### **Format Pengukuran Sikap Dengan Pengungkapan Langsung**

Penilaian prestasi kerja melalui sistem web masih mengandung unsur subjektivitas

Setuju:.....:tidak setuju

Dari jawaban individu yang berupa tanda silang pada garis kontinum setuju dan tidak setuju itu, dapat diketahui posisi kejujuran atau ketidakjujuran

seseorang. Problem utama dalam pengukuran dengan aitem tunggal adalah masalah reliabilitas empiriknya.

Salah satu bentuk pengungkapan langsung dengan menggunakan aitem ganda adalah teknik diferensi semantik (*semantic differential*). Menurut Osgood dan teman-temannya, diantara banyak dimensi atau faktor yang berkaitan dengan sikap yang paling utama adalah dimensi evaluasi, dimensi potensi, dan dimensi aktivitas. Dimensi-dimensi ini disajikan dengan menggunakan sepasang kata sifat yang bertentangan satu sama lain. Misalnya sepasang kata sifat untuk dimensi evaluatif adalah 'baik-buruk', 'kuat-lemah' yang menekankan nilai kebaikan.

#### d. Skala Sikap

Metode pengungkapan sikap dalam bentuk self-report yang hingga kini dianggap sebagai yang paling diandalkan adalah dengan menggunakan daftar pertanyaan-pertanyaan yang harus dijawab oleh individu disebut skala sikap.

Skala sikap (*attitude scales*) berupa kumpulan pernyataan-pernyataan mengenai suatu objek sikap. Dari respon subjek pada setiap pertanyaan itu kemudian dapat disimpulkan mengenai arah dan intensitas seseorang. Pada beberapa bentuk skala dapat pula diungkap mengenai keluasan serta konsistensi sikap.

Brannon (dalam Seidenberg&Snadowsky, 1976) meringkaskan beberapa faktor yang dapat menghambat pencurahan sikap melalui skala sikap yang berisi pernyataan-pernyataan, sebagai berikut:

- 1) Setiap jawaban yang memiliki alternatif tertentu dan terbatas akan membatasi pula keleluasaan individu dalam mengkomunikasikan sikapnya.
- 2) Bahasa standar yang dapat diterima umum yang digunakan dalam skala sikap mungkin tidak mampu mengungkapkan reaksi-reaksi asli dan tipikal.
- 3) Pertanyaan-pertanyaan standar dan formal tidak mampu mengungkapkan kompleksitas, nuansa-nuansa, atau pun warna sesungguhnya dari sikap individu yang sebenarnya.
- 4) Dalam setiap kumpulan respon yang diberikan oleh manusia tentu sedikit banyak, akan terdapat eror atau kekeliruan.
- 5) Jawaban responden dipengaruhi oleh hasrat dan keinginan mereka sendiri akan penerimaan sosial, persetujuan sosial (*social approval*), dan keinginan untuk tidak keluar dari norma yang diteima oleh masyarakat.
- 6) Situasi interview sebelum pengukuran, situasi sewaktu penyajian skala, karakteristik pertanyaan sebelumnya, harapan subjek mengenai tujuan pengukuran itu, dan banyak lagi aspek yang ada dalam situasi pengungkapan sikap dapat mempengaruhi respons yang diberikan oleh individu.

e. Pengukuran secara terselubung

Metode pengukuran terselubung (*covert measures*) sebenarnya berorientasi kembali ke metode observasi perilaku yang telah dikemukakan di atas, akan tetapi sebagai objek pengamatan bukan lagi perilaku tampak yang

disadari atau sengaja dilakukan oleh seseorang melainkan reaksi-reaksi fisiologis yang terjadi lebih diluar kendali orang yang bersangkutan.

## **9. Penilaian Kinerja (Performance Appraisal)**

### **a. Pengertian**

Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran (Schuler dan Jackson,1996;3). Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang. Sehingga karyawan, organisasi, dan masyarakat semuanya mendapat manfaat.

Penilaian prestasi kerja adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui sejauh mana seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaan masing-masing secara keseluruhan (Suprihanto,1988;1). Pelaksanaan secara keseluruhan bukan berarti hanya dinilai hasil fisiknya saja, tetapi meliputi beberapa hal, seperti kemampuan komunikasi, kepemimpinan, dan hal-hal khusus yang sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dihadapi.

Penilaian prestasi kerja menurut Anoraga (1997:173) adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan sebagai umpan balik dari apa yang telah dilakukan karyawan. Sedangkan Handoko(1996:135) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja

adalah proses dimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Menilai kinerja menurut Garry Dessler (1997:3) berarti membandingkan kinerja aktual bawahan dengan standar-standar yang telah ditetapkan.

Berdasarkan beberapa uraian diatas, peneliti menyimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan evaluasi atau suatu proses penaksiran (etimasi) dan penentuan nilai keberhasilan atau kualitas dari pelaksanaan tugas para karyawan serta menerapkan kebijaksanaan selanjutnya.

#### b. Metode-metode Penilaian Kinerja

Penyelia biasanya membuat penelitian actual. Oleh karena itu dia harus mengetahui teknik penilaian dasar, memahami dan menghindari masalah yang dapat melumpuhkan suatu penilaian dan melakukan penilaian secara jujur. Bagian SDM bertanggungjawab untuk memantau penggunaan sistem penilaian, dan khususnya memastikan bahwa format dan kriteria yang diukur itu tunduk kepada Undang-Undang EEO dan tidak menjadi ketinggalan zaman (Garry Dessler, 1997:3).

Garry Dessler juga menjelaskan bahwa penilaian kinerja terdiri dari tiga langkah, yaitu : mendefinisikan pekerjaan, menilai kinerja, dan memberikan umpan balik.

Metode-metode penilaian kinerja pada dasarnya dibagi menjadi tiga, yaitu:

- 1) penilaian secara kebetulan, tidak secara sistematis dan sering membahayakan, karena dilakukan pada saat ada lowongan dan tidak konsisten.;
- 2) metode tradisional yang sistematis, yang mengukur karakteristik karyawan, sumbangan kepada organisasi atau keduanya;
- 3) tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan *Management Berdasarkan Sasaran* (MBS) atau yang dikenal dengan *Management By Objective* (Heidjrachman dan Husnan, 1990;121).

Untuk mengetahui prestasi kerja seseorang karyawan dapat dilihat dari beberapa aspek yang dapat diukur, yaitu:

- 1) kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan;
- 2) kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan (baik atau tidak);
- 3) ketepatan waktu (Dharma,1985;5).

Beberapa Metode Penilaian Pekerjaan (Garry Dessler,1997;5):

- 1) Metode kuesioner penilaian grafik : yaitu kuesioner yang mendaftarkan sejumlah ciri dan kisaran kinerja untuk masing-masingnya. Kemudian karyawan dinilai dengan mengidentifikasi skor yang paling baik menggambarkan tingkat kinerja untuk masing-masing ciri.
- 2) Metode peringkat alternasi yaitu membuat peringkat karyawan dari yang terbaik ke yang terjelek berdasarkan ciri tertentu.
- 3) Metode perbandingan pasangan yaitu memeringkatkan karyawan dengan memuat peta dari semua pasangan karyawan yang mungkin

untuk setiap ciri dan menunjukkan mana karyawan yang lebih baik dari pasangannya.

- 4) Metode distribusi paksa (forced distribution method) yaitu serupa dengan pemerinkatan pada sebuah kurva; persentase yang sudah ditentukan dari peserta penilaian ditempatkan dalam masing-masing kategori kinerja (tidak ada peringkat yang sama, tiap individu harus berada pada peringkat yang berbeda).
- 5) Metode Insiden kritis, yaitu membuat satu catatan tentang contoh-contoh yang luar biasa baik atau tidak diinginkan dari perilaku yang berhubungan dengan kerja seseorang karyawan dan meninjaunya bersama karyawan pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya.
- 6) Formulir naratif, yaitu melalui 2 tahap: (1) penyelia menilai kinerja karyawan dari segi standar, dan (2) menyajikan contoh kritis dan suatu rencana perbaikan yang dirancang guna membantu karyawan mencapai atau melebihi standar posisi ini.
- 7) kuesioner penilaian berjangkarkan perilaku (Behaviourally Anchored Rating Scale) yaitu suatu metode penilaian yang bertujuan mengkombinasikan manfaat dari insiden kritis dan penilaian berdasarkan kuantitas dengan menjangkarkan kuesioner berdasarkan kuantitas pada contoh-contoh naratif spesifik dari kinerja yang baik dan kinerja yang jelek. Mengembangkan metode BARS menuntut adanya 5 langkah :
  - a) hasilkanlah insiden kritis;

- b) kembangkanlah dimensi kerja;
- c) realokasikan insiden;
- d) buatlah kuesioner atas insiden-insiden itu;
- e) kembangkanlah instrumen final.

Aktifitas penilaian prestasi kerja dan aspek-aspek yang dijadikan dasar penilaian antara organisasi yang satu dengan yang lain berbeda-beda. Di bawah ini akan diuraikan aspek-aspek penilaian secara umum di organisasi swasta dan di instansi pemerintah. Pada organisasi swasta, aspek-aspek penilaian antara lain sebagai berikut.

**Tabel 3:**  
**Aspek-aspek Penilaian Pada Organisasi Swasta**

Low manager	Middle manager	Top manager
1) Prestasi kerja	1) Prestasi kerja	1) Prestasi kerja
2) Kepemimpinan	2) Kepemimpinan	2) Kerjasama
3) Kerjasama	3) Kerjasama	3) Tanggungjawab
4) Tanggungjawab	4) Tanggungjawab	4) Pengetahuan
5) Pengetahuan	5) Pengetahuan	5) Keterampilan
		6) Inisiatif&Kreativitas

Sedangkan aspek-aspek penilaian prestasi kerja yang ada pada instansi pemerintah adalah melalui DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang didalamnya mencakup aspek-aspek:

- 1) Kepemimpinan
- 2) Kesetiaan
- 3) Prestasi kerja
- 4) Tanggungjawab
- 5) Ketaatan
- 6) Kejujuran

7) Kerjasama

8) Prakarsa

Dalam penelitian ini menggunakan data penilaian prestasi kerja perusahaan dalam hal ini adalah P.T. Indosat. Proses penilaian prestasi kerja pada P.T. Indosat yang dilaksanakan dengan dukungan kemajuan teknologi yaitu melalui web P.T. Indosat, yaitu web *my info*. Prosedur penilaian prestasi melalui *my info* meliputi 7 langkah sebagai berikut:

- 1) Karyawan mengisi form Sasaran Kerja Individu (SKI);
- 2) submit kemudian approval oleh penilai I dengan pertimbangan sebagai berikut:
  - a) tugas yang terdapat dalam tugas pokok dan tugas tambahan;
  - b) uraian tugas terkait sasaran dan target pencapaian;
  - c) bobot relatif antar kumpulan tugas pokok dan tugas tambahan serta antar tugas-tugas di dalam tugas pokok dan tugas tambahan;
- 3) data SKI diperoleh;
- 4) pelaksanaan SKI dipantau oleh Penilai I;
- 5) revisi SKI jika diperlukan;
- 6) pelaksanaan SKI sampai akhir periode;
- 7) penilaian LP-2.

**(Sumber :dok. Dari P.T. Indosat).**

c. Tujuan dan Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Garry Dessler(1997;2) penilaian kinerja dilakukan untuk :

- 1) promosi dan penetapan gaji
- 2) untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja bawahan.

Menurut Schuler & Jackson (1996;4) pemanfaatan utama informasi penilaian kinerja adalah:

- 1) evaluasi antar-orang
  - a) administrasi gaji
  - b) pengakuan kinerja individu
  - c) identifikasi kinerja yang buruk
  - d) keputusan promosi
  - e) keputusan retensi dan pemutusan
  - f) kontrak kerja
  - g) pemberhentian
- 2) pengembangan dalam diri orang
  - a) umpan balik kinerja
  - b) identifikasi kekuatan dan kelemahan individu
  - c) penentuan transfer dan penugasan
  - d) identifikasi kebutuhan pelatihan individu
- 3) pemeliharaan sistem
  - a) pengembangan tujuan korporasi dari individu
  - b) evaluasi pencapaian sasaran oleh individu, tim, dan unit usaha strategis
  - c) perencanaan sumber daya manusia
  - d) penentuan kebutuhan pelatihan organisasi

- e) pengokohan struktur kewenangan
  - f) identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi
  - g) audit sistem sumber daya manusia
- 4) dokumentasi :
- a) dokumentasi keputusan-keputusan manajemen SDM
  - b) pemenuhan persyaratan legal manajemen SDM
  - c) Kriteria untuk pengujian validasi.

Tujuan penilaian prestasi kerja menurut Suprihanto (1988:8) adalah:

- 1) mengetahui keadaan dan keterampilan setiap karyawan secara rutin;
- 2) sebagai dasar perencanaan bidang personalia;
- 3) sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan;
- 4) mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan;
- 5) mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan dari bidang personalia, khususnya prestasi kerja;
- 6) secara pribadi, bagi karyawan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing.

Sedangkan Dharma (1985: 150 dan 164-165), memberikan kriteria dan tujuan penilaian prestasi kerja karyawan, meliputi:

- 1) untuk mengukur tanggung jawab karyawan;
- 2) sebagai dasar bagi peningkatan dan pengembangan karyawan.

Kesimpulan yang dapat peneliti ambil dalam kajian ini adalah bahwa untuk penilaian prestasi kerja agar dapat mencapai tujuan, maka ada tiga hal

yang harus diperhatikan, yaitu:

- 1) penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, artinya penilaian itu benar-benar menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan organisasi atau perusahaan dimana karyawan itu bekerja;
- 2) adanya standar pelaksanaan kerja, yang mencakup validitas dan reliabilitas;
- 3) Praktis, maksudnya mudah dipahami dan dimengerti serta digunakan, baik oleh penilai atau pun karyawan dengan menggunakan model 5W + 1H.

#### d. Prestasi Kerja Dalam Pandangan Islam

Dalam realita kehidupan, manusia dituntut untuk mempunyai semangat kerja yang teguh, semangat keushawanan yang tinggi serta mampu berdikari dan tidak mengharapkan bantuan orang lain. Di dalam Al-Quran maupun hadits terdapat banyak seruan yang mendorong manusia agar giat dan tekun bekerja. Ajaran Islam kaya dengan prinsip-prinsip yang memberi motivasi kepada pemeluknya agar memiliki disiplin kerja untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi. Menurut ajaran Islam, kerja adalah amal sholeh karena termasuk kegiatan bermanfaat bagi diri dan masyarakat. Maka dari itu Islam memandang mulia orang yang bekerja. Di dalam surah Al-Jumuah:10, Allah berfirman:





“Kemudian setelah sembahyang, maka bertebarlah kamu di muka bumi Allah (untuk menjalankan urusan masing-masing), dan carilah apa yang kamu hajati dari limpah karunia Allah SWT.” (Departemen Agama RI 1995).

Jelasnya Islam mewajibkan umatnya mencari nafkah untuk dirinya dan orang-orang dibawah tanggungannya. Selain itu Islam juga menganjurkan umatnya memiliki kemampuan dan kepakaran yang dapat memberi sumbangan dan manfaat kepada umat Islam seluruhnya, serta mampu mempertahankan kedaulatan Islam. Dalam hal ini termasuk kekuasaan ekonomi, ilmu dan teknologi, kekuasaan politik, dan persenjataan serta ikatan perpaduan yang kukuh. Firman Allah SWT dalam Al-Quran Surah Al-Mulk: 15, yaitu:



“Dialah yang menjadikan bumi bagi kamu, mudah digunakan, maka berjalanlah di atasnya merata-rata ceruk-rantaunya serta makanlah dari rezeki yang dikaruniakan Allah SWT.” (Departemen Agama RI 1995).

Berdasarkan beberapa ayat diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa prestasi kerja tidak begitu saja dapat diperoleh manusia (karyawan), hal tersebut bisa di dapat dengan bekerja. Bekerja pun harus dilandasi oleh semangat dan niat yang tulus dari hati.

## 10. Sikap Karyawan Pada Penilaian Prestasi Kerja

Sikap adalah pernyataan evaluatif, baik yang menguntungkan ataupun tidak menguntungkan (Stephen Robbins, 1996:169). Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan mengenai sesuatu. Sikap karyawan pada penilaian prestasi kerja merupakan respon evaluatif dari karyawan pada proses penilaian prestasi kerja yang berlaku di suatu perusahaan. Karyawan seharusnya memiliki kepedulian terhadap berbagai hal dalam pekerjaannya, dan yang menyangkut masa depan karirnya. Penilaian prestasi kerja sangat berpengaruh terhadap karir seorang karyawan.

Dalam penelitian ini, peneliti ingin mengungkapkan bagaimana respon karyawan PT. Indosat mengenai proses penilaian prestasi kerja yang mana menggunakan web myinfo. Sangat penting mengetahui sikap karyawan terhadap penilaian prestasi kerja di tempatnya bekerja, karena sikap yang positif pada perusahaan berarti ia dapat bekerjasama sebaik mungkin dengan perusahaan, begitu pula sebaliknya.

## 11. Kajian Islami Mengenai Sikap

Kajian mengenai sikap telah banyak diperbincangkan, baik oleh para psikolog, maupun oleh pakar lainnya. Dalam Islam pun, khususnya Al Quran terdapat kajian mengenai sikap. Berikut merupakan ayat tentang sikap kaum Yahudi terhadap Islam :

- 1) Surat al-Baqoroh ayat 76:





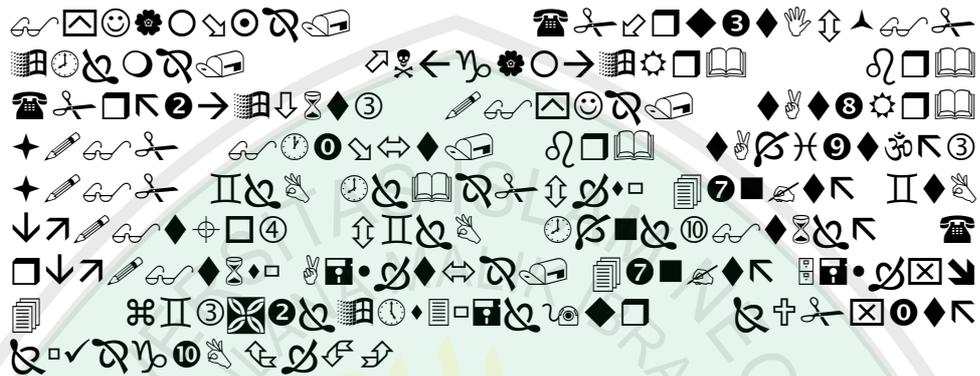
Dan apabila mereka berjumpa dengan orang-orang yang beriman, mereka berkata: "Kamipun telah beriman," tetapi apabila mereka berada sesama mereka saja, lalu mereka berkata: "Apakah kamu menceritakan kepada mereka (orang-orang mukmin) apa yang telah diterangkan Allah kepadamu, supaya dengan demikian mereka dapat mengalahkan hujjahmu di hadapan Tuhanmu; tidakkah kamu mengerti?"

Dalam riwayat Ibnu Jarir dikemukakan bahwa apabila kaum Yahudi bertemu dengan orang-orang muminin, mereka (kaum Yahudi) berkata: "Kami percaya bahwa sahabatmu itu Utusan Allah, akan tetapi diutusnya hanya kepadamu saja." Apabila bertemu dengan teman-teman mereka, mereka berkata: "Janganlah kamu memperbincangkan masalah ini (kerasulan) dengan orang-orang Arab, karena kamu dahulu pernah meminta kepada Allah agar mendapat kemenangan terhadap orang-orang Arab dengan kebesaran utusan yang akan datang (Muhammad), sedang kenyataannya utusan itu dari golongan mereka." Maka Allah turunkan ayat ini (S. 2: 76) sebagai penjelasan atas kelakuan kaum Yahudi. (Diriwayatkan oleh Ibnu Jarir dari 'Ikrimah yang bersumber dari Ibnu Abbas.dari Program Al Quran Digital).

Ayat di atas menjelaskan tentang sikap kaum Yahudi terhadap agama Islam yang dibawa oleh Nabi Muhammad SAW, yang mana orang Yahudi tersebut mengetahui akan kebenaran ajaran Muhammad tetapi mereka ingkar.

Sikap tersebut merupakan sikap negatif kaum Yahudi terhadap Nabi Muhammad SAW sebagai pembawa ajaran Allah SWT.

2) Surat al-Baqoroh ayat 90:



Alangkah buruknya (hasil perbuatan) mereka yang menjual dirinya sendiri dengan kekafiran kepada apa yang telah diturunkan Allah, karena dengki bahwa Allah menurunkan karunia-Nya kepada siapa yang dikehendaki-Nya diantara hamba-hamba-Nya. Karena itu mereka mendapat murka sesudah (mendapat) kemurkaan. Dan untuk orang-orang kafir siksaan yang menghinakan.

Ayat di atas juga menjelaskan tentang sikap negatif kaum Yahudi yang tidak mau beriman kepada Ajaran Allah karena dengki terhadap Rasulullah SAW, padahal mereka mengakui kebenaran ajaran Islam. Kemudian mereka mendapat kemurkaan yang berlipat-ganda yaitu kemurkaan karena tidak beriman kepada Muhammad s.a.w. dan kemurkaan yang disebabkan perbuatan mereka dahulu, yaitu membunuh nabi Musa, mendustakannya, mengubah isi Taurat dan sebagainya.

Iman merupakan bentuk sikap manusia terhadap suatu ajaran agama atau kepercayaan. Kaum Mukmin mempunyai sikap positif terhadap agama dan ajaran Islam yang dibawa oleh Nabi Muhammad SAW, sedangkan kaum

Yahudi dan kaum non muslim lainnya bersikap negative terhadap agama dan ajaran yang dibawa oleh Nabi Muhammad SAW.

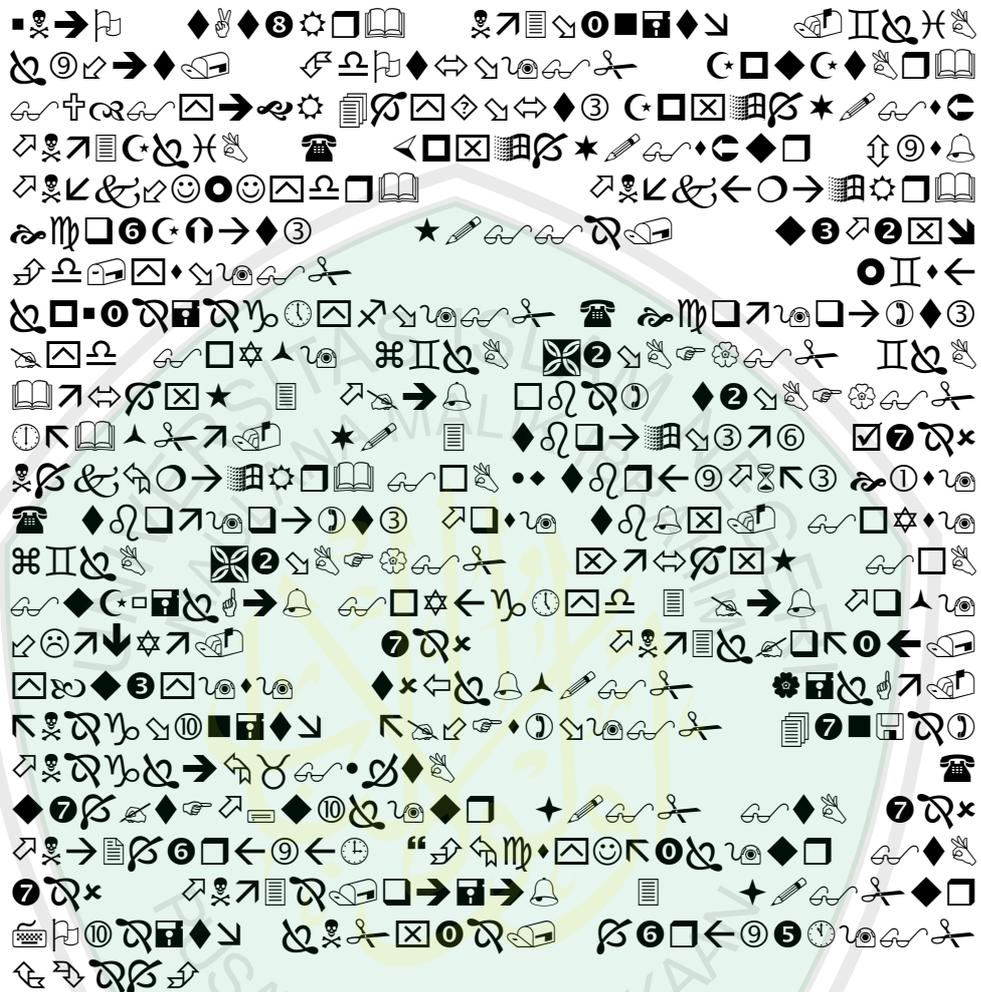
### 3) Surat al-Baqoroh ayat 104 :



Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu katakan (kepada Muhammad): "Raa'ina", tetapi katakanlah: "Unzhurna", dan "dengarlah" Dan bagi orang-orang yang kafir siksaan yang pedih.

Ayat di atas berbicara mengenai sikap ketidaksopanan orang-orang Yahudi terhadap Nabi dan sahabat-sahabatnya, yang langsung mendapat teguran keras dari Allah SWT. Dalam hadis riwayat Ibnu Mundzir yang bersumber dari as-Suddi dikemukakan bahwa dua orang Yahudi bernama Malik bin Shaif dan Rifa'ah bin Zaid, apabila bertemu dengan Nabi SAW mereka mengucapkan: "Ra'ina sam'aka was ma' ghaira musmai'in." Kaum Muslimin mengira bahwa kata-kata itu adalah ucapan ahli Kitab untuk menghormati Nabi-nabinya. Mereka pun mengucapkan kata-kata itu kepada Nabi SAW. Maka Allah menurunkan ayat ini (S. 2: 104) sebagai larangan untuk meniru-niru perbuatan kaum Yahudi. Dalam riwayat lain dikemukakan bahwa kata "Ra'ina" dalam bahasa Yahudi berarti caci maki yang jelek, yang mereka ucapkan kepada Rasulullah SAW, sebagai bentuk sikap ketidaksukaan mereka terhadap Rasulullah.

4) Surat Ali ‘Imron ayat 154 :



Kemudian setelah kamu berdukacita, Allah menurunkan kepada kamu keamanan (berupa) kantung yang meliputi segolongan dari pada kamu, sedang segolongan lagi telah dicemaskan oleh diri mereka sendiri, mereka menyangka yang tidak benar terhadap Allah seperti sangkaan jahiliyah. Mereka berkata: "Apakah ada bagi kita barang sesuatu (hak campur tangan) dalam urusan ini?" Katakanlah: "Sesungguhnya urusan itu seluruhnya di tangan Allah" Mereka menyembunyikan dalam hati mereka apa yang tidak mereka terangkan kepadamu; mereka berkata: "Sekiranya ada bagi kita barang sesuatu (hak campur tangan) dalam urusan ini, niscaya kita tidak akan dibunuh (dikalahkan) di sini." Katakanlah: "Sekiranya kamu berada di rumahmu, niscaya orang-orang yang telah ditakdirkan akan mati terbunuh itu keluar (juga) ke tempat mereka terbunuh." Dan Allah (berbuat demikian) untuk menguji apa yang ada dalam dadamu dan untuk membersihkan apa yang ada dalam hatimu. Allah Maha Mengetahui isi hati.

Ayat di atas juga menggambarkan mengenai sikap kognitif non verbal orang muslim terhadap Allah SWT saat peperangan terjadi. Orang muslim yang bersikap positif, dalam artian meyakini kekuasaan Allah SWT atas mereka, diberikan nikmatnya rasa kantuk di tengah peperangan, dan yang bersikap ragu terhadap kekuasaan Allah untuk menyelamatkan mereka dalam perang, akan semakin cemas dan ketakutan. Allah SWT Maha Mengetahui apa yang dipikirkan dan apa yang dirasakan oleh hambaNya.

Sikap selalu mempunyai objek, kajian sikap dalam al-Quran meliputi sikap kaum muslimin, sikap kaum yahudi terhadap Islam, gambaran sikap Allah terhadap hambanya, dll.

### **C. Hubungan Antara Sikap Karyawan Pada Penilaian Prestasi Kerja Melalui Web *Myinfo* Dengan Motivasi Karyawan**

Motif seringkali diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Sehingga motif tersebut merupakan suatu driving force yang menggerakkan manusia untuk

bertingkah laku, dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu (As'ad, 1998:45). Motivasi mengacu kepada jumlah kekuatan yang menghasilkan, mengarahkan, dan mempertahankan usaha dalam perilaku tertentu. Semua orang memiliki motivasi dalam tiap perilakunya.

Motivasi setiap individu tersebut berbeda, keanekaragaman ini menyebabkan perbedaan pola perilaku yang berkaitan dengan kebutuhan dan tujuan. Hal ini menarik untuk dikaji, karena setiap individu mempunyai motivasi yang berbeda walaupun melakukan pekerjaan yang sama. Penelitian ini membahas tentang motivasi karyawan Indosat, dan hubungannya dengan sikap karyawan terhadap penilaian prestasi kerja.

Dalam bidang psikologi industri dan organisasi, yang dimaksudkan dengan motivasi adalah sebuah proses dorongan dalam bertingkah laku seseorang yang diarahkan untuk membantu sebuah organisasi secara keseluruhan (John B, 1992; 54). Sebuah organisasi akan bergerak bila motivasi ikut berperanserta, karyawan yang bekerja tanpa motivasi kerja yang baik, tidak akan mampu memaksimalkan pencapaian tujuan organisasi dan perusahaan.

Sebagaimana yang telah disebutkan oleh Yayat (2001: 214) pada bab sebelumnya, bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi adalah sikap untuk merealisasikan kebutuhan dan tujuan seseorang atau sekelompok orang. Jadi dalam hal ini sikap dalam merealisasikan kebutuhan memiliki peran yang cukup besar dalam pembentukan motivasi karyawan. Survei terhadap sikap dimanfaatkan dalam penelitian yang bersifat lebih umum tentang motivasi kerja

untuk mengetahui apa yang dikehendaki karyawan dalam pekerjaannya, bagaimana keinginan ini bervariasi menurut umur, jenis kelamin, pendidikan, tingkat jabatan, atau ciri-ciri pribadi lainnya (Anastasi, 1989:182).

Dalam organisasi, sikap penting karena sikap itu mempengaruhi perilaku kerja (Robbins, 1996:169). Misalnya terjadi fenomena bahwa para pekerja meyakini bahwa para penyelia, pengaudit, dan atasan bersekongkol untuk membuat karyawan bekerja lebih keras dengan upah yang sama atau bahkan kurang dari sebelumnya. Maka kita dapat mencoba untuk mengerti bagaimana sikap-sikap ini dibentuk, hubungan sikap ini pada perilaku kerja, dan bagaimana sikap ini dapat diubah.

Penelitian ini membahas tentang hubungan antara sikap karyawan pada penilaian prestasi kerja melalui web *myinfo* dengan motivasi kerja karyawan. Sikap karyawan pada penilaian prestasi kerja merupakan respon evaluatif dari karyawan pada proses penilaian prestasi kerja yang berlaku di suatu perusahaan. Karyawan seharusnya memiliki kepedulian terhadap berbagai hal dalam pekerjaannya, dan yang menyangkut masa depan karirnya. Penilaian prestasi kerja sangat berpengaruh terhadap karir seorang karyawan.

Sikap karyawan terhadap penilaian prestasi kerjanya akan mencerminkan pandangannya mengenai perusahaan. Karena melalui penilaian prestasi kerja tersebut, karyawan dapat memprediksi jenjang karirnya di masa mendatang. Jika hal ini dikaitkan dengan motivasi kerja karyawan, tentunya karyawan bekerja mengharapkan sesuatu yang menguntungkan baginya sebagai ganti kerja kerasnya selama di perusahaan. Jadi sikap karyawan terhadap

perusahaan atau lebih spesifik pada penilaian prestasi kerja berhubungan erat dengan motivasi kerja karyawan, begitu juga sebaliknya. Berdasarkan hal itu, peneliti menghimpun hipotesis ” terdapat hubungan yang positif antara sikap karyawan pada Penilaian Prestasi Kerja melalui *myinfo* dengan motivasi kerja karyawan P.T. Indosat”.

#### D. Hipotesis

Hipotesis penelitian adalah jawaban sementara terhadap masalah penelitian, yang kebenarannya masih harus diujikan secara empiris (Suryabrata, 2003;21). Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah :

$H_A$  = terdapat hubungan yang positif antara sikap karyawan pada Penilaian Prestasi Kerja melalui *myinfo* dengan motivasi kerja karyawan P.T. Indosat

$H_0$  = tidak terdapat hubungan yang positif antara sikap karyawan pada Penilaian Prestasi Kerja melalui *myinfo* dengan motivasi kerja karyawan P.T. Indosat

$H_A$  adalah hipotesis alternatif, artinya apabila dalam penelitian terbukti bahwa terdapat hubungan yang positif antara sikap karyawan pada Penilaian Prestasi Kerja melalui *myinfo* dengan motivasi kerja karyawan P.T. Indosat, maka hipotesis penulis benar.  $H_0$  adalah hipotesis nol, artinya apabila hipotesis tersebut tidak terbukti, maka harus ditolak.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Rancangan penelitian merupakan strategi yang mengatur latar penelitian agar peneliti memperoleh data yang tetap sesuai dengan karakteristik dan tujuan penelitian (Van Dalen, dalam Arikunto, 2002: 236). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif korelasional. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang dilakukan untuk memecahkan masalah dengan mempergunakan data empiris, yakni yang dapat disentuh atau dibuat dapat disentuh panca indera (Aziz, 2003:05). Penelitian kuantitatif banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap angka tersebut, serta penampilan dari hasilnya (Arikunto, 2006: 12). Untuk itu, peranan statistika dalam penelitian ini menjadi sangat dominan dan penting. Penelitian korelasional adalah sebuah penelitian yang bertujuan untuk mendeteksi sejauh mana variasi-variasi pada suatu faktor berkaitan dengan variasi-variasi pada satu atau lebih faktor lain berdasarkan pada koefisien korelasi (Suryabrata, 2003;82). Dalam menganalisis data menggunakan perhitungan statistik *korelasi product-moment*.

#### **B. Identifikasi Variabel Penelitian**

Variabel adalah sesuatu yang akan menjadi objek pengamatan penelitian atau faktor-faktor yang berperan dalam peristiwa atau gejala yang akan diteliti (Suryabrata, 2003;25). Variabel penelitian yang digunakan dalam judul skripsi

“Hubungan Antara sikap karyawan pada Penilaian Prestasi Kerja Melalui Web Myinfo dengan motivasi kerja karyawan P.T. Indosat” ini melibatkan dua variabel, yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Kedua variabel tersebut terkait dengan judul yaitu sikap karyawan pada Penilaian Prestasi Kerja dan motivasi kerja.

1. Variabel bebas: Sikap Karyawan Pada Penilaian Prestasi Kerja
2. Variabel terikat: Motivasi Kerja.

### **C. Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional adalah definisi yang didasarkan atas sifat-sifat hal yang didefinisikan yang dapat diamati (Suryabrata, 2003;29). Berikut penulis paparkan definisi operasional dari variabel penelitian guna menyamakan persepsi dan menghindari kesalahpahaman dalam menafsirkan variabel yang digunakan dalam penelitian:

1. Sikap karyawan terhadap Penilaian Prestasi Kerja adalah pernyataan atau pertimbangan evaluatif seorang karyawan terhadap metode penilaian kinerja yang berlaku di P.T. Indosat Surabaya. Pengukuran sikap karyawan tersebut menggunakan kuesioner.
2. Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan dalam bekerja. Pengukuran motivasi dilakukan dengan kuesioner.

#### D. Populasi Dan Sampel Penelitian

Populasi adalah seluruh subyek yang diselidiki dan dibatasi sebagai jumlah atau individu yang paling sedikit mempunyai satu sifat yang sama (Hadi, 1997;220). Apabila subyeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi (Arikunto, 2002;112). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap P.T. Indosat Surabaya.

**Tabel 4 :**  
**Populasi Karyawan PT. Indosat Surabaya**

<b>Jabatan</b>	<b>Jumlah Populasi</b>
1. Reprs	19
2. Fungsi Indirect Sales	8
3. Fungsi Direct Sales	8
4. Fungsi Customer Service	9
5. Fungsi Marketing Communication	2
6. Fungsi Sales Administrasi	9
7. Fungsi Budgeting & Revenue Assurance	7
8. Divisi Finance	3
9. Fungsi Treasury	4
10. Fungsi Accounting	6
<b>Jumlah</b>	<b>55</b>

Sampel menurut Arikunto (2002; 109) adalah bagian atau wakil dari populasi yang diteliti. Untuk menentukan jumlah sampel, jika subyek kurang dari 100 orang, maka lebih baik diambil semuanya untuk diteliti. Selanjutnya jika jumlah subyek lebih dari 100 orang, maka diambil 10%-15% atau 20%-25% dari jumlah populasi. Sedangkan menurut Prof. Dr. S. Nasution (2006:86) *sampling* adalah memilih sejumlah tertentu dari keseluruhan populasi. Bila jumlah populasi terlampau besar kita ambil sejumlah *sample* yang representatif, yaitu yang mewakili keseluruhan populasi itu. Metode *sampling* yang digunakan dalam

penelitian ini adalah *double sampling*, yaitu menggunakan dua teknik *sampling*. *Sampling stratified* (sampling berlapis) dan *sampling purposive*. *Sampling stratified* (berlapis) adalah bentuk *sampling random* dimana populasi (elemen populasi) dibagi dalam kelompok-kelompok yang disebut strata (Hasan,2002:65). PT. Indosat Surabaya terdiri atas 10 bagian jabatan (strata) yang berjumlah 128 karyawan, tidak termasuk *outsourcing* (dok. PT. Indosat Surabaya). Dan *sampling purposive* adalah *sampling* yang dipilih dengan cermat hingga relevan dengan design penelitian (Nasution, 2006:98). *Sampling purposive* dilakukan dengan mengambil orang-orang yang terpilih betul oleh peneliti menurut ciri-ciri spesifik yang dimiliki oleh sampel itu. Penggunaan *sampling purposive* untuk menentukan jumlah sampel yang akan diambil, karena peneliti tidak dapat mengambil sampel pada setiap jabatan dengan jumlah yang sama.

Sebagaimana teori Arikunto di atas, jika jumlah subyek lebih dari 100 orang, maka diambil 10%-15% atau 20%-25% dari jumlah populasi. Jumlah populasi sebesar 128 karyawan, peneliti menggunakan 23.4% dari jumlah populasi, yaitu 23.4% dari 128 karyawan = 30 karyawan. Jadi sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 30 orang.

Berikut sampel karyawan PT. Indosat Kayoon Surabaya, yang mana peneliti hanya mengambil 9 bagian jabatan. Bagian Reprs tidak dapat mengisi kuesioner karena mempunyai jam kerja di luar kantor lebih banyak.

**Tabel 5:**  
**Sampel Karyawan PT. Indosat Surabaya**

<b>Jabatan</b>	<b>Jumlah Sampel</b>
1. Fungsi Indirect Sales	5
2. Fungsi Direct Sales	4
3. Fungsi Customer Service	5
4. Fungsi Marketing Communication	4
5. Fungsi Sales Administrasi	4
6. Fungsi Budgeting & Revenue Assurance	2
7. Divisi Finance	2
8. Fungsi Treasury	2
9. Fungsi Accounting	2
<b>Jumlah</b>	<b>30</b>

#### **E. Tempat Penelitian**

Berdasarkan judul penelitian yaitu “Hubungan Antara Sikap Karyawan Pada Penilaian Prestasi Kerja Melalui Web *Myinfo* Dengan Motivasi Kerja Karyawan P.T. Indosat”, maka lokasi penelitian ini yaitu di PT. Indosat Kayoon Surabaya yang beralamat di Jl. Kayoon no.72 Surabaya.

#### **F. Metode Pengumpulan Data**

Menurut Arikunto (2002:197) pengumpulan data adalah cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data bagi penelitiannya. Sesuai dengan jenis penelitian dan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, maka metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

## 1. Metode Kuesioner

Menurut Sutrisno Hadi (2001;157), kuesioner adalah suatu daftar pertanyaan atau pernyataan tentang suatu hal yang diteliti. Metode kuesioner ini bertujuan untuk memperoleh informasi yang relevan dengan tujuan penelitian. Seperti metode-metode lainnya, metode kuesioner juga memiliki kelebihan dan kekurangan sebagai berikut.

Kelebihan metode kuesioner :

- 1) subjek adalah orang yang paling mengetahui tentang dirinya sendiri;
- 2) apa yang dinyatakan subjek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya;
- 3) interpretasi subjek tentang pernyataan adalah sama yang dimaksud oleh peneliti.

Kelemahan metode kuesioner :

- a) adanya unsur-unsur yang tidak disadari yang tidak dapat diungkapkan;
- b) jawaban yang diberikan sangat berkemungkinan dipengaruhi oleh keinginan pribadi subjek;
- c) adanya beberapa hal yang dirasanya tidak perlu untuk dinyatakan atau dikemukakan;
- d) munculnya kesulitan dalam merumuskan keadaan diri subjek kedalam bahasa;
- e) terdapat kecenderungan untuk mengkonstruksi secara logis unsur-unsur yang dianggap kurang berhubungan. (Hadi, 2001;157).

Penggunaan metode kuesioner dalam penelitian ini adalah untuk

mengetahui sikap dan motivasi kerja karyawan PT. Indosat Surabaya, dan kemudian diteliti apakah terdapat hubungan antara sikap karyawan pada penilaian prestasi kerja melalui *myinfo* dengan motivasi kerja karyawan PT. Indosat Surabaya.

## 2. Metode Observasi

Observasi adalah cara memperoleh data atau mengumpulkan data melalui pengamatan dan pencatatan secara sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki (Hadi, 2001;136). Dalam arti yang luas observasi sebenarnya tidak hanya terbatas pada pengamatan yang dilakukan baik secara langsung ataupun tidak langsung. Pengamatan yang tidak langsung misalnya melalui kuesioner dan tes. Pada dasarnya observasi dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu:

- a. observasi partisipan, peneliti terjun langsung dan menjadi bagian dari kelompok yang diteliti;
- b. observasi non-partisipan, peneliti tidak langsung terlibat dan ikut serta di dalam suatu kelompok yang diteliti.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode observasi non-partisipan, dimana peneliti tidak langsung terlibat dalam populasi PT Indosat Surabaya. Observasi dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran singkat mengenai PT. Indosat Surabaya.

### 3. Metode Wawancara

Wawancara adalah metode pengumpulan data dengan cara tanya jawab sepihak yang dikerjakan dengan sistematis dan berlandaskan kepada tujuan penyelidikan (Hadi, 2001: 192). Jenis-jenis wawancara adalah sebagai berikut:

- a. Wawancara tidak terstruktur / tidak terpimpin yaitu tidak adanya kesengajaan dari para pewawancara untuk mengarahkan tanya jawab ke pokok-pokok persoalan yang menjadi titik fokus dari kegiatan penelitian.
- b. Wawancara terstruktur yaitu pewawancara menjalankan wawancara dengan telah menyiapkan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan terlebih dahulu dalam proses wawancara.
- c. Wawancara bebas terpimpin yaitu pewawancara menggunakan pedoman wawancara berupa pertanyaan-pertanyaan dalam bentuk kalimat yang tidak permanen (Rahayu dan Tristiadi ;74).

Metode wawancara ini digunakan untuk mengetahui gambaran sikap karyawan tentang metode penilaian prestasi kerja yang digunakan oleh PT. Indosat Surabaya, dan gambaran singkat tentang motivasi kerja para karyawan, dan lain sebagainya yang berkaitan dengan objek serta lokasi penelitian. Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara bebas terpimpin, yaitu peneliti menyiapkan terlebih dahulu pedoman wawancara yang akan digunakan dalam proses wawancara, sehingga wawancara tidak jauh bergeser dari tujuan wawancara.

### **3. Metode Dokumentasi**

Dokumentasi berasal dari kata dokumen yang artinya barang-barang tertulis. Jadi yang dimaksud dengan metode dokumentasi adalah suatu metode penelitian yang bersumber pada tulisan atau barang tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, rapport, jurnal, dan lain sebagainya (Arikunto, 2002:206). Metode dokumentasi ini digunakan untuk memperoleh informasi dari data tertulis yang ada pada subjek penelitian dan yang mempunyai relevansi dengan data yang dibutuhkan.

Dari metode dokumentasi ini, peneliti menggali arsip data metode penilaian prestasi kerja yang digunakan oleh perusahaan sekaligus untuk kepentingan pengukuran sikap karyawan.

### **G. Instrumen Penelitian**

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1990;334-335) yang dimaksud dengan instrumen adalah sarana penelitian (berupa seperangkat tes, dan sebagainya) untuk memperoleh data sebagai bahan pengolahan.

Guna mencapai tingkat obyektivitas yang tinggi, penelitian ilmiah mensyaratkan penggunaan prosedur pengumpulan data yang akurat dan obyektif. Pada penelitian kuantitatif, data penelitian hanya dapat diinterpretasikan dengan lebih obyektif apabila diperoleh melalui proses pengukuran yang valid, reliable, dan obyektif. Untuk itu, jenis instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa kuesioner dengan model kuesioner likert.

Kuesioner adalah suatu daftar yang berisi serangkaian pertanyaan atau pernyataan mengenai suatu hal yang akan diteliti. Dalam penelitian ini menggunakan kuesioner sikap pada penilaian prestasi kerja melalui *myinfo* dan kuesioner motivasi kerja karyawan PT. Indosat Surabaya.

**Tabel 6:**

**Blue Print kuesioner Motivasi**

Variabel	Indikator	Bobot (%)
Motivasi kerja karyawan	1. Mempunyai tujuan kerja yang jelas	20
	2. Mempunyai harapan / cita-cita	20
	3. Senang bekerja keras	20
	4. Senang untuk berprestasi dalam bekerja	20
	5. Tidak mudah terpengaruh dengan keinginan orang lain	20
Jumlah		100

Sumber : Hiks dan G. Ray,1987: 450-451 dan Richard, 1994: 7-8

**Tabel 7:**

**Blue Print kuesioner Sikap Pada Penilaian Prestasi Kerja Melalui Web**

***Myinfo***

Variabel	Indikator	Bobot (%)
Sikap Pada Penilaian Prestasi Kerja Melalui <i>Myinfo</i> :	1. Respon kognitif: pernyataan keyakinan mengenai penilaian prestasi kerja melalui <i>myinfo</i> .	33.3
	2. Respon afektif: pernyataan perasaan terhadap penilaian prestasi kerja melalui <i>myinfo</i> .	33.3
	3. Respon konatif: pernyataan intensi perilaku berkaitan dengan penilaian prestasi kerja melalui <i>myinfo</i> .	33.4
Jumlah		100

Sumber : Rosenberg & Hovland, 1960 dalam Ajzen,1988 dalam Azwar,2007:20

Bentuk kuesioner dalam penelitian ini berupa pilihan ganda dengan lima

alternatif jawaban yang harus dipilih oleh subjek. Terdapat dua jenis pernyataan yaitu *favourable* dan *unfavourable* untuk mengetahui motivasi kerja karyawan. Pernyataan *favourable* adalah pernyataan yang berisi tentang hal-hal yang positif yaitu mendukung objek sikap yang diungkap. Sebaliknya pernyataan *unfavourable* adalah pernyataan yang berisi hal-hal yang negatif mengenai obyek sikap, yaitu bersifat tidak mendukung ataupun kontra terhadap obyek sikap yang hendak diungkap (Azwar,2002; 107).

kuesioner tersebut menggunakan kuesioner *likert* yang menggunakan kategori SS, S, R, TS, dan STS. Adapun penilaian atau pemberian skor berdasarkan pernyataan yang *favourable* dan *unfavourable* sebagai berikut:

**Tabel 8:**  
**Pemberian Skor Berdasarkan Pernyataan Yang *Favourable* Dan *Unfavourable***

<b>a. untuk pernyataan <i>favourable</i>:</b>	<b>b. untuk pernyataan <i>unfavourable</i>:</b>
1) Skor 5 untuk jawaban sangat setuju;	1) Skor 1 untuk jawaban sangat setuju;
2) Skor 4 untuk jawaban setuju;	2) Skor 2 untuk jawaban setuju;
3) Skor 3 untuk jawaban ragu-ragu;	3) Skor 3 untuk jawaban ragu-ragu;
4) Skor 2 untuk jawaban tidak setuju;	4) Skor 4 untuk jawaban tidak setuju;
5) Skor 1 untuk jawaban sangat tidak setuju.	5) Skor 5 untuk jawaban sangat tidak setuju.

Instrumen yang baik adalah harus memenuhi dua persyaratan penting, yaitu memenuhi validitas dan reliabilitas. Validitas adalah suatu ukuran yang

menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau keshahihan suatu instrumen. Valid yaitu mampu mengukur apa yang diinginkan, mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat (Arikunto,2002;144-145). Reliabilitas menurut Suharsimi Arikunto (2002;154) adalah suatu instrumen yang cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Reliabel menunjukkan suatu data itu dapat diandalkan karena kontinuitas.

#### **H. Validitas Dan Realibilitas**

Kepercayaan yang dapat diberikan pada kesimpulan penelitian sosial tergantung antara lain pada akurasi dan kecermatan data yang diperoleh. Akurasi dan kecermatan data hasil pengukuran tergantung pada validitas dan reliabilitas alat ukurnya (Azwar,2003:105).

Untuk lebih jauh memahami validitas dan reliabilitas, berikut akan dijelaskan tentang keduanya dalam penelitian ini, yaitu:

##### **1. Validitas**

Menurut Sutrisno Hadi (2001,jil2:111), validitas adalah kejituan, ketepatan, kekenaan pengukuran. Menurut Suharsimi Arikunto (2002:144), validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrumen. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan (Arikunto,2002: 145).

Untuk mencari koefisien validitas kuesioner sikap karyawan pada penilaian prestasi kerja dan kuesioner tingkat motivasi dilakukan teknik internal konsistensi validity yaitu mengkorelasikan skor setiap butirnya

dengan skor totalnya. Teknik korelasi *Product moment* dari Pearson dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{N(\sum x^2) - (\sum x)^2\} \{N(\sum y^2) - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan:

- $r_{xy}$  = Koefisien Korelasi Product Moment Pearson  
 $N$  = Banyaknya responden  
 $x$  = Variabel Bebas  
 $y$  = Variabel Terikat (Hasan, M.Iqbal, 2002: 103-104)

$$r_{pq} = \frac{(r_{xy})(SB_y) - (SB_x)}{\sqrt{[(SB_y)^2 + (SB_x)^2] - [2(r_{xy})(SB_y)(SB_x)]}}$$

Keterangan:

- $r_{pq}$  = Koefisien korelasi antara skor item dengan skor total setelah dikonvensi  
 $r_{xy}$  = Koefisien korelasi antara skor item dengan skor total sebelum dikonvensi  
 $SB_x$  = Standart deviasi item  
 $SB_y$  = Standart deviasi total

Kemudian, perhitungan validitas ini menggunakan komputer seri program SPSS (*statistical product and service solution*) 14.0 for windows. Hasil dari perhitungan validitas pada ujicoba kuesioner motivasi

menggugurkan 4 aitem pada nomor aitem1( $r_{xy}= 0.214$ ), 6 ( $r_{xy}=0,124$ ) 14 ( $r_{xy}=0,34$ ), dan 19 ( $r_{xy}=0,110$ ). Aitem-aitem yang valid berkisar antara  $r_{xy}=0.341$  sampai dengan  $r_{xy}=0,684$ . Kevalidan aitem adalah  $r_{xy}$  yang bernilai 0,30 (Azwar,2007). Statistik total aitem sebagai berikut :

Tabel 9 :

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
114.4390	163.402	12.78290	30

Tabel 10:

Sebar Item Kuesioner Motivasi Setelah Uji Coba

No	Aspek	No. Item		Total
		Favourable	Unfavourable	
1	Mempunyai tujuan kerja yang jelas	5,13,25	8,11	5
2	Mempunyai harapan / cita-cita	3,7	14,16,18	5
3	Senang bekerja keras	1,21	6,10,12,24	6
4	Senang untuk berprestasi dalam bekerja	9,17,19	2,22	5
5	Tidak mudah terpengaruh dengan keinginan orang lain	15,23	4,20	4

## 2. Reliabilitas

Reliabilitas sering diartikan sebagai keajegan. Namun, dalam Suharsimi Arikunto reliabilitas diartikan sebagai dapat dipercaya. Lengkapnya sesuatu instrument cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik (Hasan, M.Iqbal, 2002:154).

Adapun formula yang digunakan untuk menghitung reliabilitas dalam

penelitian ini adalah formula Alpha dari Cronbach dengan rumus:

$$r_{tt} = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum S_b^2}{S_t^2} \right]$$

Keterangan:

$r_{tt}$  = Koefisien reliabilitas Alpha

$k$  = Banyaknya belahan

$S_b^2$  = Varians skor belahan

$S_t^2$  = Varians skor total

Perhitungan reliabilitas ini dilakukan dengan penggunaan komputer program SPSS (*statistical product and service solution*) 14.0 for windows. Reliabilitas dinyatakan oleh koefisien reliabilitas yang angkanya berada dalam rentan 0 sampai 1,000. Semakin tinggi koefisien reliabilitas mendekati angka 1,000 berarti semakin tinggi reliabilitasnya (Azwar,2003:83). Hasil uji coba untuk kuesioner motivasi adalah sebagai berikut:

**Tabel 11:**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.880	.891	30

Dari hasil uji keandalan kuesioner motivasi didapatkan  $\alpha = 0,880$ . yang berarti nilai  $\alpha$  hampir mendekati angka 1,000, artinya dapat dikatakan bahwa kuesioner tersebut reliabel atau handal. Sehingga kuesioner motivasi tersebut layak untuk dijadikan instrumen pada penelitian yang akan dilakukan.

## I. Teknik Analisa Data

Analisa data menurut Lexy J. Moleong dalam M. Iqbal Hasan (2002:97) adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar, sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data korelasi dengan cara menghitung koefisien korelasi bivariat yaitu statistik yang dapat digunakan oleh peneliti untuk menerangkan keeratan hubungan antara dua variabel (Arikunto, 2002; 240). Perhitungan statistik yang dapat digunakan diantaranya adalah *korelasi*.

Penelitian korelasional adalah sebuah penelitian yang bertujuan untuk mendeteksi sejauh mana variasi-variasi pada suatu faktor berkaitan dengan variasi-variasi pada satu atau lebih faktor lain berdasarkan pada koefisien korelasi (Suryabrata, 2003;82).

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisa koefisien korelasi product-moment Pearson, karena pada variabel "sikap karyawan pada penilaian prestasi kerja" dan variabel "motivasi kerja karyawan" ini, keduanya merupakan data interval sehingga menurut M. Iqbal Hasan, teknik analisa data yang tepat digunakan adalah koefisien korelasi Pearson (Hasan, 2002: 100-102). Adapun rumus untuk koefisien korelasi Pearson adalah:

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{N(\sum x^2) - (\sum x)^2\} \{N(\sum y^2) - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  = Koefisien Korelasi Product Moment Pearson

- $N$  = Banyaknya responden
- $x$  = Variabel Bebas
- $y$  = Variabel Terikat (Hasan, 2002: 103-104)

Kemudian, koefisien korelasi atau indeks yang digunakan untuk mengukur derajat hubungan meliputi kekuatan hubungan dan bentuk/arah hubungan. Untuk kekuatan hubungan, nilai koefisien korelasi berada pada  $-1$  dan  $+1$ . Sedangkan untuk bentuk/arah hubungan, nilai koefisien korelasi dinyatakan dalam positif (+) dan negatif (-), atau  $(-1 \leq K \leq +1)$ . (Hasan, 2002: 99).

Ditambahkan pula oleh M. Iqbal Hasan bahwa:

1. Semakin dekat nilai koefisien korelasi ke  $+1$ , maka semakin kuat korelasi positifnya.
2. Semakin dekat nilai koefisien korelasi ke  $-1$ , maka semakin kuat korelasi negatifnya.
3. Jika koefisien korelasi bernilai  $0$  (nol), maka variabel tidak menunjukkan korelasi.
4. Jika koefisien korelasi bernilai  $+1$ , maka variabel-variabel menunjukkan korelasi positif sempurna, atau
5. Jika koefisien korelasi bernilai  $-1$ , maka variabel-variabel menunjukkan korelasi negatif sempurna.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Objek Penelitian

##### 1. Sejarah / Gambaran Singkat Perusahaan

PT Indosat, Tbk di dirikan pada tahun 1967 sebagai investasi perusahaan asing untuk jasa telekomunikasi internasional di Indonesia, mulai di operasikan pada tahun 1969 dengan membuka pemancar Jatiluhur. Pada tahun 1980 pemerintah Indonesia ingin memperoleh semua saham Indosat, yang kemudian menjadi sebuah State-Owned Enterprise (SOE). Pada tahun 1994, saham Indosat terdaftar sebagai pasar bursa Jakarta, Surabaya, dan New York, mencapai SOE pertama dalam luar negeri.

Dari tahun 1969 sampai 1990, Indosat memberikan perubahan dan juga tidak ada perubahan pada jasa telekomunikasi internasional, termasuk pemanggilan telepon langsung, jaringan data komunikasi internasional, jasa persewaan dan televisi internasional.

Memasuki abad 21 dan menjaga perkembangan global, Pemerintah Indonesia menentukan untuk perubahan sektor telekomunikasi nasional, membuka persaingan pasar bebas. Dari tahun 2001, semua kepemilikan campuran antara Indosat dan penyedia telekomunikasi domestik (dalam negeri), Telkom, telah di eliminasi, meskipun secara eksklusif benar bahwa 2 penyedia jasa telekomunikasi akan menjadi akhir pada beberapa tahap / tingkatan.

Indosat mengejar perkembangan bisnis seluler mulai pada pertengahan

abad 90 an. Pada tahun 2001, kita mendirikan PT Indosat Multi Media Mobile (IM3), di ikuti dengan perkembangan kontrol secara penuh pada PT Satelit Palapa Indonesia, Hal ini membuat IndosatGroup menjadi operator seluler terbesar kedua di Indonesia.

Pada akhir tahun 2002, pemerintah Indonesia menjalankan 41,94 % saham bebas pada Indosat di Singapore Technologies Telemedia Pte. Ltd. Walaupun perusahaan komunikasi Indonesia terbatas. Dengan kebebasan ini, Indosat sekali lagi membebaskan perusahaan asing, menawarkan penuh pengembangan, penggabungan jaringan dan jasa dalam solusi informasi dan komunikasi.

Pada November 2003, Hal ini di ikuti dengan adanya tanda pada penggabungan buatan untuk menggabungkan Satelindo, IM3, dan Bimagraha ke dalam Indosat, Indosat muncul sebagai seluler yang berkonsentrasi pada Full Network Service Orivider / FNSP (Penyedia Jaringan Jasa Penuh). Dengan penggabunga seluler itu, perbaikan telekomunikasi dan jasa MIDI ke dalam organisasi tunggal, Indosat memposisikan untuk menjadi jasa telekomuniaksi dengan penawaran tingkatan produksi yang luas di Indonesia. Hal ini di ikuti dengan perluasan program transformasi, di luncurkan pada tahun 2004, meliputi sumber daya manusia, technology, program partai politik, kerjasama budaya, dan nilai-nilai. Transformasi ini dimulai untuk menunjukkan kenaikan hasil sebagai perusahaan pemecah rekor pendapatan perusahaan yaitu sebesar Rp 10 triliun dan perkembangan perusahaan dalam 10 tahun berdiri.

Indosat operator hand phone terbesar kedua dengan 16.704.639

pelanggan pada akhir tahun 2006. Indosat di kenalkan pada 3,5 G untuk wilayah Jakarta dan Surabaya pada 29 November 2006. Indosat 3,5 G generasi dalam generasi lanjutan / menengah pada teknologi 3G, untuk pelanggan yang dapat menikmati kualitas suara terbaik, video, akses internet sampai 3,6 Mbps atau sekitar 9 kali lebih cepat dari pada standar jasa 3G. Semua jaringan Indosat B menggunakan teknologi HSDPA (High Speed Downlink Packet Access). Indosat adalah operator pertama 3G, yang penuh dengan adopsi teknologi HSDPA Indonesia.

Pada 15 Desember 2006 Indosat menerima 2 jalur no 589 dan 630 pada frekwensi 800 MHz untuk mengoperasikan jaringan telekomunikasi wireless local pada wilayah Jabotabek. Berikutnya, dengan perizinan 2 jalur ini, Indosat akan melanjutkan untuk meluaskan jasa telekomunikasi wilayah wireless di wilayah Jabotabek dan melanjutkan perkembangan jasa seluler di seluruh Indonesia.

Pada tahun 2007 adalah tahun terbaik untuk hasil Indosat, perluasan dan perbaikan Jaringan, inovasi produk dan jasa, dan penerimaan jasa pelanggan. Semua pelanggan seluler kita sekitar 24.5 juta pelanggan dan dengan 10.760 angka pada BTS dalam semua Negara. Indosat juga berkomitmen untuk menerapkan prinsip kerjasama yang baik dengan pemerintah untuk menjadi standard yang lebih tinggi. Kita akan melanjutkan untuk mengembangkan dan mempromosikan perkembangan perusahaan pada tahun 2008 dengan kekuatan merek produk di dalam pasar dan meningkatkan jaringan, kita percaya diri dapat memelihara pertumbuhan perkembangan.

## **2. Lokasi Perusahaan**

Lokasi PT. Indosat Kayoon Surabaya yaitu berada di Jl. Kayoon no.72 Surabaya. Lokasi perusahaan sangat strategis dan berada di tengah kota.

## **3. Struktur Organisasi Perusahaan**

Struktur organisasi adalah hal mutlak yang diperlukan dan dimiliki oleh suatu organisasi. Dalam struktur organisasi, kita dapat melihat gambaran secara skematis hubungan kerjasama antar bagian yang ada dalam perusahaan tersebut. Melalui struktur organisasi dapat dilihat secara jelas mengenai tanggung jawab, tugas, hak, dan wewenang dari masing-masing jabatan atau posisi tertentu sehingga kegiatan perusahaan lebih efektif dan terarah dalam mencapai tujuannya.

PT. Indosat mempunyai struktur organisasi yang berbentuk garis dimana wewenang mengalir dari atas ke bawah, dan tanggung jawab bergerak dari bawah ke atas.

## **4. Visi dan Misi Perusahaan**

### **a. Visi Perusahaan**

- 1) Untuk menyediakan pilihan untuk solusi informasi dan komunikasi di Indonesia
- 2) Menawarkan kualitas produk informasi dan komunikasi, jasa, dan solusi
- 3) Menjadi pelanggan "Top-Of-Mind" untuk untuk penyediaan produk informasi dan komunikasi, jasa, dan solusi.

- 4) Menyediakan produk dan jasa yang mempertinggi kualitas hidup pada komunitas dalam pengoperasiannya

**b. Misi Perusahaan**

- 1) Untuk menyediakan dan mengembangkan inovasi dan kualitas produk, jasa, dan solusi, yang menawarkan nilai erbaik pada pelanggan kita
- 2) Untuk melanjutkan perkembangan nilai pemegang saham
- 3) Untuk menyediakan kualitas hidup yang lebih baik pada pemegang saham

**5. Hasil Penelitian**

**a. Gambaran Tentang Sikap Karyawan Pada Penilaian Prestasi Kerja Melalui Web Myinfo PT. Indosat Surabaya**

Berdasarkan kuesioner sikap yang telah peneliti sebarakan di PT. Indosat Surabaya, telah di dapatkan nilai *mean* (M) dan *standar deviasi* (SD) sebagai berikut:

**Tabel 12:**

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
55.0000	35.655	5.97120	15

Setelah mendapatkan nilai M dan SD di atas, peneliti membuat pengkategorian untuk menentukan tingkat sikap karyawan pada penilaian prestasi kerja melalui web *myinfo*. Peneliti mengkategorikan 3 sikap, yaitu

sikap positif, yang mana mendukung penilaian prestasi kerja melalui web *myinfo*; sikap netral terhadap penilaian prestasi kerja melalui web *myinfo*; dan sikap negatif, yang mana tidak mendukung penilaian prestasi kerja dilakukan melalui web *myinfo*. Peneliti menggunakan pengkategorian tersebut berdasarkan rumus *mean hipotetik*, dan menghasilkan kategori sebagai berikut:

**Tabel 13:**  
**Kategori Tingkat Sikap Karyawan Pada Penilaian Prestasi Kerja Melalui Web *Myinfo***

$M + 1SD \leq X = X \geq 45$	Sikap Positif
$M - 1SD \leq X < M + 1SD = 35 \leq X \leq 55$	Sikap Netral
$X < M - 1SD = X < 35$	Sikap negatif

Akan lebih jelas dan spesifik bila kita melihat tingkat sikap karyawan pada penilaian prestasi kerja melalui web *myinfo*.

**Tabel 14:**  
**Data Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Kuesioner Sikap Karyawan Pada Penilaian Prestasi Kerja Melalui Web *Myinfo***

Sikap Karyawan Pada Penilaian Prestasi Kerja Melalui Web <i>Myinfo</i>	Nominal (N)	Prosentase
Sikap Positif	15 Responden	50 %
Sikap Netral	15 Responden	50 %
Sikap negatif	0 Responden	0 %
Total	30 Responden	100 %

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa prosentase sikap positif karyawan pada penilaian prestasi kerja melalui web *myinfo* adalah sebesar 50%, karyawan yang bersikap netral sebesar 50%, dan 0% (tidak ada) karyawan yang bersikap negatif pada penilaian prestasi kerja melalui web

*myinfo*. Dilihat dari prosentase di atas, terjadi keseimbangan jumlah responden yang bersikap netral dan bersikap positif terhadap penilaian prestasi kerja yang menggunakan web *myinfo*. Tidak ada satu responden pun yang menunjukkan sikap negatif melalui jawaban pada kuesioner, hal ini mengindikasikan bahwa penilaian prestasi kerja melalui web *myinfo* dapat diterima atau dengan kata lain karyawan mendukung proses penilaian prestasi kerja melalui web *myinfo*.

#### **b. Gambaran Tentang Motivasi Kerja Karyawan PT. Indosat Surabaya**

Berdasarkan respon dari kuesioner motivasi yang telah diberikan oleh karyawan PT. Indosat Surabaya, telah di dapatkan nilai *mean* (M) dan *standar deviasi* (SD) sebagai berikut:

**Tabel 15:**

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
104.5667	53.978	7.34698	25

Setelah mendapatkan nilai M dan SD di atas, peneliti membuat pengkategorian untuk menentukan tingkat motivasi kerja karyawan. Peneliti mengkategorikan menjadi 3 tingkat motivasi, yaitu motivasi kerja yang tinggi, sedang, dan rendah. Peneliti menggunakan pengkategorian tersebut berdasarkan rumus *mean hipotetik* sebagaimana rumus yang digunakan dalam pengkategorian sikap di atas.

**Tabel 16:****Kategori Tingkat Motivasi Kerja Karyawan PT. Indosat Surabaya**

$M + 1SD \leq X = X \geq 91,67$	Motivasi Kerja Tinggi
$M - 1SD \leq X < M + 1SD = 68,33 X \leq 91,67$	Motivasi Kerja Sedang
$X < M - 1SD = X < 68,33$	Motivasi Kerja Rendah

Untuk lebih jelas dan spesifik, mari kita melihat tabel tingkat motivasi kerja karyawan PT. Indosat Surabaya di bawah ini.

**Tabel 17:**

**Data Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Kuesioner Motivasi Kerja Karyawan**

<b>Motivasi Kerja Karyawan</b>	<b>Nominal (N)</b>	<b>Prosentase</b>
Motivasi Kerja Tinggi	29 Responden	96,67%
Motivasi Kerja Sedang	1 Responden	3,34%
Motivasi Kerja Rendah	0 Responden	0%
Total	30 Responden	100 %

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa prosentase pada tingkat motivasi kerja tinggi karyawan sebesar 96,67%, yang mana berasal dari 29 responden, karyawan yang tergolong memiliki motivasi kerja yang sedang hanya 1 orang, dengan prosentase 3,34%, dan 0% yang memiliki motivasi kerja rendah.

Tabel 17 di atas menunjukkan karyawan PT. Indosat Surabaya memiliki motivasi kerja yang tinggi, karena dari 30 orang responden hanya 1 orang yang menunjukkan tingkat motivasi sedang, bahkan tidak ada yang menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan telah termotivasi dengan baik.

## 6. Pengujian Hipotesa

Untuk mengetahui korelasi antara sikap karyawan pada penilaian prestasi kerja melalui web *myinfo* dengan motivasi kerja karyawan PT. Indosat Surabaya, terlebih dahulu dilakukan uji hipotesis dengan metode analisis statistik *product moment Karl Pearson*, dengan rumus :

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{N(\sum x^2) - (\sum x)^2\} \{N(\sum y^2) - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  = Koefisien Korelasi Product Moment Pearson

$N$  = Banyaknya responden

$x$  = Variabel Bebas

$y$  = Variabel Terikat (Hasan, 2002: 103-104)

Ada tidaknya hubungan (korelasi) antara sikap karyawan pada penilaian prestasi kerja melalui web *myinfo* dengan motivasi kerja karyawan, maka dilakukan analisis korelasi product moment untuk dua variabel, untuk uji hipotesis penelitian. Penialain hipotesis didasarkan pada analogi :

1.  $H_0$ , tidak terdapat hubungan antara sikap karyawan pada penilaian prestasi kerja melalui web *myinfo* dengan motivasi kerja karyawan PT. Indosat Surabaya.
2.  $H_a$ , terdapat hubungan antara sikap karyawan pada penilaian prestasi kerja melalui web *myinfo* dengan motivasi kerja karyawan PT. Indosat Surabaya.

Dasar pengambilan keputusan tersebut, berdasarkan pada probabilitas, sebagai berikut:

1. Jika probabilitas  $< 0.05$  maka  $H_a$  diterima
2. Jika probabilitas  $> 0.05$  maka  $H_0$  ditolak

Setelah dilakukan analisis dengan bantuan komputer program SPSS 14,0 *for windows*, diketahui hasil korelasi, sebagai berikut:

**Tabel 18:**

**Korelasi Sikap Karyawan Pada Penilaian Prestasi Kerja Melalui Web  
Myinfo Dengan Motivasi Kerja Karyawan**

		Sikap	Motivasi
<b>Sikap</b>	Pearson Correlation	1	.140
	Sig. (2-tailed)		.461
	N	30	30
<b>Motivasi</b>	Pearson Correlation	.140	1
	Sig. (2-tailed)	.461	
	N	30	30

Hasil dari korelasi sikap karyawan pada penilaian prestasi kerja melalui web *myinfo* dengan motivasi kerja karyawan PT. Indosat Surabaya menunjukkan nilai  $r_{hit}$  0.140. Dari tabel di atas dapat diketahui nilai N adalah 30 dan nilai  $r_{tabel}$  adalah 0.463. Dikatakan signifikan atau mempunyai hubungan apabila  $r$  hitung lebih besar dari pada  $r$  tabel (Arikunto,2002: 276).  $R$  hitung dari hasil korelasi di atas memiliki nilai  $r_{hit}$  0.140  $<$   $r_{tabel}$  adalah 0.463, berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Artinya sikap karyawan pada penilaian prestasi kerja melalui web *myinfo* tidak memiliki hubungan (tidak berkorelasi) dengan motivasi kerja karyawan.

## **B. Pembahasan**

### **1. Tingkat Sikap Karyawan Pada Penilaian Prestasi Kerja Melalui Web *Myinfo* PT. Indosat Surabaya.**

Secord & Backman (1964) mendefinisikan sikap sebagai keteraturan tertentu dalam hal perasaan (afeksi), pemikiran (kognisi), dan predisposisi tindakan (konasi) seseorang terhadap suatu aspek di lingkungan sekitarnya (Azwar,2007:05). Berdasarkan definisi di atas, sikap karyawan pada penilaian prestasi kerja melalui web *myinfo* adalah sebagai bentuk afeksi, kognisi, dan predisposisi tindakan karyawan PT. Indosat terhadap proses penilaian prestasi kerjanya yang dilakukan melalui web *myinfo*.

Berdasarkan tabel 14 dari 30 karyawan menunjukkan bahwa 15 karyawan atau 50% menyatakan sikap positif terhadap penilaian prestasi kerja melalui web *myinfo* dan 50% atau 15 karyawan menyatakan sikap netral pada penilaian prestasi kerja melalui web *myinfo*. Ini berarti bahwa proses penilaian prestasi kerja yang digunakan oleh PT. Indosat mendapat respon yang baik dari karyawannya.

Penggunaan sistem web dalam proses penilaian prestasi kerja dinilai lebih efektif dan efisien oleh sebagian karyawan, karena keterbukaan proses penilaiannya yang bersifat objektif dan tetap terjaganya privasi para karyawan. Bukan hanya penilaian prestasi kerja yang diproses melalui web *myinfo*, semua hal yang berhubungan dengan personalia dilakukan melalui web *myinfo*, seperti permohonan cuti, pendaftaran pendidikan dan pelatihan untuk karyawan, pengisian sasaran kerja individu (*job description & job specification*), dll. Jadi

hubungan antara atasan, bagian personalia, dan karyawan dapat berjalan lebih efektif karena segala urusan yang berkenaan dengan kepegawaian dapat dilakukan melalui web tanpa harus bertemu langsung. Sistem web pun mempersingkat waktu, mengurangi peluang karyawan untuk mengorbankan waktu kerjanya untuk berurusan dengan pihak lain secara langsung, karena segala hal yang berkaitan dengan kepentingan karyawan telah diproses melalui *myinfo*. Dengan begitu, karyawan dapat bekerja lebih optimal karena mempunyai waktu yang lebih banyak untuk bekerja, dibandingkan penggunaan sistem penilaian prestasi kerja manual yang mana mereka harus bertemu dengan atasan atau pihak personalia untuk *approval* secara langsung.

Sikap positif yang diberikan karyawan terhadap proses penilaian prestasi kerjanya yang menggunakan web *myinfo* ini mencerminkan rasa kepuasannya akan pekerjaannya dan semua hal yang berhubungan dengan pekerjaannya. Hal ini sebagaimana yang dikatakan oleh Robbins (1996:170) bahwa kepuasan kerja (Job Satisfaction) merujuk ke sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya; dan seorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.

Karyawan yang bersikap netral terhadap penilaian prestasi kerja merupakan karyawan yang tidak mau memberikan respon positif atau negatif secara tegas mengenai proses penilaian prestasi kerja melalui web *myinfo*. Hal ini menimbulkan asumsi bahwa proses penilaian prestasi kerja tersebut kurang berpengaruh terhadap pekerjaannya dan karirnya dimasa mendatang. Berdasarkan

hasil wawancara singkat peneliti dengan salah satu senior staf *Indirect Sale* PT. Indosat Surabaya, beliau mengatakan bahwa di setiap karyawan PT. Indosat wajib mengikuti pelatihan setiap semester, dan bebas memilih jenis pelatihan yang disediakan, bukan berdasarkan hasil penilaian prestasi kerja. Padahal jika kita tinjau kembali teori tentang manfaat penilaian prestasi jika kita tinjau kembali teori tentang manfaat penilaian prestasi kerja, kita ketahui bahwa melalui proses penilaian prestasi kerja, karyawan dapat mengetahui sejauh mana ia telah melaksanakan kewajibannya sebagai karyawan yang sangat berpengaruh pada perkembangan jenjang karir selanjutnya. Sebagaimana pendapat Menurut Schuler & Jackson (1996;4) pemanfaatan utama informasi penilaian kinerja adalah: evaluasi antar-orang, yaitu untuk administrasi gaji, pengakuan kinerja individu, identifikasi kinerja yang buruk, keputusan promosi, keputusan retensi dan pemutusan, kontrak kerja, pemberhentian, pengembangan dalam diri orang, umpan balik kinerja, identifikasi kekuatan dan kelemahan individu, penentuan transfer dan penugasan, identifikasi kebutuhan pelatihan individu, pemeliharaan sistem, pengembangan tujuan korporasi dari individu, dll.

Setiap perusahaan mempunyai peraturan-peraturan yang telah disesuaikan dengan tujuan perusahaan, termasuk peraturan mengenai prosedur penilaian prestasi kerja yang akan digunakan perusahaan. Peraturan-peraturan tersebut bisa sesuai dengan teori-teori yang ada, dan bisa tidak sesuai dengan teori, karena peraturan perusahaan merupakan wewenang perusahaan. Dengan adanya fenomena seperti ini, peneliti dapat menyimpulkan bahwa teori penilaian prestasi kerja tidak selalu sesuai dengan kenyataan yang ada di dunia industri dan

organisasi. Penilaian prestasi kerja di PT. Indosat sangat berperan dalam penentuan jumlah bonus yang diterima. Kenaikan strata atau jabatan ditentukan oleh grade, yaitu masa kerja dan latar belakang pendidikan, bukan berdasarkan hasil laporan prestasi kerja (LP2). Hal ini peneliti ketahui berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu senior staf bagian *Indirect Sale*. Peneliti dapat berasumsi bahwa sebagian karyawan yang menyatakan sikap netralnya terhadap penilaian prestasi kerja melalui web *myinfo*, merasa cukup hanya dengan *salary* dari perusahaan.

Robbins (1996:170) juga mengemukakan bahwa sikap dalam hal keterlibatan kerja (*Job Involvement*) merupakan derajat sejauh mana seseorang memihak pada pekerjaannya, berpartisipasi aktif di dalamnya, dan menganggap kinerjanya penting bagi harga diri. Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis pekerjaan yang dilakukannya, dan benar-benar peduli dengan pekerjaannya. Dalam hal ini, karyawan yang memiliki sikap positif terhadap proses penilaian prestasi kerja berarti memihak atau setuju dengan metode yang digunakan dalam proses penilaian dan karyawan tersebut menganggap kinerjanya penting bagi harga dirinya. Sebagian karyawan yang bersikap netral merasa kinerjanya tidak terlalu penting bagi harga dirinya, mereka tidak menyatakan sikap memihak ataupun tidak memihak. Hal ini sangat kompleks bila diteliti lebih dalam, karena sikap merupakan unsur psikologis yang tidak mudah ditebak dan banyak faktor yang mempengaruhi sikap baik dari dalam maupun dari luar dirinya.

## 2. Tingkat Motivasi Kerja Karyawan PT. Indosat Surabaya.

Miner (1992;54) mengatakan bahwa motivasi dalam dunia industri dan organisasi adalah sebuah proses dorongan dalam bertingkah laku seseorang yang diarahkan untuk membantu sebuah organisasi secara keseluruhan. Motivasi menurut Ashar Sunyoto (2001:323) pada dasarnya motivasi adalah suatu proses di mana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah tercapainya tujuan tertentu.

Berdasarkan tabel 17 dari 30 karyawan menunjukkan bahwa 29 karyawan atau 96,67% mengindikasikan bahwa karyawan PT. Indosat Surabaya memiliki motivasi kerja yang tinggi, dan 3,34% atau 1 karyawan yang terkategori memiliki motivasi yang sedang, bahkan tidak ada karyawan yang terindikasi memiliki motivasi yang rendah. Hal ini berarti karyawan PT. Indosat Surabaya telah termotivasi kerja dengan baik, karena 29 dari 30 responden yang tergolong memiliki motivasi tinggi.

Berpijak pada pendapat Ashar Sunyoto bahwa motivasi adalah kebutuhan-kebutuhan yang mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah tercapainya tujuan tertentu. Berarti karyawan yang termotivasi kerja adalah karyawan yang bekerja dengan tujuan yang ia harapkan akan didapat di tempat kerjanya. Melihat tingkat motivasi kerja karyawan yang tinggi pada PT. Indosat Surabaya, berarti karyawan memiliki harapan bahwa kebutuhan-kebutuhannya akan terpenuhi dengan bekerja di PT. Indosat, dan motivasi kerja ini dapat menambah mutu kerja karyawan. Tentunya sebelum harapan itu muncul terhadap PT. Indosat Surabaya, sebelumnya mereka telah

melihat atau merasakan bahwa ada sesuatu kompensasi yang menjanjikan bagi mereka jika mereka bekerja dengan baik. Jadi telah terjadi hubungan timbal balik yang positif antara karyawan dan perusahaan.

Hubungan yang baik antara karyawan dan perusahaan adalah hal terpenting demi kemajuan perusahaan, karena karyawan lah yang menggerakkan roda perusahaan ke arah pencapaian tujuan perusahaan, untuk mendapatkan kinerja yang optimal dari karyawan, maka perusahaan harus mampu memotivasi karyawan, baik secara internal maupun eksternal. Hal tersebut dapat kita lihat pada PT. Indosat Surabaya, yang mana karyawannya memiliki motivasi kerja yang tinggi karena perusahaan pun memberikan yang terbaik pada karyawannya.

### **3. Hubungan Antara Sikap Karyawan Pada Penilaian Prestasi Kerja Melalui Web *Myinfo* Dengan Motivasi Kerja Karyawan PT. Indosat Surabaya.**

Sikap karyawan pada penilaian prestasi kerja merupakan respon evaluatif dari karyawan pada proses penilaian prestasi kerja yang berlaku di suatu perusahaan. Jika karyawan memiliki sikap yang positif terhadap proses penilaian prestasi kerja melalui web *myinfo*, berarti ia mendukung proses tersebut, dan jika ia bersikap negatif, berarti dia tidak menyukai penilaian prestasi kerja menggunakan sistem web *myinfo*. Jika karyawan bersikap netral berarti karyawan enggan untuk memilih mendukung atau tidak mendukung metode penilaian prestasi kerja melalui web *myinfo*.

Sedangkan motivasi kerja adalah proses dorongan dalam bertindak laku

seseorang yang diarahkan untuk membantu sebuah organisasi secara keseluruhan (Miner, 1992:54). Motivasi kerja yang tinggi mengindikasikan bahwa karyawan memiliki tujuan kerja yang jelas, mempunyai harapan / cita-cita yang kuat, senang bekerja keras, senang untuk berprestasi dalam bekerja, dan konsistensi yang tinggi dalam bekerja, maksudnya tidak mudah terpengaruh dengan keinginan karyawan lain. Motivasi kerja yang tinggi tentu akan mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Kemajuan perusahaan tergantung pada organisasi yang baik antara karyawan dan perusahaan.

Berdasarkan tabel 18, kita dapat mengetahui bahwa pada penelitian hubungan antara sikap karyawan pada penilaian prestasi kerja dengan motivasi kerja ini menghasilkan penolakan atas hipotesis penelitian, yaitu tidak ada korelasi antara sikap karyawan pada penilaian prestasi kerja melalui web *myinfo* dengan motivasi kerja karyawan. Dimana  $r_{hit} 0.140 < r_{tabel} 0.463$ . Telah kita ketahui bahwa tingkat motivasi kerja karyawan tinggi, sedangkan sikap karyawan tidak semuanya positif, yaitu 50% positif dan 50% netral terhadap penilaian prestasi kerja melalui *myinfo*. Karyawan yang memiliki tingkat motivasi yang tinggi, ternyata belum tentu memiliki sikap yang positif terhadap proses penilaian prestasi kerja melalui web *myinfo*. Variabel tergantung dalam penelitian ini, yaitu motivasi kerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh sikapnya terhadap penilaian prestasi kerja melalui web *myinfo*.

Secara teoritis, banyak teori yang menyatakan adanya hubungan antara motivasi dan sikap, diantaranya adalah Jerry L. Gray dan Frederick A. Starke (dalam J. Winardi. 2004:27-28) mengemukakan bahwa motivasi adalah hasil

proses-proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menimbulkan sikap antusias dan persistensi untuk mengikuti arah tindakan-tindakan tertentu. Teori Jerry tersebut merupakan teori yang menggambarkan adanya hubungan antara motivasi dan sikap dalam membentuk perilaku. Definisi yang disajikan tersebut mengakomodasikan debat yang sedang berlangsung dalam bidang riset motivasional tentang alasan seseorang dapat bersikap antusias dan persisten tentang tugas tertentu. Ada pandangan tertentu yang menyatakan bahwa kebutuhan-kebutuhan yang tidak dapat diobservasi (kebutuhan internal) memotivasi perilaku. Dan sikap yang merupakan suatu respon evaluatif selalu berdampingan dengan objek sikap. Jadi dalam hal ini objek sikap yaitu penilaian prestasi kerja melalui web *myinfo* menentukan karakteristik sikap. Sebagaimana yang telah diuraikan dalam bab II bahwa sikap memiliki karakteristik. Sax (1980) menunjukkan beberapa karakteristik (dimensi) sikap yaitu arah, intensitas, keluasan, konsistensi, dan spontanitasnya. Penilaian prestasi kerja melalui web *myinfo* merupakan aspek kecil dari sikap kerja karyawan. Sehingga motivasi kerja karyawan tidak hanya disebabkan atau muncul karena sikap positif karyawan pada proses penilaian prestasinya. Terdapat banyak objek sikap lainnya yang berpengaruh terhadap sikap kerja karyawan.

Sikap tidak berdiri sendiri, tetapi senantiasa mengandung relasi tertentu terhadap suatu objek. Dengan kata lain, sikap terbentuk, dipelajari, atau berubah senantiasa berkaitan dengan suatu objek tertentu yang dapat dirumuskan dengan jelas (Gerungan, 2004:163-164). Sebagaimana yang telah disinggung di atas, objek sikap dalam penelitian ini adalah penilaian prestasi kerja melalui web

*myinfo*. Robbins (1996:170) juga mengemukakan bahwa sikap dalam hal keterlibatan kerja (*Job Involvement*) merupakan derajat sejauh mana seseorang memihak pada pekerjaannya, berpartisipasi aktif di dalamnya, dan menganggap kinerjanya penting bagi harga diri. Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis pekerjaan yang dilakukannya, dan benar-benar peduli dengan pekerjaannya. Sebagian karyawan yang bersikap netral merasa kinerjanya tidak terlalu penting bagi harga dirinya, mereka tidak menyatakan sikap memihak ataupun tidak memihak. Hal ini sangat kompleks bila diteliti lebih dalam, karena sikap merupakan unsur psikologis yang tidak dapat ditebak atau diperkirakan, dan banyak faktor yang mempengaruhi sikap baik dari dalam maupun dari luar dirinya.

Sikap dipengaruhi oleh pengalaman pribadi, pengaruh kebudayaan, orang yang dianggap penting, media massa, Lembaga Pendidikan dan Lembaga Agama, dan pengaruh faktor emosional (Azwar,2007). Jadi sikap karyawan pada penilaian prestasi kerja juga dipengaruhi oleh faktor-faktor di atas.

Jika kita mengkaji kembali teori konsistensi sikap dan perilaku yang menyatakan bahwa sikap tidak selalu konsisten dengan perilaku. Para psikolog, di antaranya Morgan dan King, Howard dan Kendler, Krech, Crutchfield dan Ballachey, mengatakan bahwa perilaku seseorang dipengaruhi oleh faktor lingkungan dan hereditas (Syah,2002). Karena banyaknya faktor yang mempengaruhi perilaku, maka dapat juga sikap tidak konsisten dengan perilaku. Dalam keadaan yang demikian terjadi adanya desonansi nilai.

Begitu juga dengan Motivasi, banyak tingkah laku manusia yang tidak

disadari oleh pelakunya. Sehingga beberapa dorongan (*needs*) yang seringkali muncul, karena berhadapan dengan situasi yang kurang menguntungkan maka motif tersebut akan ditekan di bawah alam sadarnya. Dengan demikian seringkali kalau ada dorongan dari dalam yang kuat sekali menjadikan individu yang bersangkutan tidak bisa memahami motifnya sendiri (Yuwana, 1998:45).

Pendapat Yuwana (1998) di atas, menggambarkan bahwa motivasi yang sesungguhnya tidak selalu bisa terwujud dalam perilaku. Dalam suatu keadaan yang tidak mendukung tercapainya motivasi, maka akan muncul perilaku yang berbeda. Jadi motivasi dan sikap tidak selalu dapat membentuk perilaku karena banyak faktor dari luar (eksternal) individu yang ikut mempengaruhi perilaku.

Motivasi memiliki sejumlah sifat yang mendasarinya. Salah satu sifat tersebut dikemukakan oleh Terrence R. Mitchell adalah motivasi merupakan sebuah fenomena individual, masing-masing individu bersifat unik dan fakta harus diingat pada riset motivasi (J. Winardi, 2004:28). Individu bersifat unik dan fakta juga berperan penting dalam riset motivasi.

Penelitian mengenai sikap dan motivasi sudah banyak dilakukan sebelumnya. Pada penelitian kali ini tidak ditemukan korelasi antara variabel sikap dan motivasi. Hal ini juga bisa disebabkan karena faktor individu atau sampel penelitian yang memiliki struktur kepribadian, dan kebudayaan (*cross culture*) yang berbeda-beda pada setiap penelitian. Kebudayaan sangat berperan penting dalam menentukan perilaku manusia. Jerry L. Gray dan Frederick A. Starke merupakan tokoh asing yang berasal dari luar Indonesia, rumusan teorinya tentang sikap dan motivasi merupakan hasil dari penelitiannya terhadap

masyarakat sekitarnya yang memiliki kebudayaan yang berbeda dengan Indonesia. Masyarakat Indonesia merupakan masyarakat yang berpenampilan halus dalam berbicara, berpendapat, dan berperilaku. Apapun yang akan dilakukannya yang berhubungan dengan orang lain, telah melewati proses berfikir yang panjang karena tidak ingin menyinggung perasaan pihak lain. Dalam dunia perusahaan Indonesia pun, kebudayaan sangat kental terasa. Pada perusahaan diluar negeri keputusan sangat tegas. Di Indonesia, banyak faktor yang dipertimbangkan dalam mengambil keputusan untuk karyawannya. Misalnya, dalam hal penilaian prestasi kerja masih relatif subjektif. Hal ini dapat menyebabkan karyawan merasa bahwa penilaian prestasi kerja tidak terlalu berpengaruh pada pekerjaan mereka. dalam konteks PT. Indosat, LP2 hanya berpengaruh pada jumlah bonus, jadi sebagian karyawan yang bersikap netral merasa penilaian tersebut tidak berpengaruh pada karir mereka.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian dalam bab-bab sebelumnya, dapat diambil kesimpulan bahwa:

##### 1. Tingkat Sikap Karyawan Pada Penilaian Prestasi Kerja Melalui Web *Myinfo* di PT. Indosat Surabaya

Terdapat 15 karyawan atau 50% menyatakan sikap positif terhadap penilaian prestasi kerja melalui web *myinfo* dan 50% atau 15 karyawan menyatakan sikap netral pada penilaian prestasi kerja melalui web *myinfo*.

Penggunaan sistem web dalam proses penilaian prestasi kerja dinilai lebih efektif dan efisien oleh sebagian karyawan yang menyatakan sikap positif, karena keterbukaan proses penilaiannya yang bersifat objektif dan tetap terjaga privasi para karyawan. Sedangkan sebagian karyawan yang bersikap netral merasa kinerjanya tidak terlalu penting bagi harga dirinya, mereka tidak menyatakan sikap positif atau negatif. sikap netral ini menimbulkan asumsi bahwa proses penilaian prestasi kerja tersebut kurang dirasa berpengaruh terhadap pekerjaannya dan karirnya dimasa mendatang.

##### 2. Tingkat Motivasi Kerja Karyawan PT. Indosat Surabaya

Terdapat 29 karyawan atau 96,67% mengindikasikan bahwa karyawan PT. Indosat Surabaya memiliki motivasi kerja yang tinggi, dan 3,34% atau 1 karyawan yang terkategori memiliki motivasi yang sedang,

bahkan tidak ada karyawan yang terindikasi memiliki motivasi yang rendah. Hal ini berarti karyawan PT. Indosat Surabaya telah termotivasi kerja dengan baik, karena 29 dari 30 responden yang tergolong memiliki motivasi tinggi.

Hubungan yang baik antara karyawan dan perusahaan adalah hal terpenting demi kemajuan perusahaan, karena karyawan lah yang menggerakkan roda perusahaan ke arah pencapaian tujuan perusahaan, untuk mendapatkan kinerja yang optimal dari karyawan, maka perusahaan harus mampu memotivasi karyawan, baik secara internal maupun eksternal. Hal tersebut dapat kita lihat pada PT. Indosat Surabaya, yang mana karyawannya memiliki motivasi kerja yang tinggi karena perusahaan pun memberikan yang terbaik pada karyawannya.

### 3. Hubungan Antara Sikap Karyawan Pada Penilaian Prestasi Kerja Melalui Web *Myinfo* Dengan Motivasi Kerja Karyawan PT. Indosat Surabaya

Melalui analisis data yang telah dilakukan menggunakan *Product Moment* mengenai hubungan antara sikap karyawan pada penilaian prestasi kerja dengan motivasi kerja ini menghasilkan penolakan atas hipotesis penelitian, yaitu tidak ada korelasi antara sikap karyawan pada penilaian prestasi kerja melalui web *myinfo* dengan motivasi kerja karyawan. Dimana  $r_{hit} 0.140 < r_{tabel} 0.463$ .

Variabel tergantung dalam penelitian ini, yaitu motivasi kerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh sikapnya terhadap penilaian prestasi kerja melalui web *myinfo*.

## B. SARAN

Sehubungan dengan penelitian ini, di bawah terdapat beberapa saran yang disampaikan :

### 1. Bagi Perusahaan

- a. Demi kepentingan praktis, maka kepada organisasi atau industri khususnya pada perusahaan tempat penelitian ini dilaksanakan, diharapkan dari hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam meningkatkan sumber daya manusia yang telah ada terutama berkaitan dengan sikap karyawan pada penilaian prestasi kerja melalui web *myinfo* dan motivasi karyawan.
- b. Karyawan telah memiliki motivasi kerja yang tinggi, untuk menjaga dan meningkatkannya, perusahaan harus lebih intens lagi dalam memperhatikan kepentingan karyawan. Karena perusahaan akan berkembang dengan efektif bila terdapat hubungan timbal balik yang baik dan seimbang antara karyawan dan perusahaan.
- c. Proses penilaian prestasi kerja sangat penting bagi perusahaan untuk mengetahui sejauhmana karyawan bertanggung jawab atas pekerjaannya. Akan tetapi sebagian karyawan kurang merespon hal tersebut, karena LP2 hanya untuk menentukan besar bonus yang akan diterima. Fenomena seperti ini bisa dirubah jika ada kebijaksanaan baru dari perusahaan mengenai pengaruh penilaian bagi kinerja karyawan.

## 2. Bagi Karyawan

Guna mencapai tujuan bersama, hendaknya karyawan tetap mempertahankan bahkan meningkatkan motivasi kerjanya. Karyawan juga diharapkan dapat bekerja seoptimal mungkin, demi kemajuan perusahaan.

## 3. Bagi Peneliti Lain

Berkenaan dengan kepentingan ilmiah, bagi peneliti selanjutnya yang tertarik dengan permasalahan yang sama, dapat diusahakan untuk mengkaji masalah ini dengan jangkauan yang lebih luas dan dengan menambah variabel lain yang belum terungkap dalam penelitian ini sehingga mampu memberikan sumbangan yang lebih besar terhadap kajian sikap karyawan pada penilaian prestasi kerja dan motivasi kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji. 1992. *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, Mohammad. 1998. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia. Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty Yogyakarta.
- Aziz, Rahmat. 2003. *Diklat Mata Kuliah Metodologi Penelitian Universitas Islam Negeri Malang*.
- Azwar, Saifuddin. 2003. *Metode Penelitian. Edisi IV*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Buchari, Zainun, 1994. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara
- Denny, Richard, 1994. *Motivate to Win Tested Techniques for Greater Achievement, terjemah oleh Pius M. Sumaktoyo, Sukses Memotivasi Jurus Jitu Meningkatkan Prestasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1989. *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Dessler, Garry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia (7e)*. Jakarta : PT. Prehallindo
- Goble, Frank G. 1993. *Madzhab Ketiga : Psikologi Humanistik Abraham Maslow*. Yogyakarta : Kanisus
- Hadi, Sutrisno. 2001. *Metode Research Jilid2*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hasan, M.Iqbal. 2002. *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Hicks, Herbert G., dan G. Ray Gullet. 1987. *Organization: Theory and Behavior, terjemah oleh G. Kartasapoetra dan Ir. A. G. Kartasapoetra, Organisasi: Teori dan Tingkah Laku*. Jakarta: Bina Aksara
- J. Winardi. 2004. *Motivasi dan Pemoivasian dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada 72

- Koeswara, E. 1991. *Teori-Teori Kepribadian (Psikoanalisis, Behaviorisme, Humanistik)*. Bandung : PT. Eresco
- Miner, John, B. 1992. *Industrial-Organizational Psychology*. Singapura: McGraw Hill, Inc.
- Muhammad Sjarief Sukandy. 1984. *Terjemahan Bulughul Maram Fiqh Berdasarkan Hadist*. Bandung: Al-Maarif
- Munandar, Ashar Sunyoto. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI-Press
- Nasution. 2006. *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. Jakarta : Bumi Aksara
- Ranupandojo, Heidjrachman. & Husnan, Suad. 1990. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: BPFE, LPLM, AMP dan YKPN.
- Reksohadiprojo, Sukanto dan Heni T. Handoko. 1991. *Organisasi Perusahaan, Vol. II*, Yogyakarta: BPFE
- Richard J, Stillman II. 1988. *Public Administration: Concepts and Cases*. Boston: Houghton Mifflin Company
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Prehallindo
- Schuler, Randall S dan Susan E Jackson. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke-21*. Jakarta : Erlangga
- Sondang P, Siagian. 2004. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta ix-x
- Suryabrata, Sumadi. 2003. *Metodologi Penelitian*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Twyla Dell. 1991. *An Honest Day's Work, terjemah oleh F.X. Budiyanto, Motivasi Kerja yang Berhasil*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Yuwana, Setya, dkk. 1998. *Materi Pembekalan Lanjut: Peserta Program Proyek Penanggulangan Pengangguran Pekerja Terampil (P3T) Pola LEP Tahun Anggaran 1998/1999*, Surabaya: Cendekia Profesional



**LAMPIRAN-LAMPIRAN**

The logo is a shield-shaped emblem with a light green background and a grey border. It features the text "UNIVERSITAS ISLAM AL-FARUQ" in a circular arrangement at the top, "MAULANA MALIK IBRAHIM" in a circular arrangement at the bottom, and "PUSAT PERPUSTAKAAN" at the very bottom. In the center, there is a stylized calligraphic emblem in yellow and green. The text "Kuesioner Motivasi Kerja" and "Sebelum Uji Coba" is centered over the logo.

**Kuesioner Motivasi Kerja**  
**Sebelum Uji Coba**

## KUESIONER MOTIVASI UJI COBA

### Petunjuk Pengisian :

Di bawah ini terdapat sejumlah pernyataan yang berkaitan dengan diri anda. Anda diminta untuk memberikan pendapat mengenai pernyataan yang ada, dengan cara memilih salah satu dari lima Alternatif jawaban yang anda anggap paling sesuai dengan diri anda, dengan memberi tanda silang (X) pada kotak yang tersedia. Jawablah semua pernyataan jangan sampai ada yang terlewatkan, dan isilah identitas diri anda.

---

---

Nama :

Jenis Kelamin : .....

Jabatan : .....

Pendidikan Terakhir : .....

Usia : .....

Tanggal : .....

---

---

### Keterangan :

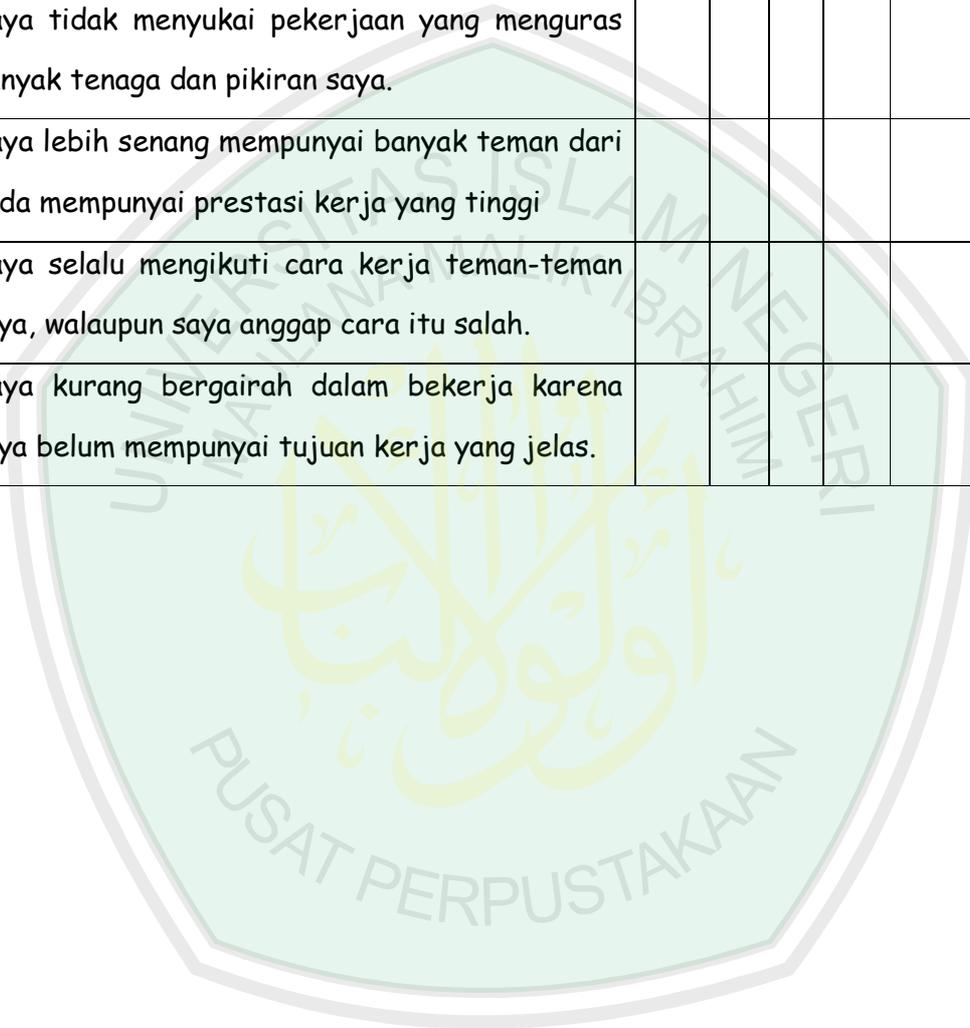
- SS** : Jika anda sangat setuju dengan pernyataan
- S** : Jika anda setuju dengan pernyataan
- R** : Jika anda ragu-ragu dengan pernyataan
- TS** : Jika anda tidak setuju dengan pernyataan
- STS** : Jika anda sangat tidak setuju dengan pernyataan.

\*\*\*SELAMAT MENGERJAKAN\*\*\*

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1	Saya telah mempunyai perencanaan untuk perkembangan karir saya di masa depan.					
2	Saya adalah orang yang selalu berusaha keras dalam menggapai keinginan.					
3	Saya ingin menjadi seorang ahli yang diakui dalam pekerjaan saya di kantor.					
4	Saya tidak suka tergantung dengan orang lain dalam menentukan apa yang akan saya lakukan.					
5	Sebelum melakukan setiap pekerjaan, saya telah menentukan terlebih dahulu tujuannya.					
6	Saya tetap bersemangat kerja walaupun saya tidak mempunyai harapan ataupun cita-cita untuk masa depan karir saya.					
7	Saya adalah tipe orang yang santai dalam mewujudkan keinginan.					
8	Saya tidak suka bersaing untuk prestasi kerja dengan rekan kerja.					
9	Saya tidak dapat menolak bila teman kerja saya mengajak saya untuk beristirahat sebelum waktunya.					
10	Saya bingung apa yang harus saya kerjakan.					
11	Semangat kerja saya bertambah karena saya memiliki harapan dan cita-cita.					
12	Semua yang telah saya peroleh saat ini sepenuhnya merupakan hasil dari kerja keras					

	saya.					
13	Saya suka menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan khusus.					
14	Saya melakukan hal-hal dengan cara saya sendiri, tanpa memikirkan apa yang dipikirkan orang lain.					
15	Saya senang bekerja dengan tujuan yang jelas.					
16	Saya tidak peduli dengan masa depan karir saya karena hal itu tidak pasti.					
17	Saya malas melakukan pekerjaan yang rumit.					
18	Saya tidak suka melakukan pekerjaan yang memerlukan usaha dan keterampilan khusus.					
19	Saya senang berkonsultasi dengan orang lain dalam memutuskan sesuatu yang harus saya lakukan.					
20	Saya melakukan pekerjaan secara asal-asalan karena tidak mengetahui tujuan kerja saya.					
21	Saya berharap kelak menjadi orang yang sukses.					
22	Saya selalu berusaha melakukan pekerjaan sesulit apapun dengan sempurna.					
23	Saya ingin berhasil dalam setiap tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepada saya.					
24	Saya tidak akan beristirahat sebelum pekerjaan saya selesai, walaupun banyak teman kerja yang mengajak saya untuk mencuri waktu istirahat.					
25	Tujuan kerja penting bagi saya untuk					

	menentukan tingkat kepentingan suatu pekerjaan.					
26	Saya lebih senang bekerja tanpa memikirkan kesuksesan masa depan karir saya.					
27	Saya tidak menyukai pekerjaan yang mengurus banyak tenaga dan pikiran saya.					
28	Saya lebih senang mempunyai banyak teman dari pada mempunyai prestasi kerja yang tinggi					
29	Saya selalu mengikuti cara kerja teman-teman saya, walaupun saya anggap cara itu salah.					
30	Saya kurang bergairah dalam bekerja karena saya belum mempunyai tujuan kerja yang jelas.					



The logo is a light green shield with a white border. It contains the text 'UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM' around the top and 'PUSAT PERPUSTAKAAN' at the bottom. In the center, there is a yellow calligraphic emblem.

**Kuesioner Motivasi Kerja**

**Setelah Uji Coba**

**Petunjuk Pengisian Angket:**

Di bawah ini terdapat sejumlah pernyataan yang berkaitan dengan diri anda. Anda diminta untuk memberikan pendapat mengenai pernyataan yang ada, dengan cara memilih salah satu dari lima Alternatif jawaban yang anda anggap paling sesuai dengan diri anda, dengan memberi tanda silang (X) pada kotak yang tersedia. Jawablah semua pernyataan jangan sampai ada yang terlewatkan, dan isilah identitas diri anda.

---

---

Nama :

Jenis Kelamin :

Jabatan :

Tanggal Pengisian :

---

---

**Keterangan :**

- SS** : Jika anda sangat setuju dengan pernyataan
- S** : Jika anda setuju dengan pernyataan
- R** : Jika anda ragu-ragu dengan pernyataan
- TS** : Jika anda tidak setuju dengan pernyataan
- STS** : Jika anda sangat tidak setuju dengan pernyataan.

\*\*\*SELAMAT MENGERJAKAN\*\*\*

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1	Saya adalah orang yang selalu berusaha keras dalam menggapai keinginan.					
2	Saya tidak suka bersaing untuk prestasi kerja dengan rekan kerja.					
3	Saya berharap kelak menjadi orang yang sukses.					
4	Saya tidak dapat menolak bila teman kerja saya mengajak saya untuk beristirahat sebelum waktunya.					
5	Sebelum melakukan setiap pekerjaan, saya telah menentukan terlebih dahulu tujuannya.					
6	Saya tidak menyukai pekerjaan yang menguras banyak tenaga dan pikiran saya.					
7	Semangat kerja saya bertambah karena saya memiliki harapan dan cita-cita.					
8	Saya bingung apa yang harus saya kerjakan.					
9	Saya ingin menjadi seorang ahli yang diakui dalam pekerjaan saya di kantor.					
10	Saya adalah tipe orang yang santai dalam					

	mewujudkan keinginan.					
11	Saya kurang bergairah dalam bekerja karena saya belum mempunyai tujuan kerja yang jelas.					
12	Saya tidak suka melakukan pekerjaan yang memerlukan usaha dan keterampilan khusus.					
13	Tujuan kerja penting bagi saya untuk menentukan tingkat kepentingan suatu pekerjaan.					
14	Saya tidak peduli dengan masa depan karir saya karena hal itu tidak pasti.					
15	Saya tidak akan beristirahat sebelum pekerjaan saya selesai, walaupun banyak teman kerja yang mengajak saya untuk mencuri waktu istirahat.					
16	Saya melakukan pekerjaan secara asal-asalan karena tidak mengetahui tujuan kerja saya.					
17	Saya ingin berhasil dalam setiap tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepada saya.					
18	Saya bekerja tanpa memikirkan kesuksesan masa depan karir saya.					

19	Saya selalu berusaha melakukan pekerjaan sesulit apapun dengan sempurna.					
20	Saya selalu mengikuti cara kerja teman-teman saya, walaupun saya anggap cara itu salah.					
21	Saya lebih suka menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan khusus.					
22	Saya lebih senang mempunyai banyak teman dari pada mempunyai prestasi kerja yang tinggi					
23	Saya tidak suka tergantung dengan orang lain dalam menentukan apa yang akan saya lakukan.					
24	Saya malas melakukan pekerjaan yang rumit.					
25	Saya senang bekerja dengan tujuan yang jelas.					

*Terima Kasih*

*Zakiah Al-Gadry  
Psikologi  
Universitas Islam Negeri Malang*



**Lampiran 1a**

**Skor Kuesioner Motivasi Kerja**

**Uji Coba**

**RESPON HASIL UJI COBA DARI 45 RESPONDEN**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	5	5	5	4	4	4	3	2	4	3	5	5	4	2	5	4	5	4	2	5	5	4	5	2	4	4	4	4	5	4	
2	5	5	4	4	4	2	2	2	1	2	5	4	4	4	4	1	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	
3	4	4	4	5	5	5	2	1	4	4	5	5	4	2	5	5	5	4	1	5	5	4	5	5	5	4	1	1	5	5	
4	4	4	5	4	3	4	5	3	5	3	5	4	2	1	5	3	2	2	2	4	5	5	4	4	3	5	3	2	3	2	
5	3	4	2	5	4	3	2	3	4	4	3	2	2	2	4	2	3	2	2	4	4	4	4	2	2	2	1	1	4	2	
6	4	5	4	5	5	2	2	2	2	4	4	4	5	3	5	4	4	4	1	4	5	5	5	4	4	2	3	4	4	4	
7	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	2	4	5	3	4	2	4	5	4	5	3	4	5	3	2	5	5	
8	5	5	5	5	5	1	4	3	2	3	5	5	5	5	5	4	2	2	1	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	
9	5	5	4	4	4	2	2	1	2	3	5	5	4	4	5	1	4	4	2	3	5	4	5	2	4	2	5	3	3	3	
10	5	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
11	5	4	4	5	4	3	2	3	2	4	5	5	3	5	4	5	3	3	2	4	5	4	4	3	4	5	3	4	4	5	
12	5	5	4	5	5	3	4	2	4	4	5	4	5	2	5	4	4	4	1	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	2	
13	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	2	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	
14	5	4	5	4	4	4	4	2	4	5	5	4	4	3	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	2	4	3	
15	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	5	3	4	2	5	5	4	5	1	5	5	4	5	4	5	5	5	3	5	4	
16	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	
17	4	4	5	4	5	5	2	2	4	4	4	2	5	2	5	4	4	5	2	5	5	5	5	4	4	2	4	3	4	2	
18	5	4	4	5	5	5	3	2	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	
19	5	4	4	3	4	2	3	2	3	4	4	2	4	3	4	3	4	4	2	4	4	2	4	4	4	2	4	4	3	4	
20	4	3	4	4	2	3	2	2	4	5	4	3	2	2	3	2	1	1	1	2	4	2	3	4	4	2	2	1	2	3	
21	5	5	4	2	5	4	1	2	4	4	4	5	5	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	4	4	
22	4	3	2	2	4	3	2	2	2	4	3	3	4	3	4	4	2	2	1	3	5	4	4	3	3	3	2	2	3	3	
23	5	3	4	2	4	1	3	2	2	1	4	4	2	3	4	4	3	2	2	3	5	4	4	4	3	4	3	4	4	3	
24	5	5	5	5	4	2	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	2	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
25	4	5	5	5	5	1	5	4	3	5	5	5	5	2	5	4	5	5	1	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	
26	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	3	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	4	
27	5	4	3	4	3	4	2	1	3	2	3	3	5	4	5	2	3	2	1	2	3	5	4	3	5	1	3	2	2	2	
28	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	
29	5	4	2	4	4	2	4	2	5	4	5	5	5	3	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	2	
30	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
31	5	5	5	5	4	2	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	2	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
32	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	4	
33	4	4	4	5	5	4	5	1	4	5	5	5	4	2	4	4	5	5	2	5	5	5	4	4	4	2	4	2	4	4	
34	4	4	4	3	4	2	2	2	2	3	4	4	4	3	5	4	5	5	2	5	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	
35	4	4	5	5	4	4	4	2	5	4	4	5	5	2	5	4	3	4	2	5	5	5	5	4	4	4	2	4	4	4	
36	5	5	2	4	5	5	5	5	5	5	2	2	5	1	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	1	5
37	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	
38	5	5	2	4	3	4	4	4	4	3	5	5	4	3	4	3	4	1	2	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	
39	4	4	3	4	4	4	3	3	2	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	
40	5	4	4	4	5	3	4	2	2	4	5	4	4	2	5	3	4	4	1	5	5	4	4	4	4	3	4	3	4	2	
41	4	5	5	5	5	1	5	4	3	5	5	5	5	2	5	4	5	5	1	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	
42	4	4	4	5	5	4	5	1	4	5	5	5	4	2	4	4	5	5	2	5	5	5	4	4	4	2	4	2	4	4	
43	4	4	4	3	4	2	2	2	2	3	4	4	4	3	5	4	5	5	2	5	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	
44	5	5	4	4	4	2	2	2	1	2	5	4	4	4	4	1	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	
45	4	4	4	5	5	5	2	1	4	4	5	5	4	2	5	5	5	4	1	5	5	4	5	5	5	4	1	1	5	5	



**Lampiran 1b**

**Skor Kuesioner Motivasi Kerja**

**SKOR UNTUK KUESIONER MOTIVASI DARI 30 RESPONDEN**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
1	4	3	5	3	4	3	5	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	
2	4	2	5	3	4	2	5	5	4	2	2	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2	4	3	4	
3	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	1	5	5	5	4	4	5	4	4	2	5	
4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	2	4	4	5	5	
5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	2	4	5	5	5	
6	4	5	4	5	5	4	5	3	5	3	4	4	4	5	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	
7	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	3	5	4	5	
8	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	3	4	5	5	
9	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	
10	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	
11	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	2	4	5	4	5	4	4	3	5	5	5	
12	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	2	5	5	4	1	2	5	5	5	5	5	2	5	1	5	
13	4	3	4	4	5	4	5	5	3	3	3	5	5	4	5	5	4	4	5	4	3	3	4	4	4	
14	5	2	5	4	5	3	5	5	5	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
15	5	2	5	2	5	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	
16	5	3	5	5	5	2	5	5	5	4	5	5	5	5	1	5	5	4	5	4	4	1	5	4	5	
17	5	2	5	2	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	1	5	4	5	4	4	4	2	5	4	5	
18	4	3	5	4	5	2	5	3	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	3	1	4	5	
19	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	4	5	
20	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	
21	5	2	5	4	4	3	5	4	4	2	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	3	2	5	4	5	
22	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	2	3	4	5	5	5	2	2	5	2	4	
23	4	3	5	3	4	2	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	2	4	3	4	
24	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	3	5	4	5
25	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	2	4	5	5	5	
26	5	3	5	5	5	2	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	4	5	4	4	2	5	4	4	
27	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	
28	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	5	3	4	5	4	4	5	4	4	
29	5	2	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	
30	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	2	3	4	5	5	5	2	2	5	2	4	



**Kuesioner Sikap Karyawan Pada  
Penilaian Prestasi Kerja  
Melalui Web *Myinfo***

**Petunjuk Pengisian Angket:**

Di bawah ini terdapat sejumlah pernyataan yang berkaitan dengan diri anda. Anda diminta untuk memberikan pendapat mengenai pernyataan yang ada, dengan cara memilih salah satu dari lima Alternatif jawaban yang anda anggap paling sesuai dengan diri anda, dengan memberi tanda silang (X) pada kotak yang tersedia. Jawablah semua pernyataan jangan sampai ada yang terlewatkan, dan isilah identitas diri anda.

---

---

Nama :

Jenis Kelamin :

Jabatan :

Tanggal Pengisian :

---

---

**Keterangan :**

- SS** : Jika anda sangat setuju dengan pernyataan
- S** : Jika anda setuju dengan pernyataan
- R** : Jika anda ragu-ragu dengan pernyataan
- TS** : Jika anda tidak setuju dengan pernyataan
- STS** : Jika anda sangat tidak setuju dengan pernyataan.

\*\*\*SELAMAT MENGERJAKAN\*\*\*

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1	<i>Myinfo</i> dapat menggambarkan prestasi kerja saya dengan baik.					
2	Saya bangga menjadi karyawan Indosat karena penilaian prestasi kerjanya mutakhir dan selalu mengikuti perkembangan teknologi.					
3	Saya yakin dengan hasil penilaian prestasi kerja melalui web <i>myinfo</i> karena saya mengetahui prosesnya.					
4	Saya pikir unsur subjektivitas masih terdapat dalam penilaian prestasi kerja melalui web <i>myinfo</i> .					
5	Saya lebih suka mengisi <i>form</i> penilaian prestasi kerja secara manual.					
6	Menurut saya, penggunaan sistem web dalam penilaian prestasi kerja dapat mempersingkat waktu karena sangat praktis.					

7	Saya tidak perlu khawatir terjadi kesalahan dalam penilaian prestasi kerja saya, karena prosedurnya sudah jelas.					
8	Saya merasa tidak perlu berbangga hati dengan adanya sistem penilaian prestasi kerja melalui web di kantor saya karena banyak perusahaan lain yang menggunakannya.					
9	Saya kesulitan dalam mengisi <i>form</i> penilaian prestasi kerja melalui web <i>myinfo</i> .					
10	Saya percaya penilaian prestasi kerja melalui web <i>myinfo</i> sangat objektif.					
11	Pengisian sasaran kerja yang telah tercapai ke dalam <i>form</i> laporan penilaian prestasi tidak efisien karena menghabiskan banyak waktu.					
12	Saya puas dengan hasil penilaian prestasi kerja melalui web <i>myinfo</i> yang akurat,					

	transparan dan objektif.					
13	Saya dapat mengisi <i>form</i> penilaian prestasi kerja yang dilakukan melalui web <i>myinfo</i> dengan mudah.					
14	Terkadang saya khawatir akan terjadi kesalahan dalam penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan melalui web <i>myinfo</i> .					
15	Saya senang sistem penilaian prestasi kerja saya menggunakan web <i>myinfo</i> .					

*Terima Kasih*

*Zakiah Al-Gadry  
Psikologi  
Universitas Islam Negeri Malang*

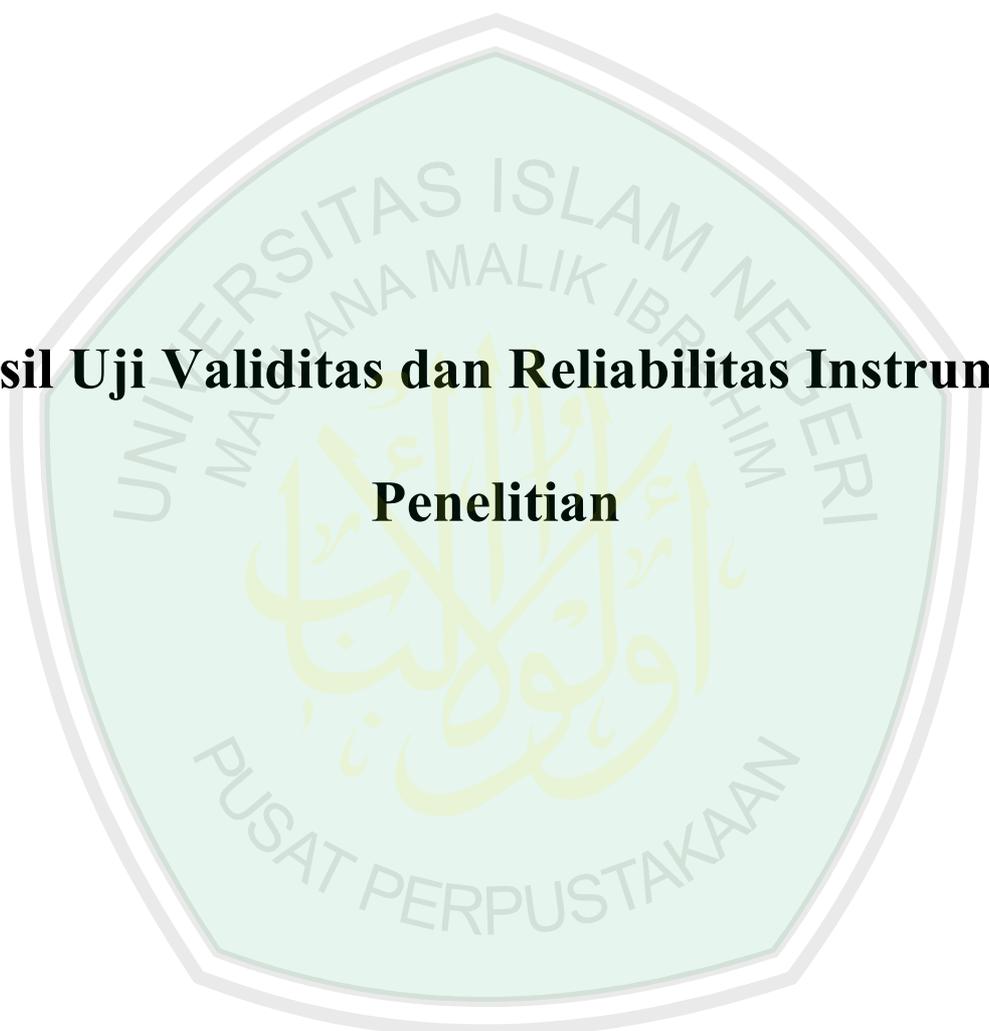


## **Lampiran 2a**

### **Skor Kuesioner Sikap**

**SKOR UNTUK KUESIONER SIKAP DARI 30 RESPONDEN**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	4	5	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	5	3	4
2	5	5	5	3	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4
3	5	5	5	2	4	5	5	2	3	4	5	5	5	2	5
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
6	4	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	2	1	3
7	3	4	4	3	4	4	5	4	4	3	3	3	4	2	4
8	4	5	4	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4
9	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3
10	4	4	3	2	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4
11	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
12	5	4	3	3	4	2	5	1	4	3	3	2	2	5	3
13	4	4	3	1	2	5	3	3	5	4	4	4	4	3	4
14	4	5	4	2	3	2	5	2	3	4	4	3	3	2	3
15	4	4	4	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
16	5	3	3	2	1	2	4	3	4	3	4	3	2	2	2
17	4	4	4	2	3	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4
18	4	4	3	3	2	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4
19	5	5	4	2	4	5	5	4	4	5	2	5	2	5	5
20	5	5	2	1	1	5	5	4	4	5	4	5	5	1	5
21	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	3	4
22	3	5	4	2	4	4	3	2	5	2	5	3	5	2	4
23	4	5	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	5	3	4
24	5	4	3	3	4	3	5	2	4	3	3	2	3	5	3
25	5	5	5	2	4	5	5	2	3	4	4	4	5	3	5
26	5	5	2	3	3	4	5	5	5	5	4	4	5	2	4
27	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	5
29	5	3	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4
30	3	5	4	3	4	4	3	2	4	2	5	3	5	2	4



**Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen**  
**Penelitian**



**Lampiran 3a**

**Analisis Validitas & Reliabilitas**

**Kuesioner Motivasi Kerja**

**Uji Coba**

## HASIL UJI COBA KUESIONER MOTIVASI

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VAR00001	41	3.00	5.00	4.4878	.55326
VAR00002	41	3.00	5.00	4.3171	.60988
VAR00003	41	2.00	5.00	4.0488	.94740
VAR00004	41	2.00	5.00	4.1951	.84319
VAR00005	41	2.00	5.00	4.1707	.66717
VAR00006	41	1.00	5.00	3.0976	1.24107
VAR00007	41	1.00	5.00	3.2927	1.14551
VAR00008	41	1.00	5.00	2.7805	1.10707
VAR00009	41	1.00	5.00	3.5366	1.14231
VAR00010	41	1.00	5.00	3.9024	.91665
VAR00011	41	2.00	5.00	4.3659	.73335
VAR00012	41	2.00	5.00	4.0976	.96966
VAR00013	41	2.00	5.00	4.0976	.88896
VAR00014	41	1.00	5.00	2.6829	.98588
VAR00015	41	3.00	5.00	4.5366	.55216
VAR00016	41	1.00	5.00	3.8537	1.06210
VAR00017	41	1.00	5.00	3.8780	.95381
VAR00018	41	1.00	5.00	3.7561	1.17857
VAR00019	41	1.00	4.00	2.0732	.98464
VAR00020	41	2.00	5.00	4.2195	.79095
VAR00021	41	3.00	5.00	4.7073	.51205
VAR00022	41	2.00	5.00	4.3171	.72246
VAR00023	41	3.00	5.00	4.4390	.54994
VAR00024	41	2.00	5.00	3.8780	.78087
VAR00025	41	2.00	5.00	4.1463	.65425
VAR00026	41	1.00	5.00	3.5610	1.04997
VAR00027	41	1.00	5.00	3.5122	1.00304
VAR00028	41	1.00	4.00	3.1220	1.00487
VAR00029	41	1.00	5.00	3.8780	.84247
VAR00030	41	2.00	5.00	3.4878	.95189
Valid N (listwise)	41				

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	41	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	41	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.880	.891	30

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	109.9512	160.048	.218	.	.880
VAR00002	110.1220	154.960	.532	.	.875
VAR00003	110.3902	152.344	.434	.	.876
VAR00004	110.2439	152.939	.468	.	.875
VAR00005	110.2683	155.101	.473	.	.876
VAR00006	111.3415	157.980	.124	.	.886
VAR00007	111.1463	149.678	.443	.	.876
VAR00008	111.6585	152.630	.349	.	.879
VAR00009	110.9024	152.490	.341	.	.879
VAR00010	110.5366	152.955	.424	.	.876
VAR00011	110.0732	156.270	.360	.	.878
VAR00012	110.3415	151.180	.473	.	.875
VAR00013	110.3415	151.630	.502	.	.875
VAR00014	111.7561	163.289	-.034	.	.887
VAR00015	109.9024	156.490	.478	.	.876
VAR00016	110.5854	144.799	.684	.	.869
VAR00017	110.5610	148.652	.595	.	.872
VAR00018	110.6829	143.322	.662	.	.870
VAR00019	112.3659	159.688	.110	.	.884
VAR00020	110.2195	149.626	.680	.	.871
VAR00021	109.7317	156.551	.514	.	.876
VAR00022	110.1220	154.210	.483	.	.875
VAR00023	110.0000	155.200	.577	.	.875
VAR00024	110.5610	154.602	.422	.	.876
VAR00025	110.2927	156.162	.417	.	.877
VAR00026	110.8780	151.160	.431	.	.876
VAR00027	110.9268	150.070	.502	.	.874
VAR00028	111.3171	149.972	.505	.	.874
VAR00029	110.5610	153.202	.455	.	.876
VAR00030	110.9512	152.448	.427	.	.876

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
114.4390	163.402	12.78290	30



**Lampiran 3b**

**Analisis Reliabilitas & Validitas**

**Kuesioner Motivasi Kerja**

## HASIL ANALISIS VALIDITAS DAN RELIABILITAS KUESIONER MOTIVASI

### Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
VAR00001	30	1.00	4.00	5.00	4.5667	.50401	.254
VAR00002	30	3.00	2.00	5.00	3.5000	1.13715	1.293
VAR00003	30	1.00	4.00	5.00	4.8333	.37905	.144
VAR00004	30	3.00	2.00	5.00	4.1667	.87428	.764
VAR00005	30	1.00	4.00	5.00	4.5333	.50742	.257
VAR00006	30	3.00	2.00	5.00	3.7000	1.02217	1.045
VAR00007	30	1.00	4.00	5.00	4.7667	.43018	.185
VAR00008	30	3.00	2.00	5.00	4.1333	.77608	.602
VAR00009	30	2.00	3.00	5.00	4.1667	.64772	.420
VAR00010	30	3.00	2.00	5.00	3.7333	.69149	.478
VAR00011	30	3.00	2.00	5.00	4.1333	.89955	.809
VAR00012	30	2.00	3.00	5.00	4.3000	.59596	.355
VAR00013	30	1.00	4.00	5.00	4.4333	.50401	.254
VAR00014	30	3.00	2.00	5.00	4.5000	.73108	.534
VAR00015	30	4.00	1.00	5.00	3.4333	1.38174	1.909
VAR00016	30	3.00	2.00	5.00	4.3333	.75810	.575
VAR00017	30	1.00	4.00	5.00	4.6000	.49827	.248
VAR00018	30	2.00	3.00	5.00	4.5667	.56832	.323
VAR00019	30	1.00	4.00	5.00	4.4333	.50401	.254
VAR00020	30	1.00	4.00	5.00	4.3333	.47946	.230
VAR00021	30	3.00	2.00	5.00	3.6333	.92786	.861
VAR00022	30	3.00	1.00	4.00	3.0000	.90972	.828
VAR00023	30	4.00	1.00	5.00	4.4000	.81368	.662
VAR00024	30	4.00	1.00	5.00	3.7333	1.01483	1.030
VAR00025	30	1.00	4.00	5.00	4.6333	.49013	.240
Valid N (listwise)	30						

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.761	.808	25

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	100.0000	49.586	.583	.	.743
VAR00002	101.0667	43.857	.586	.	.728
VAR00003	99.7333	51.789	.375	.	.753
VAR00004	100.4000	46.869	.530	.	.736
VAR00005	100.0333	50.999	.376	.	.751
VAR00006	100.8667	50.809	.146	.	.766
VAR00007	99.8000	53.407	.061	.	.763
VAR00008	100.4333	50.668	.245	.	.756
VAR00009	100.4000	49.559	.439	.	.746
VAR00010	100.8333	49.316	.431	.	.746
VAR00011	100.4333	48.047	.411	.	.745
VAR00012	100.2667	50.961	.313	.	.753
VAR00013	100.1333	51.775	.269	.	.755
VAR00014	100.0667	51.030	.231	.	.757
VAR00015	101.1333	49.706	.121	.	.778
VAR00016	100.2333	49.220	.393	.	.747
VAR00017	99.9667	49.137	.658	.	.740
VAR00018	100.0000	51.379	.279	.	.754
VAR00019	100.1333	52.809	.125	.	.761
VAR00020	100.2333	50.668	.451	.	.748
VAR00021	100.9333	56.961	-.274	.	.793
VAR00022	101.5667	48.668	.353	.	.749
VAR00023	100.1667	49.937	.294	.	.753
VAR00024	100.8333	49.040	.275	.	.756
VAR00025	99.9333	49.857	.561	.	.744

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
104.5667	53.978	7.34698	25



**Lampiran 3c**

**Analisis Reliabilitas & Validitas**

**Kuesioner Sikap Karyawan Pada**

**Penilaian Prestasi Kerja**

**Melalui Web *myinfo***

## HASIL ANALISIS VALIDITAS DAN RELIABILITAS KUESIONER SIKAP KARYAWAN PADA PENILAIAN PRESTASI KERJA MELALUI WEB *MYINFO*

### Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
VAR00001	30	2.00	3.00	5.00	126.00	4.2000	.66436	.441
VAR00002	30	2.00	3.00	5.00	130.00	4.3333	.71116	.506
VAR00003	30	3.00	2.00	5.00	110.00	3.6667	.75810	.575
VAR00004	30	4.00	1.00	5.00	77.00	2.5667	.89763	.806
VAR00005	30	3.00	1.00	4.00	95.00	3.1667	1.01992	1.040
VAR00006	30	3.00	2.00	5.00	121.00	4.0333	.92786	.861
VAR00007	30	3.00	2.00	5.00	119.00	3.9667	.85029	.723
VAR00008	30	4.00	1.00	5.00	98.00	3.2667	.98027	.961
VAR00009	30	2.00	3.00	5.00	116.00	3.8667	.68145	.464
VAR00010	30	3.00	2.00	5.00	112.00	3.7333	.73968	.547
VAR00011	30	3.00	2.00	5.00	116.00	3.8667	.68145	.464
VAR00012	30	3.00	2.00	5.00	110.00	3.6667	.75810	.575
VAR00013	30	3.00	2.00	5.00	117.00	3.9000	1.02889	1.059
VAR00014	30	4.00	1.00	5.00	86.00	2.8667	1.07425	1.154
VAR00015	30	3.00	2.00	5.00	117.00	3.9000	.71197	.507
Valid N (listwise)	30							

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded( a)	0	.0
	Total	30	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.750	.763	15

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	50.8000	33.545	.217	.732	.748
VAR00002	50.6667	31.816	.415	.756	.732
VAR00003	51.3333	31.816	.382	.549	.735
VAR00004	52.4333	33.426	.137	.733	.759
VAR00005	51.8333	30.075	.406	.798	.732
VAR00006	50.9667	28.447	.641	.849	.705
VAR00007	51.0333	32.723	.227	.552	.749
VAR00008	51.7333	33.030	.148	.785	.760
VAR00009	51.1333	32.671	.323	.542	.740
VAR00010	51.2667	30.961	.504	.846	.724
VAR00011	51.1333	33.706	.188	.706	.750
VAR00012	51.3333	30.368	.564	.874	.718
VAR00013	51.1000	28.990	.506	.762	.719
VAR00014	52.1333	33.016	.120	.747	.766
VAR00015	51.1000	29.610	.715	.799	.707

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
55.0000	35.655	5.97120	15



**Hasil Korelasi**

***Product Moment***

## HASIL ANALISIS KORELASI PRODUCT MOMENT

### Korelasi Sikap Karyawan Pada Penilaian Prestasi Kerja Melalui Web *Myinfo* Dengan Motivasi Kerja Karyawan

		Sikap	Motivasi
<b>Sikap</b>	Pearson Correlation	1	.140
	Sig. (2-tailed)		.461
	N	30	30
<b>Motivasi</b>	Pearson Correlation	.140	1
	Sig. (2-tailed)	.461	
	N	30	30

# STRUKTUR ORGANISASI

LAMP: 1 HAL: 4 DARI: 8  
 SK D/PT/PT/INDOSAT/TK  
 NO. 07/DIREKSI/2006

