

**PENGARUH PENILAIAN KERJA
TERHADAP MOTIVASI BERPRESTASI KARYAWAN
DI KANTOR PUSAT PT. (PERSERO) PELABUHAN INDONESIA III SURABAYA**

SKRIPSI

Oleh :
MOHAMMAD NIZAR
Nim : 00410087



**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
2007**

**PENGARUH PENILAIAN KERJA
TERHADAP MOTIVASI BERPRESTASI KARYAWAN
DI KANTOR PUSAT PT. (PERSERO) PELABUHAN INDONESIA III SURABAYA**

SKRIPSI

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

Oleh:

Mohammad Nizar

Nomor Induk Mahasiswa 00410087

**MALANG
1427 H. / 2007 M.**

**PENGARUH ASPEK PENILAIAN KERJA
TERHADAP MOTIVASI BERPRESTASI KARYAWAN
DI KANTOR PUSAT PT. (PERSERO) PELABUHAN INDONESIA III SURABAYA**

SKRIPSI

Oleh :

Mohammad Nizar

Nim : 00410087

Telah disetujui oleh :
Dosen Pembimbing

Drs. H. Yahya, MA.

NIP. 150 246 404

Tanggal, 16 Januari 2007

Mengetahui :
Dekan Fakultas Psikologi

Drs. H. Mulyadi, M.Pd.I

NIP. 150 206 243

**PENGARUH ASPEK PENILAIAN KERJA
TERHADAP MOTIVASI BERPRESTASI KARYAWAN
DI KANTOR PUSAT PT. (PERSERO) PELABUHAN INDONESIA III SURABAYA**

SKRIPSI

Oleh :
Mohammad Nizar
Nim : 00410087

Telah Dipertahankan Didepan Dewan Penguji
dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi (S.Psi)
Tanggal, 03 Pebruari 2007

Susunan Dewan Penguji

Tanda Tangan

1. (Ketua Penguji)

Tristiadi Ardi Ardani, M. Si.
Nip. 150 295 153

()

2. (Penguji Utama)

Drs. Djazuli, M.Pi
Nip. 150 019 224

()

3. (Sekretaris Penguji/Pembimbing)

Drs. H. Yahya, MA.
NIP. 150 246 404

()

**Mengesahkan
Dekan Fakultas Psikologi UIN Malang**

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

Motto :

(109-110)

Artinya: 109. Katakanlah: sekiranya lautan menjadi tinta untuk (menulis) kalimat-kalimat Tuhanku, sungguh habislah lautan itu sebelum habis (ditulis) kalimat-kalimat Tuhanku, meskipun kami datangkan tambahan sebanyak itu (pula)".

110. Katakanlah: Sesungguhnya Aku Ini manusia biasa seperti kamu, yang diwahyukan kepadaku: "Bahwa Sesungguhnya Tuhan kamu itu adalah Tuhan yang Esa". barangsiapa mengharap perjumpaan dengan Tuhannya, Maka hendaklah ia mengerjakan amal yang saleh dan janganlah ia mempersekutukan seorangpun dalam beribadat kepada Tuhannya".

Q.S. AL-KAHFI: 109-110

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Mohammad Nizar

NIM : 00410087/S-1

Alamat: Jl. Raya Desa Ngerong No. 15 Kec. Gempol, Kab. Pasuruan

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang, dengan judul:

“PENGARUH ASPEK PENILAIAN KERJA TERHADAP MOTIVASI BERPRESTASI KARYAWAN DI KANTOR PUSAT PT. (PERSERO) PELABUHAN INDONESIA III SURABAYA”

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain.

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 sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 29 Desember 2006

Hormat saya,

MOHAMMAD NIZAR

PERSEMBAHAN

Bismillaahirrahmaanirrahiim

Tiada kata-kata yang lebih utama untuk aku ucapkan selain rasa syukurku kehadiran-

Mu Ya Allah.

Dengan kerendahan dan segenap rasa hormatku, kupersembahkan karya sederhana ini

sebagai wujud rasa cinta, bakti dan taatku kepada :

Bapak dan Ibu tercinta

Aby Ma'shum (Alm) dan Ummy Mahmudah (matur sembah nuwun panjenengan mboten pernah prei ngopeni kulo, mbimbing, ngarahaken, ndonga'-aken kulo sarto kasih sayang panjenengan sepanjang masa ingkang mboten wonten watese, ing ndalem setiap langkah kulo panjenengan selalu ngiringi kawulo kalian du'a kelawan ketulusan manah kagem kerampungane skripsi niki).

Terima kasih banyak pada :

Abah Syukur, mas Anas dan ning Khus beserta ma'rufah (satu-satunya adikku yang mendahuluiku meraih gelar sarjana) juga saudara-saudaraku semua atas dorongan moral maupun spiritual, bantuan materiil maupun doa'nya selama ini yang sangat mendukung ketegaran dan keajegan saya dalam pengerjaan tugas akhir kuliah ini. Satu lagi yang tak akan pernah kulupakan Kangmas haji Muslich beserta mba' hajjah Dewi Chamidah, merekalah yang selama ini membangkitkan spirit saya untuk tetap teguh dalam menghadapi liku-liku perjalanan dalam mengerjakan skripsi ini.

Sekian terima kasih

KATA PENGANTAR

Bimillaahirrahmaanirrahiim

Segala puji bagi Allah yang telah memberikan kekuatan serta kesabaran kepada penulis untuk dapat menyelesaikan skripsi di hadapan pembaca dengan judul:

“PENGARUH ASPEK PENILAIAN KERJA TERHADAP MOTIVASI BERPRESTASI KARYAWAN DI KANTOR PUSAT PT. (PERSERO) PELABUHAN INDONESIA III SURABAYA”

Shalawat serta salam semoga senantiasa tetap tercurahkan kepada kekasih dan junjungan kita nabi Besar Muhammad saw, keluarga, sahabat dan ummat pengikutnya yang setia.

Dengan kerendahan hati penulis menyadari sepenuhnya akan keterbatasan dan kekurangan dalam penyusunan skripsi ini. Tidak ada satu wujudpun yang membantu dan pantas menerima ucapan dan ungkapan syukur/terima kasih (dari penulis) selain Sang Maha Eka dalam kesempurnaan, Dzat dan sifat-Nya oleh karena itu langsung maupun tidak langsung, Meskipun uluran 'Tangan-Nya' tersebut melalui berbagai jalan dan perantara makhluk-Nya, di antaranya adalah :

1. Bapak Prof. Dr. H. Imam Suprayogo, selaku Rektor UIN Malang.
2. Bapak Drs. H. Mulyadi, M.Pd.I, selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Malang dan segenap dosen psikologi yang telah memberikan bimbingan dan layanan selama proses penulisan skripsi maupun selama masa kuliah.
3. Bapak Drs. H. Yahya, MA. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, pikiran, dan tenaganya guna memberikan bimbingan, petunjuk, serta pengarahan kepada penulis dalam menyusun skripsi ini.
4. Kepada Bapak Moeljadi M.Achjar selaku Direktur Personalia Kantor Pusat PT (persero) Pelabuhan Indonesia III Surabaya. Tidak lupa, terima kasih

ditujukan kepada Bapak Teguh, selaku Direktur Utama Kantor Pusat PT (persero) Pelabuhan Indonesia III Surabaya, telah memberi izin dan memberikan bantuan berupa penyajian data dan segala sesuatu yang berkaitan dengan keperluan penelitian skripsi ini.

5. Pada Dewan Masyayih Pon Pes. Manba'ul Hikam Tanggulangin Sidoarjo (KH. M. Chozin Mansur, KH. Salim Imron, KH Abdul Wachid, dan KH Nur Mansur, yang senantiasa mendoakan para santrinya.
6. Semua teman-temanku yang selalu banyak membantu menyumbangkan ide-ide cerdas dalam penulisan skripsi ini terutama teman-teman dekat (Rahmat, Imron, Huda, Oye', Sofyan, Harif dan adik Munawaroh. Segenap dewan guru SDI Klojen Kidul juga guru MTs Miftahul Ulum Tumpang, selaku teman setia dalam proses penyelesaian skripsi ini.
7. Semua pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, yang telah mendoakan penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
8. Akhir kata penulis berharap semoga tulisan sederhana ini bermanfaat bagi, penulis, almamater, dan para pembaca.

Semoga amal perbuatan dan jasa yang disumbangkan kepada penulis mendapatkan imbalan yang tiada tara barokahnya di dunia maupun akherat, Amin.

Malang, 30 Desember 2006

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PENGAJUAN	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
MOTTO	v
PERNYATAAN	vi
PERSEMBAHAN.....	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
ABSTRAK.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	6
E. Ruang Lingkup dan Batasan Penelitian.....	7
F. Lokasi Penelitian.....	8
G. Langkah-langkah Penelitian.....	8
H. Sistematika Penulisan Laporan dan Pembahasan	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	11
1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	11
2. Fungsi Manajemen Sumberdaya Manusia	12
B. Penilaian Kerja (<i>Perforamance Appraisal</i>)	15
1. Pengertian Penilaian Kerja.....	15
2. Ruang lingkup Penilaian Kerja	18
3. Obyek dalam Penilaian Kerja	20
4. Tujuan Penilaian Kerja	21

5. Standar dan Sistem Penilaian Kerja Karyawan	22
6. Evaluasi Penilaian Kerja yang Tepat	29
7. Hambatan Dalam Penilaian Kerja.....	31
8. Penilaian Kerja Perspektif Islam.....	33
C. Motivasi Berprestasi (<i>Achievement Motivation</i>).....	35
1. Pengertian Motivasi	36
2. Pengertian Prestasi	39
3. Sifat-sifat Prestasi Kerja	40
4. Faktor-faktor Prestasi Kerja.....	41
5. Hubungan antara Motivasi dengan Prestasi Kerja.....	42
6. Pengertian Motivasi Berprestasi.	43
7. Dampak-dampak Motivasi Berprestasi.....	49
8. Faktor-faktor Motivasi Berprestasi	50
9. Meningkatkan Motivasi Berprestasi	54
D. Upaya Meningkatkan Motivasi Berprestasi melalui Penilaian Kerja	55
E. Hipotesis	57
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian.....	58
B. Lokasi Penelitian.....	58
C. Identifikasi Variabel Penelitian.....	59
D. Penjabaran Variabel Penelitian	60
E. Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	61
F. Populasi Penelitian.....	62
G. Instrumen Penelitian	63
1. Observasi.....	64
2. Interviu/wawancara.....	65
3. Dokumentasi	67
4. Kuisisioner/Angket.....	67
H. Validitas dan Reliabilitas Instrumen (Angket)	
1. Validitas	72
2. Reliabilitas	74
I. Pengolahan Data dan Analisa Data.....	76
J. Waktu Penelitian	80

BAB IV LAPORAN PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

A. Diskripsi Hasil Penelitian	81
1. Sejarah Singkat dan Badan Hukum Perusahaan	81
2. Lokasi Perusahaan	83
3. Nilai-nilai Dasar Perusahaan.....	84
4. Visi dan Misi PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III	86
5. Bidang Usaha Perusahaan.....	87
6. Struktur Organisasi Perusahaan.	88
7. Personalia Organisasi.....	90
8. Sarana dan Prasarana	93
9. Teknologi Informasi	94
10. Ketenagaan dan Kemampuan	95
B. Temuan dan Pembahasan.....	97
1. Pemaparan Data Penilaian Kerja di kantor pusat perusahaan... 97	
2. Penilaian Individu	105
3. Penilaian Kelompok.....	111
4. Penilaian Prestasi Pegawai.....	114
5. Daftar Urutan Prestasi (DUP)	115
6. Contoh Kasus	115
7. Analisa dan Interpretasi Data.....	120
C. Penyajian dan Analisa Data	123
1. Deskripsi Populasi Penelitian	123
2. Validitas Aspek Penilaian Kerja dan Motivasi Berprestasi	123
3. Reliabilitas Aspek Penilaian Kerja dan Motivasi Berprestasi	130
4. Uji Hipotesa	132
5. Hubungan antar Variabel	133
6. Norma dan Standar Deviasi	134
D. Pembahasan Hasil	138

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	141
B. Saran	142

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
TABEL I. Faktor-faktor Aspek Penilaian Kerja	60
TABEL II. Faktor-faktor Motivasi Berprestasi	61
TABEL II. Blue Print Angket Aspek Penilaian Kerja	71
TABEL IV. Blue Print Angket Motivasi Berprestasi	72
TABEL V. Uji Reliabilitas Aspek Penilaian Kerja dan Motivasi Berprestasi	76
TABEL VI. Rancangan Analisis Data	79
TABEL VII. Faktor dan Bobot Penilaian Individu.....	109
TABEL VIII. Pedoman Penilaian Individu	111
TABEL IX. Pedoman Penilaian Kelompok.....	113
TABEL X. Uji Validitas Aspek Penilaian Kerja	125
TABEL XI. Uji Validitas Aspek Motivasi Berprestasi	128
TABEL XII. Uji Reliabilitas antar Variabel.....	132
TABEL XIII. Hasil Korelasi antar Variabel.....	133
TABEL XIV. Nilai rata-rata dan standar Deviasi Aspek Penilaian Kerja	135
TABEL XV. Proporsi Tingkat Aspek Penilaian Kerja.....	136
TABEL XVI. Nilai rata-rata dan standar Deviasi Motivasi Berprestasi	137
TABEL XVII. Proporsi Tingkat Aspek Motivasi Berprestasi.....	137

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN I. Reliability Analysis Scale (Alpha)

LAMPIRAN II. Descriptive Statistics & Frequency Variabel Aspek Penilaian Kerja

LAMPIRAN II. Descriptive Statistics & Frequency Variabel Aspek Penilaian Kerja

LAMPIRAN IV Data Skor Item

LAMPIRAN V Data r hitung Reliabilitas-Validitas dan Korelasi Item

LAMPIRAN VI Data Skor total Item

LAMPIRAN VII Data Skor mentah

LAMPIRAN VIII Lembar Bukti Konsultasi

LAMPIRAN IX Surat Keterangan Penelitian



ABSTRAK

Mohammad Nizar, 2006. **Pengaruh Aspek Penilaian Kerja terhadap Motivasi Berprestasi Karyawan Di kantor Pusat PT. (persero) Pelabuhan Indonesia III Surabaya.**

Pembimbing : Drs. H. Yahya, MA.

Secara umum Penilaian Kerja adalah Penilaian terhadap hasil pelaksanaan suatu pekerjaan yang dilakukan oleh setiap pekerja. Hakekat penilaian kerja adalah proses pengamatan atau observasi terhadap pelaksanaan suatu pekerjaan oleh seorang pekerja yang merupakan bagian dari kegiatan manajemen sumberdaya manusia.

Dari beberapa pengertian teori-teori yang kemudian dikemukakan oleh beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa penilaian kerja adalah proses organisasi mengevaluasi dan menilai pelaksanaan kerja nyata yang dihasilkan oleh individu (karyawan) dengan berpedoman pada standar kualitas maupun kuantitas kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Adapun aspek-aspek penilaian kerja itu mencakup hasil kerja, kemahiran kerja, potensi, dan sikap/perilaku kerja seseorang.

Sedangkan Motivasi Berprestasi adalah dorongan individu yang difungsikan untuk menggerakkan, mengarahkan dan mengontrol perilakunya secara maksimal terhadap aktivitas yang dilakukan untuk mencapai prestasi maksimal.

Terdapat fenomena di dunia perusahaan atau lingkungan kerja khususnya di Kantor Pusat PT. (persero) Pelabuhan Indonesia III Surabaya, yaitu beragamnya motivasi berprestasi yang melatarbelakangi dan mendasari aktivitas seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Realita yang ada menunjukkan bahwa kebanyakan karyawan mempunyai wawasan dan persepsi yang berbeda mengenai aspek-aspek penilaian kerja yang dilaksanakan di Kantor Pusat PT. (persero) Pelabuhan Indonesia III Surabaya.

Penelitian ini bermaksud untuk mengetahui pengaruh aspek penilaian kerja yang berhubungan dengan motivasi berprestasi. Hipotesis yang diajukan adalah adanya pengaruh yang signifikan antara aspek penilaian kerja terhadap motivasi berprestasi. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada Direktorat Personalia di Kantor Pusat PT. (persero) Pelabuhan Indonesia III Surabaya yang berjumlah 75 orang. Instrumen penelitian yang digunakan adalah angket penilaian kerja dan angket motivasi berprestasi. Selain menggunakan angket peneliti juga menggali data penelitian melalui observasi, wawancara dan dokumentasi.

Untuk pengujian kualitas validitas alat ukur digunakan analisis *Product Moment* yang kemudian dikorelasikan dengan *Alpha Cronbach* dalam menguji reliabilitas aitem angket. Dari 48 aitem aspek penilaian kerja, terdapat 38 aitem yang dinyatakan valid dengan reliabilitas sebesar (0,7975). Dan terdapat 37 aitem motivasi berprestasi yang valid dari 50 aitem dengan skor alpha sebesar (0,7151). Keduanya dianggap *reliable* ($\alpha/0,7 > r$ tabel /0,2) dengan taraf signifikansi yang diambil 0,05.

Untuk menguji hipotesisnya atau korelasinya, digunakan rumus korelasi *Product Moment* dari *Karl Pearson*, dan diperoleh $r_{xy} = 0,754$ dengan $p = 0,000$ ($p < 0,05$), yang berarti hipotesis dalam penelitian ini terbukti, bahwa terdapat pengaruh yang positif signifikan antara penilaian kerja terhadap motivasi berprestasi pada karyawan Direktorat Personalia di Kantor Pusat PT. (persero) Pelabuhan Indonesia III Surabaya.

Kata Kunci : Aspek Penilaian Kerja, Motivasi Berprestasi.

ABSTRACTION

Mohammad Nizar, 2006. **Influence of Performance Appraisal to Achievement Motivation Employees** In head office of PT. (persero) PELABUHAN INDONESIA III / Port of Indonesia III Surabaya

Counsellor : Drs. H. Yahya, MA.

In general Performance Appraisal is Assessment to result of execution work conducted by each worker. Essence of performance appraisal is perception process or observation to execution a work by a worker representing the part of activity of Human Resource management.

From some congeniality of theorys which is later then told by some expert can be concluded that Performance Appraisal is an organizational process evaluate and assess execution of real job which yielded by employee with a standard of quality and also amount work which have been specified by organization. As for aspects of performance appraisal include; result of job, deftness of job, potency, and attitude/behavioral of someone job.

While Achievement Motivation is individual motivation which functioned to move, to instructing and controlling its behavior maximally to activity conducted to reach maximal achievement.

There are phenomenon in world of company or environment work specially in Head Office of PT. (persero) Port of Indonesia III Surabaya, that is different achievement motivation it have which based or constitute of someone activity in him works. Existing Reality indicate that most employees have different perception and knowledge regarding of Performance Appraisal or assessment of executed job in Head Office of PT. (persero) Port of Indonesia III Surabaya.

This Research have a mean to knew effect of Performance Appraisal related to achievement motivation. Hypothesis the raised is the existence of effect is significancy between Performance Appraisal to achievement motivation. Population in this research is employees at Directorate of Personnel in Head Office of PT. (persero) Port of Indonesia III Surabaya amounting to 75 people. Research instrument the used is Performance Appraisal quiz and Achievement motivation quiz. Besides using an quiz researcher also dig research data through observation, interview and documentation.

For the examination of measuring instrument validity quality used analysis of Product Moment which later; then correlation with Alpha Cronbach in testing quiz aitem reliabilitay. From 48 aspect aitem Performance Appraisal, there are 38 valid expressed aitem with reliabilitay equal to (0,7975). And there are 37 aitem Achievement motivation from 50 aitem with score of alpha equal to (0,7151). Both assumed by reliable (alpha / 0,7 > r of [is tables of / 0,2) with level of signifkasi taken 0,05

To test its hypothesis or its correlation, used correlation formula of Product Moment of Karl Pearson, and obtained xy $r = 0,754$ with $p = 0,000$ ($p < 0,05$), meaning hypothesis in research proven, that there are influence/effect which are positive significancy between Performance Appraisal to Achievement Motivation at Directorate Personnel employees in Head Office of PT. (persero) Port of Indonesia III Surabaya.

Keyword : Performance Appraisal, Achievement Motivation

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan merupakan suatu lembaga produksi yang di dalamnya melibatkan peran manusia dalam kegiatan produksinya pasti mempunyai suatu tujuan, baik dalam skala yang besar maupun skala kecil. Suatu perusahaan yang didirikan oleh seorang atau sekelompok manusia pada hakekatnya mempunyai tujuan yang sama, yaitu keberhasilan dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dan berkembang searah dengan perkembangan teknologi yang senantiasa tidak pernah berhenti. Untuk mencapai tujuan tersebut, suatu perusahaan berusaha memperoleh dan memanfaatkan sumber daya yang ada, salah satu diantaranya yaitu sumber daya manusia. Agar sumber daya manusia yang ada dapat berjalan secara maksimal dan bisa berprestasi maka motivasi harus diberikan. Untuk memotivasi kerja dan prestasi karyawan dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain dengan memberikan motivasi yang meliputi pemenuhan kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri serta menghargai hak-hak karyawan.¹

Berhasil tidaknya perusahaan dalam produktifitasnya ditentukan oleh peran serta manusia yang terlibat di dalamnya. Sehingga kualitas dan peran sumberdaya manusia yang ada sangat menentukan produktifitas dan perkembangan perusahaan, Peran sumberdaya manusia dalam perusahaan itu

¹ Teori ini dikenal dengan istilah Teori Motivasi meskipun oleh pencetusnya; Abraham Maslow dinamai dengan Teori Hirarki Kebutuhan. Alasannya, bahwa lima kebutuhan tersebut-lah yang memotivasi seseorang untuk bekerja.

antara lain meliputi a) menyelenggarakan dan meningkatkan produksi, b) meningkatkan efektifitas dan produktifitas perusahaan dan c) ikut mencapai tujuan produksi dan perusahaan.

Upaya pembangunan dan pengelolaan kualitas Sumber Daya Manusia, kepemimpinan, dasar-dasar manajemen, dan etika berbisnis yang menjunjung tinggi profesionalisme, sangatlah dibutuhkan sekali dalam dunia usaha Indonesia yang sedang mengalami tantangan sangat besar dan berkepanjangan seperti saat ini.

Masa yang dihadapi masyarakat sekarang ialah suatu masa perubahan/transisi dan transformasi dari era modern menuju era informasi sehingga pengaruhnya sangat kompleks, yaitu mempengaruhi nilai-nilai hidup dan orientasi seseorang di segala bidang; ekonomi, sosial, ilmu pengetahuan dan teknologi. Fenomena yang demikian tentunya mempunyai pengaruh terhadap tatanan dan nilai kehidupan individu maupun organisasi khususnya di lingkungan dunia industri yang dituntut selalu dapat beradaptasi dan berkembang sesuai dengan tantangan yang dihadapi salah satunya adalah motivasi berprestasi dalam mencapai tujuan.

Oleh karena begitu kompleks dan begitu pentingnya peran sumber daya manusia dalam mencapai tujuan perusahaan maka sumberdaya karyawan/manusia dalam perusahaan perlu dikelola dengan baik, sehingga nantinya peran sumberdaya manusia tersebut bisa lebih optimal, terorganisir, terkontrol dan lebih terarah sesuai tujuan yang diharapkan perusahaan.

Adapun yang sangat berperan dalam hal manajemen sumberdaya manusia dalam perusahaan adalah bagian kepersonaliaan yang sepenuhnya

melaksanakan kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang tidak lain berfungsi untuk menunjang efektifitas produksi. Sedangkan bentuk-bentuk kegiatan yang harus dilaksanakan dalam manajemen sumberdaya manusia di antaranya adalah *Human Resources Planning, Human resources development Staf Planning, Recruitment, selections, training and development, dan Performance Appraisal* (penilaian kerja/penilaian karya).² Perkataan karya dalam penilaian karya yang dimaksudkan adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non-fisik/non-mateial.³

Manajemen dan Pembinaan terhadap sumber daya manusia dilaksanakan dengan alasan mendasar yaitu untuk meningkatkan motivasi kerja hal mana diarahkan kepada optimalisasi peran SDM, serta peningkatan kualitas dan performansi kerja pegawai yang tidak menutup kemungkinan dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pegawai mengalami penurunan tingkat motivasi, kreatifitas, prestasi, maupun produktivitasnya. Dalam kaitannya dengan prestasi, motivasi dapat muncul dari luar maupun dari dalam individu.

Pelaksanaan suatu pekerjaan oleh para pekerja di lingkungan sebuah perusahaan, pada dasarnya berlangsung dalam kondisi pekerja sebagai manusia. Dari segi psikologis, kenyataan menunjukkan bahwa bergairah atau bersemangat dan tidak bersemangatnya seorang pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya hingga mencapai suatu prestasi, sangat dipengaruhi oleh motivasi

² *Performance Appraisal* atau disebut juga dengan Penilaian Kerja/Karya mempunyai banyak istilah yang maksud dan pengertiannya hampir sama, di antaranya adalah penilaian kerja, evaluasi kinerja, performansi kerja atau *job performance* dan lain sebagainya.

³ Hadari Nawawi,. "*Manajemen Sumber Daya Manusia : untuk bisnis yang kompeten*", (Yogyakarta: UGM press, 1997) hal. 234.

kerja yang mendorongnya.⁴ Oleh karena itu dalam upaya optimalisasi peran SDM khususnya motivasi berprestasi karyawan sebagaimana disinggung di atas, maka pihak personalia berusaha mewujudkan hal tersebut dengan berbagai upaya, salah satunya melalui *performance Appraisal*.

Pada konteks kepegawaian, penilaian kerja oleh seorang pegawai terhadap pegawai yang lainnya akan memiliki konsekwensi-konsekwensi yang langsung dirasakan oleh pegawai yang dinilai. Karena itu setiap kegiatan penilaian pegawai haruslah dapat dipertanggung-jawabkan dengan segenap alasan dan bukti-bukti yang kuat. Dalam penyelenggaraan kebijakan *Performance Appraisal* (penilaian kerja) maka penilaian prestasi kerja pegawai menduduki peranan yang sentral dan utama.

Penggunaan penilaian kerja atau *Performance Appraisal* secara strategis, berusaha memastikan bahwa ukuran kinerja mencerminkan sasaran bisnis. Pendekatan ini menjadi populer ketika perusahaan-perusahaan mulai memahami bagaimana penilaian kerja dapat digunakan untuk mempertinggi motivasi berprestasi dan produktivitas karyawan perusahaan.

Di PT (*PERSERO*) PELABUHAN INDONESIA III Surabaya penulis menemukan adanya suatu upaya peningkatan motivasi berprestasi pada karyawan melalui penilaian kerja/penilaian karya yang disebut dengan istilah Penilaian Kerja Pegawai. Penilaian tersebut dilaksanakan secara berkala, prosedural, langsung dan kontinyu yang pelaksanaannya langsung dilakukan oleh atasan masing-masing jabatan dan pekerjaan. Dalam praktiknya pelaksanaan penilaian tersebut dibagi menjadi dua bagian, yaitu penilaian

⁴ Husain Umar. "*Sumber Daya Manusia*". (Jakarta: Gramedia, 1998) hal. 352..

individu dan penilaian kelompok yang pelaksanaannya dilakukan satu kali dalam tiga bulan dan ditambah dua kali dalam satu tahunnya

Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis mencoba mengadakan penelitian kuantitatif dengan judul **“Pengaruh Aspek Penilaian Kerja terhadap Motivasi Berprestasi karyawan di Kantor Pusat PT (PERSERO) PELABUHAN INDONESIA III Surabaya”**. Sedangkan alasan penulis memilih tempat tersebut adalah karena latar belakang PT (PERSERO) PELABUHAN INDONESIA III yang merupakan perusahaan besar yang menjadi salah satu pengelola perhubungan di Indonesia juga sebagai salah satu penggerak ekonomi bangsa.

Penelitian ini bertujuan untuk lebih memahami, mendalami dan menyelidiki pelaksanaan *Performance Appraisal*⁵ serta keefektifannya dalam meningkatkan motivasi berprestasi karyawan di tempat tersebut.

B. Rumusan Masalah

Bertitik tolak dari latar belakang masalah di atas mengenai penerapan *Performance Appraisal* sebagai upaya untuk meningkatkan motivasi berprestasi karyawan, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan yang dibahas dalam penulisan ini, yaitu:

1. Bagaimana pelaksanaan Penilaian Kerja di Kantor Pusat PT (PERSERO) PELABUHAN INDONESIA III Surabaya ?
2. Bagaimana tingkat *Achievement Motivation* (motivasi berprestasi) karyawan di Kantor Pusat PT (PERSERO) PELABUHAN INDONESIA III Surabaya ?

⁵ Dalam hal ini di Kantor Pusat PT (PERSERO) PELABUHAN INDONESIA III Surabaya disebut Penilaian Karya Pegawai/PKP.

3. Bagaimana pengaruh Aspek Penilaian Kerja (*Performance Appraisal*) terhadap *Achievement Motivation* (motivasi berprestasi) karyawan di Kantor Pusat PT (*PERSERO*) PELABUHAN INDONESIA III Surabaya ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui lebih mendalam mengenai pelaksanaan *Performance Appraisal* (Penilaian Kerja) di Kantor Pusat PT (*PERSERO*) PELABUHAN INDONESIA III Surabaya.
2. Untuk Mempelajari dan mengetahui tingkat *Achievement Motivation* (motivasi berprestasi) karyawan di Kantor Pusat PT (*PERSERO*) PELABUHAN INDONESIA III Surabaya.
3. Untuk mengetahui hubungan atau pengaruh Aspek *Performance Appraisal* terhadap *Achievement Motivation* di Kantor Pusat PT (*PERSERO*) PELABUHAN INDONESIA III Surabaya.

D. Manfaat Penelitian

Tercapainya tujuan sebagaimana tersebut di atas, maka hasil penelitian ini diharapkan bisa dimanfaatkan:

1. Sebagai data dan bahan dalam menyusun tugas akhir untuk memenuhi syarat dalam menempuh gelar kesarjanaan strata 1 (S-1), juga bisa digunakan sebagai referensi atau bahan kajian dalam penyusunan karya tulis ilmiah yang lain.
2. Untuk menambah wawasan pengetahuan dan pengalaman terutama bagi penulis tentang hal-hal yang berkaitan dengan manajemen sumber daya

manusia, khususnya penerapan *Performance Appraisal* yang dilaksanakan dengan system merit dalam perusahaan, karena dengan terjun langsung dan melihat realita yang ada secara kontinyu dan konsisten, maka akan menjadi lebih jelas bagi penulis untuk menelaahnya terlebih jauh.

3. Bagi lembaga pendidikan terutama Fakultas Psikologi UIN Malang, penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu psikologi dalam konsentrasi industri dan organisasi untuk dijadikan sebagai bahan kebijakan, bahan kajian, atau minimal sebagai informasi atau tambahan khazanah keilmuan dalam psikologi dan manajemen sumber daya manusia.
4. Memberikan sumbangsih yang berarti bagi perusahaan – dalam hal ini adalah PT (*PERSERO*) PELABUHAN INDONESIA III Surabaya, terutama Kantor Pusat di Surabaya, minimal sebagai penambah wawasan dan pengetahuan akan kedudukan *performance Appraisal* yang begitu penting sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan *Achievement Motivation* sekaligus demi kelangsungan hidup perusahaan dalam upaya meningkatkan produktivitas.

E. Ruang Lingkup dan Batasan Penelitian

Agar tidak terjadi penafsiran yang bermacam-macam dan agar memperoleh gambaran yang jelas, maka penulis memberi batasan pada penelitian ini dalam masalah yang berkaitan dengan judul skripsi di atas yang meliputi antara lain:

1. Pelaksanaan *Performance Appraisal* bagi staf Direktorat Personalia dan uum yang menangani secara langsung sumber daya manusia di perusahaan.

2. Kendala-kendala yang dihadapi personalia dalam melaksanakan *Performance Appraisal* di perusahaan.
3. Upaya yang dilakukan oleh personalia untuk mengatasi kendala dalam melaksanakan *Performance Appraisal* di perusahaan.
4. Cara efektif yang dilakukan Sub Direktorat Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk meningkatkan *Achievement Motivation* karyawan di perusahaan.
5. Pengaruh aspek *Performance Appraisal* terhadap *Achievement Motivation* di Kantor Pusat PT (*PERSERO*) PELABUHAN INDONESIA III Surabaya

F. Lokasi dan Subyek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada staf Direktorat Personalia dan umum yaitu unit Pengembangan Sumber Daya Manusia yang berada di Kantor Pusat PT (*PERSERO*) PELABUHAN INDONESIA III Jalan Perak Timur 610 Surabaya, Jawa Timur.

G. Langkah-langkah Penelitian

Penelitian ini diawali dengan pencarian informasi tentang tempat dan obyek penelitian, penentuan tempat dan obyek penelitian, diskusi tentang pelaksanaan penelitian dengan pihak perusahaan, penentuan masalah, penentuan metode penelitian, pelaksanaan penelitian, analisis hasil penelitian, penulisan saran dan kesimpulan.

H. Sistematika Pembahasan

Di dalam setiap penulisan karya ilmiah, sistematika merupakan suatu aspek yang penting dalam memperjelas pembahasan dalam penelitian, karena di dalam sistematika itu dimuat beberapa keterangan yang saling berkaitan isinya

dan saling memperjelas antara Bab yang satu dengan yang lainnya sehingga akan mudah dipahami maksud yang terkandung di dalamnya.

Adapun sistematika penulisan dalam skripsi ini adalah sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Dalam bab ini di kemukakan latar belakang masalah dalam penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup dan batasan penelitian, lokasi penelitian serta sistematika penulisannya.

BAB II Kajian Teoritis/Penelaahan Pustaka

Dalam pembahasan kajian teoritis atau telaah kepustakaan ada beberapa hal yang akan dikaji yaitu:

1. Konsep tentang *performance appraisal* atau penilaian kerja/kinerja pegawai.
 - a. Pengertian *performance appraisal*.
 - b. Dasar-dasar dan tujuan dari pelaksanaan *performance appraisal*.
 - c. Karakteristik *performance appraisal*.
 - d. Permasalahan dalam *performance appraisal*.
 - e. Prinsip-prinsip pengembangan *performance appraisal*.
 - f. Indikator keberhasilan *performance appraisal*.
2. Tinjauan mengenai *achievement motivation*.
 - a. Teori-teori kebutuhan yang melatar belakangi *achievement motivation*.
 - b. Tinjauan teori motivasi dan prestasi serta pengertian *achievement motivation*.

- c. Problematika pelaksanaan *performance appraisal* dalam upaya meningkatkan *achievement motivation*.

BAB III Metode Penelitian.

Yang akan diulas dalam bab ketiga adalah deskripsi tentang latar penelitian, deskripsi mengenai instrumen penelitian, metode yang digunakan, tahap-tahap penelitian, serta proses pencatatan data dan analisis data.

BAB IV Pembahasan hasil penelitian.

Pada bagian ini akan dipaparkan mengenai teknik pemeriksaan keabsahan data dalam menguji keterandalan dan kebenaran dalam penelitian kuantitatif.

BAB V Kesimpulan dan Rekomendasi

Dalam bab penutup ini penulis mengemukakan beberapa kesimpulan yang diambil dari seluruh pembahasan dan hasil penelitian secara empirik. Kemudian penulis mengajukan beberapa rekomendasi saran yang penulis tujukan kepada subyek penelitian.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumberdaya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumberdaya Manusia

Aplikasi penggunaan istilah ‘manajemen sumberdaya manusia’ masih relatif baru karena istilah ‘personalia’ masih banyak digunakan dalam banyak organisasi terlebih di dunia perusahaan, padahal istilah yang pertama lebih tepat dan lebih mewakili. Dalam hal ini Handoko menyatakan:

Pergantian istilah manajemen personalia menjadi manajemen sumber daya manusia mencerminkan adanya peranan vital dan semakin penting yang dimainkan sumberdaya manusia dalam suatu organisasi, adanya tantangan-tantangan yang semakin besar dalam pengelolaan manajemen sumberdaya manusia yang efektif, serta terjadinya pertumbuhan ilmu pengetahuan dan profesionalisme di bidang manajemen personalia dan sumberdaya manusia.⁶

Penggunaan istilah manajemen sumberdaya manusia dan manajemen personalia pada dasarnya sama. Hal tersebut dikarenakan keduanya sama-sama bentuk dari ‘pengakuan’ terhadap pentingnya satuan tenaga kerja organisasi sebagai sumberdaya manusia yang vital bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi.⁷

Menurut Ranupandojo dan Husnan, definisi dari manajemen personalia adalah “perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, pengadaan, pengembangan, pemberian, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan membantu mencapai tujuan perusahaan, individu dan masyarakat”.⁸

Manajemen personalia menurut Nitisemito adalah “seni untuk melaksanakan antara *planning*, *organizing*, dan *controlling* sehingga efektifitas

⁶ Dr. T. Hani Handoko, M.B.A., *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia* – Edisi 2, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 1997), hal. 6

⁷ *Ibid*, hal.5

⁸ Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan, *Manajemen Personalia*, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 1997), hal. 5

dan efisiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam mencapai tujuan”.⁹

Manajemen sumberdaya manusia menurut Manullang adalah “seni dan ilmu memperoleh, memajukan, dan memanfaatkan tenaga kerja sehingga tujuan organisasi dapat direalisasikan secara daya guna sekaligus adanya kegairahan kerja dari para pekerja”.¹⁰

Berbagai macam definisi di atas dapat ditarik suatu kesimpulan mengenai manajemen sumberdaya manusia sebagai berikut:

- a. Manajemen sumberdaya manusia atau yang disebut juga dengan manajemen personalia merupakan cabang dari ilmu manajemen secara umum seperti halnya cabang-cabang manajemen yang lain.
- b. Manajemen sumberdaya manusia dapat dinyatakan sebagai ilmu dan sekaligus seni dalam salah satu ilmu manajemen yang sangat berperan dalam mengatur tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan perusahaan.

2. Fungsi Manajemen Sumberdaya Manusia

Sebagaimana dikutip oleh Handoko, Flippo memaparkan bahwa yang dimaksud dengan manajemen personalia ialah “perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumberdaya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat”.¹¹

⁹ Alex S. Nitisemito, *Manajemen Personalia*, (Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia), hal. 10

¹⁰ M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia), hal. 10

¹¹ Dr. T. Hani Handoko, *Op. Cit.*, hal. 3

Definisi tersebut menunjukkan bahwa fungsi manajemen sumberdaya manusia dapat diartikan menjadi dua macam, yaitu:

- a. Fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.
- b. Fungsi operasional yang terdiri dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, dan pemeliharaan.

Ranupandojo dan Husnan memperinci tentang pengertian-pengertian dari fungsi manajemen personalia di atas, antara lain yaitu:

1) Perencanaan

Perencanaan artinya menentukan terlebih dahulu program personalia yang nantinya dapat membantu mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Dalam penentuan tujuan perusahaan ini memerlukan partisipasi aktif dari seluruh anggota bidang personalia, sesuai dengan pengetahuan dan kompetensinya dalam hal sumberdaya manusia (*human resources*).

2) Pengorganisasian

Setelah perencanaan telah dibuat dan diputuskan, maka perlu dibentuk suatu organisasi sebagai pelaksanaannya. Apabila pihak perusahaan telah menentukan fungsi-fungsi yang harus dijalankan oleh segenap karyawan maka manajer personalia haruslah membentuk organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personalia dan faktor-faktor fisik.

3) Pengarahan

Dalam hal ini fungsi manajemen personalia berarti mengusahakan agar karyawan mau bekerjasama secara efektif, usaha tersebut dilakukan dengan cara memberikan pengarahan.

4) Pengawasan

Pengawasan ialah fungsi manajemen personalia yang menyangkut masalah pengaturan berbagai kegiatan sesuai dengan rencana personalia yang dirumuskan sebagai dasar analisa dari tujuan organisasi yang fundamental.¹²

Keempat fungsi manajemen di atas ialah fungsi-fungsi dasar dari para manajer, kemudian rincian tentang fungsi operasional manajemen personalia, yaitu:

¹² Husnan, *Op. Cit.*, hal.6

a. Pengadaan

Fungsi ini menyangkut tentang penentuan kebutuhan tenaga kerja dan penarikannya, seleksi dan penempatannya, juga nantinya pemberhentian dan pengurangannya.

b. Pengembangan

Pengembangan dilakukan untuk meningkatkan ketrampilam tenaga kerja melalui latihan (*training*) dan pendidikan yang diperlukan untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

c. Kompensasi.

Fungsi yang ketiga ini dapat didefinisikan sebagai pemberian penghargaan yang adil dan layak terhadap para karyawan sesuai dengan sumbangsih mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

d. Integrasi

Integrasi dalam hal ini menyangkut penyesuaian keinginan organisasi dan masyarakat di lingkungan perusahaan, dengan demikian kita perlu memahami perasaan dan sikap para karyawan untuk dipertimbangkan dalam pembuatan berbagai kebijaksanaan organisasi.

e. Pemeliharaan

Tercapainya fungsi ini tentu saja mengharuskan terlaksananya keempat fungsi lainnya secara konsisten dan kontinyu. Pada fungsi ini perhatian akan lebih dititikberatkan pada pemeliharaan kondisi fisik (kesehatan dan keamanan)

dari para karyawan serta pemeliharaan sikap yang menyenangkan (program-program pelayanan karyawan).¹³

B. Penilaian Kerja

Setiap perusahaan, besar atau kecil harus dapat menyediakan suatu sarana untuk menilai kerja karyawan. Sarana kerja yang baik merupakan alat untuk mengumpulkan informasi pengambilan keputusan tentang kebijakan perusahaan dan beberapa hal penting lainnya yang dapat mempengaruhi karyawan dalam pelaksanaan pekerjaannya.

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) dalam suatu organisasi dalam rangka pengembangan sumber daya manusia adalah sangat penting artinya. Hal ini mengingat bahwa dalam kehidupan organisasi setiap sumber daya manusia dalam organisasi ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pemimpin organisasi yang bersangkutan.

Syarat utama agar dapat menilai prestasi kerja karyawan secara obyektif dan akurat, kita harus dapat mengukur tingkat kinerja mereka. Dengan demikian, penilaian kerja yang efektif akan dapat mempengaruhi dua hal: produktivitas dan kualitas kerja. Para karyawan dan supervisor dapat memanfaatkan standar dan sasaran kerja untuk menilai seberapa baik pelaksanaan kerja seseorang. Atau dengan kata lain seberapa baik kinerja karyawan dalam kaitannya dengan pelaksanaan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.¹⁴

1. Pengertian Penilaian Kerja (*Performance Appraisal*)

¹³ Husnan, *Op. Cit.*, hal. 7-8

¹⁴ Agus Dharma, *Manajemen Supervisi* (Jakarta: CV. Rajawali, 1991), hal. 11

Terdapat beberapa istilah yang digunakan bagi kegiatan penilaian pegawai, misalnya: performance appraisal, personnel appraisal, performance evaluation, personnel evaluation, employee evaluation. Konotasi performance itu sendiri kerap diartikan sebagai hasil karya, atau semata-mata menilai hasil interaksi antara pegawai dan jabatannya. Sedangkan penggunaan kata personel yang kerap diartikan sebagai pegawai sebagai keseluruhan memiliki makna yang lebih luas, tidak saja hasil karya pegawai dalam jabatannya, namun termasuk pula perihal sikap kerja, kepribadian dan segenap potensinya.

Secara umum, Penilaian Kerja adalah penilaian terhadap hasil pelaksanaan suatu pekerjaan yang dilakukan setiap pekerja. Hakekat Penilaian Kerja adalah proses pengamatan atau observasi terhadap pelaksanaan pekerjaan oleh seorang pekerja, yang merupakan bagian dari kegiatan manajemen sumber daya manusia.

Banyak para ahli yang mengungkapkan tentang penilaian kerja, diantaranya Simamora yang berpendapat bahwa penilaian kerja (*performance appraisal*) adalah proses organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu.¹⁵

Pengertian lain diungkapkan oleh Hasibuan. Menurutnya penilaian kerja yaitu menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh karyawan.¹⁶

Menurut George Lam, *Performance Appraisal* (PA) atau Penilaian Kerja adalah sebuah pendekatan sistematis yang bertujuan untuk mengevaluasi kerja

¹⁵ Henry Simamora, "Manajemen Sumber Daya Manusia" edisi ke-2. (Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN. 1997)

¹⁶ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : CV. Haji Masagung, 1990), hal 154.

seorang karyawan dan sekaligus untuk meningkatkan kinerja karyawan tersebut secara maksimal (merupakan bagian dari proses manajemen).¹⁷

“Penilaian prestasi kerja adalah proses pengamatan atau observasi terhadap pelaksanaan pekerjaan oleh pekerja, dari hasil observasi itu dilakukan pengukuran yang dinyatakan dalam bentuk penetapan keputusan mengenai keberhasilan atau kegagalan dalam bekerja”.¹⁸

T.V. Rao mengatakan bahwa "penilaian prestasi kerja adalah sebuah mekanisme untuk memastikan bahwa orang-orang pada tiap tingkatan, mengerjakan tugas-tugas menurut cara yang diinginkan oleh para majikan mereka".¹⁹ Senada dengan hal tersebut menurut Dharma penilaian prestasi kerja adalah merupakan upaya mengumpulkan masukan perbandingan antara penampilan kerja seseorang dengan hasil yang diharapkan.²⁰

Menurut pendapat Adrew Esikula yang dikutip oleh Mangkunegara dan Anwar, bahwa penilaian prestasi kerja merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan karyawan dan potensi yang dapat dikembangkan, penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa obyek, orang ataupun sesuatu.²¹

Beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kerja adalah proses organisasi mengevaluasi dan menilai pelaksanaan kinerja nyata yang dihasilkan oleh individu (karyawan) dengan berpedoman pada standar kualitas

¹⁷George Lam,. “*Performancce Appraisal Sistem Workshop; modul pelatihan untuk PT. A. SCHULMAN*”, (Surabaya: HRD Indonesia, 2003)

¹⁸ Hadari Nawawi.. “*Manajemen Sumber Daya Manusia : untuk bisnis yang kompeten*”. (Yogyaakarta: UGM press, 2001), hal.235

¹⁹ T.V. Rao, *Penilaian Prestasi Kerja Teori dan Praktek* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 1992), hal.10

²⁰ Agus Dharma, *Op. Cit.*, hal. 18.

²¹ A. Mangkunegara dan Prabu Anwar, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Penerbit Remaja Rosda Karya, 2000), hal. 69. Selanjutnya baca juga uraian yang dipaparkan oleh Sukanto dalam bukunya yang berjudul *Organisasi Perusahaan* halaman 178.

maupun kuantitas kerja yang telah ditetapkan organisasi

Pada pelaksanaan *performance appraisal*, prestasi kerja dinilai dari kontribusi karyawan pada perusahaan selama periode waktu tertentu. Jika para karyawan memberikan kontribusi yang tepat maka usaha perusahaan dalam pencapaian tujuan dapat berjalan dengan baik.

Penilaian prestasi kerja merupakan suatu proses dimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau sebuah penilaian sistematis dari pada seorang karyawan oleh atasannya atau beberapa orang ahli lainnya yang faham akan pelaksanaan kinerja karyawan tersebut. Yang mana hal ini akan membantu meningkatkan kerja.

2. Ruang Lingkup Penilaian Kerja

Penilaian prestasi kerja yang diterapkan secara rasional merupakan bagian terpenting dari seluruh proses manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi, sedikitnya mencakup dua kepentingan, yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan juga menjadi kepentingan organisasi. Adapun ruang lingkup penilaian kerja menurut Hasibuan dicakup dalam *what, why, where, when, who, dan how* atau disingkat dengan 5W+1H.²² Hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *What*, artinya apa yang dinilai. Dalam hal ini yang dinilai adalah perilaku dan prestasi kerja karyawan, seperti loyalitas pekerjaan sekarang, kejujuran, kerjasama, kepemimpinan, kesetiaan, potensi yang akan datang dan hasil kerjanya.
2. *Why*, yang berarti mengapa dinilai. Penilaian dilaksanakan karena untuk menambah tingkat kepuasan para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerjanya, membantu kemungkinan pengembangan personil yang bersangkutan, memelihara potensi kerja, mengukur prestasi kerja karyawan, mengukur kemampuan dan kecakapan kerja para karyawan, dan mengumpulkan data guna menetapkan program kepegawaian selanjutnya.

²² Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : CV. Haji Masagung, 2000), hal 87-88.

3. *Where*, artinya di mana penilaian dilakukan. Penilaian dilakukan di dalam pekerjaan dan di luar pekerjaan. Di dalam pekerjaan (*on the job performance*) secara formal. Di luar pekerjaan (*of the job performance*) baik secara formal maupun informal.
4. *When*, artinya kapan penilaian dilakukan. Penilaian dilakukan secara formal maupun dan informal. Penilaian formal dilakukan secara periodik, sedangkan penilaian informal adalah penilaian yang dilakukan secara terus menerus.
5. *Who*, artinya siapa yang dinilai. Penilaian dilakukan pada semua tenaga kerja yang melakukan pekerjaan di perusahaan.
6. *How*, yang berarti bagaimana penilaian dilakukan. Penilaian dilakukan dengan suatu metode penelitian dengan melihat problem apa yang dihadapi oleh penilai (*appraiser*) dalam melakukan penilaian.²³

Pendapat lain tentang ruang lingkup atau unsur yang dinilai dalam penilaian kerja diungkapkan oleh Simamora, yaitu sebagai berikut:

- a. Akurasi kerja, yaitu ketepatan tugas-tugas yang dilaksanakan.
- b. Kecekatan, adalah kemampuan untuk menangkap instruksi, memenuhi kondisi-kondisi yang menantang dan memecahkan masalah dan situasi baru.
- c. Kreativitas, yaitu memiliki ide-ide baru, menemukan cara-cara baru dan lebih baik dalam melakukan pekerjaan dan imajinatif.
- d. Keramahan, adalah sosialitas dan kehangatan yang ditunjukkan dalam kalangan pelanggan, karyawan yang lainnya, penyelia dan orang-orang yang diawasi.
- e. Kepribadian, adalah karakteristik-karakteristik perilaku individu atau kesesuaian pribadi dengan pekerjaan.
- f. Penampilan pribadi, yaitu kesan pribadi yang dibuat seseorang terhadap orang lainnya.
- g. Kebugaran fisik, adalah kemampuan bekerja secara konsisten dan hanya dengan sedikit kelelahan.

²³ Malayu Hasibuan, *Op. Cit.* hal.88.

- h. Kehadiran, adalah keyakinan akan masuk kerja tiap hari dan sesuai dengan jam kerja.
- i. Keandalan, yaitu kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervisi yang minimum.
- j. Pengetahuan tentang pekerjaan, adalah informasi tentang tugas-tugas pekerjaan yang harus diketahui oleh seseorang agar kinerjanya memuaskan.
- k. Kuantitas kerja, adalah jumlah kerja yang dapat dilakukan oleh seseorang dalam suatu hari kerja.
- l. Stabilitas emosi, adalah kemampuan untuk menahan tekanan dan tetap tenang dalam situasi apapun.
- m. Evaluasi menyeluruh dibandingkan dengan karyawan-karyawan lain dengan masa kerja yang sama pada pekerjaan.²⁴

3. Objek dalam Penilaian Kerja

Dharma mengemukakan bahwa hampir seluruh cara pengukuran prestasi kerja karyawan memerlukan adanya standar prestasi kerja yang tersedia atau mempertimbangkan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu.²⁵

a) Pengukuran Kuantitas

Adalah pengukuran kuantitatif yang melibatkan perhitungan dari suatu proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan soal jumlah keluaran yang dihasilkan.

b) Pengukuran Kualitas

²⁴ Henry Simamora, "Manajemen Sumber Daya Manusia" edisi ke-5. (Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN. 2001) hal.458-459.

²⁵ Agus Dharma, *Manajemen Prestasi Kerja Praktis bagi para Personalia untuk Meningkatkan Prestasi Kerja* (Vol. I; Jakarta: CV. Rajawali, 2001) hal. 154

Adalah pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Hal ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

c) Pengukuran Ketepatan waktu

Yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif untuk menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu pekerjaan.²⁶

4. Tujuan Penilaian Kerja

Secara umum tujuan penilaian kerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan shahih berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi. Tujuan tersebut biasanya dapat digolongkan ke dalam tujuan evaluasi dan pengembangan. Dalam pendekatan evaluasi seorang manajer menilai kerja masa lalu seorang karyawan. Evaluator menggunakan *ratings deskriptif* untuk menilai kinerja, dan setelah itu menggunakan data tersebut dalam menentukan keputusan-keputusan dan kebijakan untuk promosi, demosi, terminasi, dan kompensasi.²⁷

Tujuan penilaian kerja pada dasarnya adalah (1) untuk mengukur tanggungjawab karyawan dan (2) sebagai dasar bagi peningkatan dan pengembangan karyawan.

Apabila standar dan sasaran kerja digunakan sebagai alat pengukur pertanggungjawaban, maka dasar untuk pengambilan keputusan kenaikan gaji atau upah, promosi, penugasan khusus dan sebagainya adalah kualitas hasil pekerjaan karyawan yang bersangkutan (bentuknya atau kualitasnya)

²⁶ Agus Dharma, *Op. Cit.*, hal. 36.

²⁷ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* edisi ke-5. (Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN. 2001) hal.500

Jika standar dan sasaran kerja digunakan sebagai alat pengukur pengembangan, hal itu mengacu pada dukungan yang diperlukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka.²⁸

5. Standar dan Sistem Penilaian Kerja Karyawan

Langkah awal dalam manajemen tenaga kerja perusahaan umumnya adalah mengadakan analisis pekerjaan terlebih dahulu seperti menganalisis keterangan atau fakta suatu pekerjaan secara sistematis dan teratur sehingga dari analisis ini diperoleh informasi tentang gambaran pekerjaan (deskripsi pekerjaan) secara menyeluruh dengan syarat pekerjaan yang diperlukan. Secara tradisional, orang bekerja berdasarkan uraian tugas yang memuat tugas-tugas dan tanggung jawab. Namun standar-standar kinerja harus menekankan hasil kerja bukan tugas. Penyusunan standar kinerja yang bersumber pada uraian jabatan akan memberikan peluang kepada pengawas dan karyawan untuk membuat uraian tugas yang dinamis untuk pekerja, karena itu uraian tugas dapat berfungsi sebagai sebuah pernyataan tentang tujuan-tujuan umum yang harus dicapai bawahan dalam mendukung sasaran organisasi. Hendaknya standar kinerja yang harus dicapai oleh karyawan harus bersifat realistis, dapat diukur, dan dapat dicapai jabatan tersebut. Standar kinerja dapat dibuat dari uraian jabatan untuk mengaitkan definisi jabatan statis ke kinerja dinamis. Dalam menuliskan standar, pengawas juga harus memasukkan pengamatan pribadi serta catatan kinerja masa lalu.

Standar kinerja dianggap memuaskan bila pernyataannya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab karyawan yang memuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme

²⁸ Agus Dharma, *Op. Cit.*, hal. 150.

kuantitatif hasil-hasil kinerja yang akan diukur. Suatu contoh standar kerja yang baik adalah kerja dapat diterima bila 90 % dari desain sistem umum disajikan kepada pemakai tepat pada waktunya. Terakhir, kinerja kerja harus dicatat agar hasil-hasilnya dapat ditentukan dengan sistematis pada interval yang teratur dan dibandingkan dengan sasaran. Bila kemajuan menuju sasaran tidak sesuai dengan rencana, maka masalahnya harus segera dikenali oleh pengawas serta bawahan untuk segera diambil tindakan korektif. Para pengawas harus belajar bagaimana membantu karyawan dalam menyiapkan standar kinerja yang dapat meningkatkan prestasi mereka yang masih berada dalam jangkauan kemampuan mereka untuk belajar bagaimana cara mengukur kinerja secara efektif, dan bisa mengantisipasi masalah yang akan mengganggu pencapaian sasaran serta langkah-langkah untuk menanggulangi masalah tersebut.

Aspek-aspek yang perlu dinilai perusahaan pada umumnya menurut Bedjo Siswanto (Dosen Program Ketrampilan Jasa dan Administrasi Perkantoran Jurusan Pendidikan Dunia Usaha Universitas Negeri Bandung) meliputi:

1. Kesetiaan,
2. Prestasi Kerja
3. Tanggung Jawab
4. Ketaatan
5. Kejujuran
6. Kerja sama
7. Prakarsa dan

8. Kepemimpinan.²⁹

Tantangan akhir-akhir ini bagi doktrin ketenagakerjaan menunjukkan bahwa pemecatan karyawan secara sewenang-wenang akan lebih sering membuat para karyawan mencari penyelesaian di pengadilan. Penyelesaian ini sangat mahal bagi organisasi. Penilaian harus bisa dilakukan secara adil, tidak memihak, dan harus menggambarkan kinerja kerja yang aktual dan akurat. Karena itu, untuk memastikan penilaian yang adil dan akurat, harus ada kepastian bahwa penyebab-penyebab kinerja sebenarnya dapat dikenali. Penyebab-penyebab dasar dari buruknya kinerja adalah suatu fungsi yang penting tetapi sering diabaikan dari proses penilaian kerja. Bila kinerja seseorang harus membaik, karyawan harus diberi umpan balik tentang kinerjanya, penyebab-penyebab kinerja harus dikenali, serta langkah-langkah tertentu harus disepakati untuk membantu karyawan mencapai perbaikan.

Seperti yang dikatakan Thomas C. A. Lewine, (Presiden Midlands Associates Inc, sebuah organisasi pelatihan manajemen, pengawas dan penjualan yang bertempat di Columbia, South Caroline) penilaian kerja yang berhasil mencakup beberapa hal sebagai berikut:

1. Penilaian kerja harus memungkinkan pekerjaan dapat diorganisasikan dengan baik dan dapat memberikan kepuasan, pencapaian, dan pemerdayaan jabatan yang lebih besar.
2. Penilaian kerja dapat memberi kejelasan pada karyawan tentang apa yang diharapkan pengawas, untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain.

²⁹ Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja*, 194-196.

3. Penilaian kerja harus mengkaji kinerja karyawan bukan kepribadiannya.
4. Penilaian harus mengenali prestasi serta membuat rencana untuk meningkatkan kinerja karyawan.³⁰

Selanjutnya Viktor F. Albanese dan Kathryn J. Wolf, (Viktor F. Albanese adalah seorang spesialis pengukuran kerja, perbaikan produktivitas, dan program motivasi karyawan dan Kathryn J. Wolf adalah seorang spesialis pendidikan tinggi) menyebutkan pada umumnya para administrator memilih salah satu dari 3 metode penilaian produktivitas kinerja yang obyektif seperti:

1. Sistem standar waktu merupakan metode yang dijalankan dengan mengamati dan mencatat jumlah dan jenis gerakan yang digunakan orang untuk melakukan tugas-tugas yang diperlukan, kemudian merujuk tabel waktu yang telah distandarkan.
2. Sistem pencatatan sendiri merupakan penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan cara menuliskan catatan waktu yang dihabiskan untuk aktivitas-aktivitas tertentu dengan menunjukkan volume pekerjaan yang diselesaikan setiap hari, standar diambil dari data yang diperoleh selama masa studi atau pelatihan. Biasanya metode ini bertujuan untuk meningkatkan efektifitas penilaian kerja dengan melibatkan karyawan dalam proses penilaian selain sekedar dari sudut pandang manajer saja. Dari sini karyawan akan mengevaluasi diri mereka sendiri dengan penuh kesadaran dan kekritisan terlepas dari penilaian umum bahwa - cenderung mempertinggi penilaian diri.
3. Pengambilan sampel secara acak adalah penilaian yang tidak membutuhkan banyak biaya dan lebih mudah dilakukan. Pengambilan sampel kerja berpegang

³⁰ Timpe, *The Art and Business Management performance*, 244.

pada hukum kemungkinan atau observasi acak terhadap para karyawan untuk menentukan hubungan antara kategori-kategori aktivitas utama seperti waktu kerja dan waktu non kerja, sedangkan komputer digunakan sebagai alat untuk mentabulasikan hasil-hasilnya. Analisis dapat menentukan lebih dahulu melalui formula statistik atau program komputer, berapa banyak observasi yang diperlukan untuk mencapai tingkat kecermatan tertentu.³¹

Secara tradisional, orang bekerja berdasarkan uraian tugas yang memuat tugas-tugas dan tanggung jawab. Namun standar-standar kinerja harus menekankan hasil kerja bukan tugas. Penyusunan standar kinerja yang bersumber pada uraian jabatan, akan memberikan peluang kepada pengawas dan karyawan untuk membuat uraian tugas yang dinamis untuk pekerja. Karena itu uraian tugas dapat berfungsi sebagai sebuah pernyataan tentang tujuan-tujuan umum yang harus dicapai bawahan dalam mendukung sasaran organisasi.

Standar kinerja biasanya berkaitan dengan sasaran manajemen dan diimbangkan dengan masalah yang akan mengganggu dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Idealnya standar kinerja akan membantu karyawan mengendalikan pekerjaan mereka sendiri. Standar kinerja sangat diperlukan dalam setiap bidang berikut:

- a. Pekerjaan reguler. Bidang ini merujuk kepada aktivitas-aktivitas yang menjadi bagian utama dari tanggung jawab karyawan dan bertujuan untuk memperbaiki kualitas produk atau jasa, beroperasi dengan lebih efisien dan memperbesar jumlah hasil.

³¹ *Ibid*, 218-219.

- b. Pemecahan masalah. Bidang ini merujuk pada definisi-definisi masalah utama yang ditemui atau yang diperkirakan. Sasarannya adalah untuk mrnghilangkan masalah yang telah didefinisikan.
- c. Inovasi. Bidang ini merujuk kepada cara-cara baru untuk melaksanakan pekerjaan dan mungkin berkaitan dengan penilaian gagasan-gagasan baru dari para karyawan, juga merujuk kepada pertumbuhan karyawan yang berkesinambungan dalam bidang-bidang teknis dan hal yang berhubungan dengan bidang-bidang lain secara efektif.

Teknik penilaian kerja populer yang digunakan berdasarkan definisi tingkat kinerja adalah:

1. *Buruk*, adalah kinerja dibawah harapan dan sasaran minimum, seperti yang diperlihatkan dengan membandingkan hasil-hasil yang dicapai selama masa penilaian dengan sasaran yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Telah memperlihatkan hasil-hasil yang terbatas dalam memperbaiki kelemahan-kelemahan. Upaya serta perbaikan lebih jauh dalam hasil-hasil kerja diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan hingga ke tingkat yang cukup.
2. *Sedang*, adalah karyawan yang memenuhi sebagian besar harapan kerja minimum yang ditentukan bagi individu tersebut. Mengambil beberapa tindakan mandiri, tetapi biasanya bergantung pada pengawas bagi pengarahan sehari-hari.
3. *Baik*, adalah kinerja yang memuaskan dan telah memenuhi persyaratan-persyaratan esensial serta mencapai hasil yang dianggap beralasan dan dapat dicapai oleh seorang karyawan dengan masa kerja ini, pengalaman serta pelatihan masa lalu. Kinerja cukup bila membandingkan hasil-hasil yang

dicapai dengan sasaran-sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu. Umumnya dapat mengantisipasi masalah dan mencari bantuan yang diperlukan untuk mengambil tindakan korektif.

4. *Sangat baik*, adalah kinerja yang berada di atas norma, pencapaian serta hasil telah berada di atas harapan untuk seorang karyawan yang cakap dengan masa kerja yang sama, pengalaman serta pelatihan masa lalu, telah memperlihatkan kemampuan untuk mencapai hasil dalam banyak bidang melampaui yang dibutuhkan untuk memenuhi sasaran yang ditetapkan. Hanya meminta bantuan pengawas untuk masalah-masalah yang luar biasa.
5. *Baik sekali*, adalah kinerja yang luar biasa di semua aspek. Biasanya melampaui harapan-harapan yang ditentukan untuk semua sasaran. Prestasi dan hasil kerja yang sangat tinggi dan semua tanda menunjukkan bahwa tingkat kinerja akan tetap tinggi selama beberapa waktu. Kinerja mendekati yang paling baik yang dapat diharapkan pada pekerjaan tersebut pada waktu ini. Menangani permasalahan pekerjaannya bahkan masalah-masalah yang paling sulit hanya dengan bimbingan sekali-sekali.

Hasil wawancara kami dengan pihak manajemen perusahaan, menjelaskan bahwa dalam menilai kerja karyawan PT. (persero) Pelabuhan Indonesia III Surabaya mengacu pada beberapa aspek penilaian kerja karyawan meliputi: kuantitas hasil pekerjaan atau volume karya, kualitas hasil pekerjaan, penguasaan tugas, kehadiran, adaptasi kerja, hubungan sosial, inisiatif, kehandalan diri. Dengan adanya aspek-aspek penilaian kerja tersebut diharapkan mampu mengungkap tentang sejauh mana kualitas kerja dari masing masing

karyawan, penilaian tersebut dilakukan oleh para atasan pada staf atau bawahan masing-masing.

Setelah mengetahui beberapa sistem dan standar penilaian kerja karyawan di atas dapat disimpulkan bahwa dalam menentukan sumber daya kinerja yang produktif hendaknya perusahaan mengadakan terlebih dahulu analisis pekerjaan, dari analisis pekerjaan itu akan diperoleh diskripsi pekerjaan dan kriteria seseorang yang berhak menduduki jabatan. Untuk memperoleh hasil yang maksimal, hendaknya para pengawas melakukan penilaian dengan tepat dengan mengkaji kinerja secara teratur, sistematis, dan konsisten. Penilaian kerja ini dapat didasarkan pada standar perusahaan. Dalam proses penilaian, seorang pengawas diharapkan dapat menciptakan suasana santai bukan suasana tegang. Dalam mengkaji secara keseluruhan tentang kinerja, seorang manajer atau penyelia menyebutkan contoh-contoh spesifik dan memberikan kritik yang berkaitan dengan pola pekerjaan karyawan, bukan pada pribadi karyawan. Dalam mengevaluasi pekerja seorang pengawas harus merujuk pada faktor-faktor yang dapat diukur. Metode penilaian kerja yang umum dilakukan perusahaan adalah dengan menggunakan sistem standar waktu, sistem pencatatan sendiri, dan sistem pengambilan sampel secara acak. Sedangkan teknik penilaian yang umum digunakan perusahaan berdasarkan definisi tingkat kinerja adalah (buruk :1), (sedang : 2), (baik : 3), (sangat baik : 4), (baik sekali : 5).

6. Evaluasi Penilaian Kerja yang Tepat

Kegiatan manajemen yang harus dilakukan setelah penilaian kerja adalah melaksanakan evaluasi kinerja, hal ini bisa dilakukan secara formal atau tidak formal pada waktu-waktu tertentu. Menangani evaluasi kinerja dengan cara

professional dan obyektif akan menguntungkan setiap orang. Sisi positif evaluasi kinerja memberikan suatu alat yang sangat baik untuk membangun komunikasi dua arah dengan bawahan. Evaluasi memberi tahu karyawan dimana posisinya, meskipun mereka mengetahui mengapa anda tidak puas dengan kinerjanya agar dapat diubah. Penyebab-penyebab yang paling sering disebut sebagai kegagalan suatu sistem evaluasi adalah kriteria sistem penilaian buruk dan sistem yang lebih bergantung pada bentuknya dari pada substansinya. Faktor-faktor dimana karyawan dievaluasi disebut sebagai kriteria evaluasi. Berikut adalah standar evaluasi yang sangat obyektif menurut Robert W. Braid (Profesor Manajemen di Atlantik Community College, Mays Landing, New Jersey):

1. Perbaikan produktivitas
2. Pengurangan kesalahan
3. Kemangkiran dan keterlambatan
4. Kursus-kursus pelatihan yang diselesaikan
5. Pengurangan barang buangan
6. Pengurangan jumlah keluhan pelanggan
7. Peningkatan tingkat keterampilan dan
8. Kesiapan untuk menerima tugas-tugas yang tidak menyenangkan³²

Adapun teknik-teknik evaluasi dapat digunakan sebagai berikut:

1. Skala penilaian grafik.

Ini adalah teknik evaluasi yang paling umum, sejumlah sifat dikumpulkan, seperti produktivitas, kualitas kerja, dan pengetahuan kerja. Kemudian para

³² *Ibid*, 319.

evaluator menilai setiap sifat tersebut pada suatu skala. Skala tersebut dapat berupa 0 sampai 10 atau buruk sampai baik sekali.

2. Evaluasi esai

Evaluasi yang dilakukan dengan cara evaluator diminta untuk menguraikan kekuatan dan kelemahan karyawan. Esai dapat berbentuk terbuka, tetapi selalu ada pedoman tentang topik-topik yang akan diliput.

3. Manajemen berdasarkan sasaran

Sistem ini adalah sistem yang telah banyak diperhatikan manajemen, terdiri atas penetapan sasaran bersama antara seorang manajer dengan bawahannya.³³

Hasil penilaian seorang penyelia kepada kinerja ini selanjutnya akan ditangani oleh seorang evaluator yang segera menyiapkan daftar setiap karyawan untuk melakukan evaluasi hasil kerja. Selama periode evaluasi, evaluator mencatat contoh-contoh kinerja kritis (sangat baik dan sangat buruk) dalam setiap kategori. Daftar ini digunakan untuk mengevaluasi karyawan pada akhir periode. Selama wawancara evaluasi, evaluator dapat bersikap spesifik dalam memberikan komentar-komentar positif atau negatif, dari tehnik ini diharapkan untuk memperkecil pengaruh kecondongan (bias).

7. Hambatan Dalam Penilaian Kerja

Ada beberapa hambatan yang sering dikemukakan dalam menilai kerja karyawan. Menurut Dharma hambatan-hambatan itu adalah sebagai berikut:

- a. *Hallo effect*,

³³ *Ibid*, 320.

Hal ini terjadi apabila individu dinilai lebih tinggi dari yang seharusnya diperoleh karena berkinerja bagus dalam bidang tertentu, tetapi tidak dalam bidang-bidang yang lain.

b. Kecenderungan menilai rata-rata.

Memutuskan semua karyawan memperoleh nilai yang sama cenderung lebih mudah daripada memutuskan bahwa sebagian memperoleh nilai memuaskan, sebagian sedang, dan sebagian yang lain di bawah rata-rata. Akibatnya upaya untuk meningkatkan kinerja akan menjadi semakin sulit.

c. Kekuatan Kemurahan hati.

Sebagian supervisor tidak pernah menemui rasa puas, sedangkan yang lain cepat merasa puas dengan kinerja para karyawan. Hal ini mengimbas pada cara mereka menilai kerja. Oleh sebab itu, tidak jarang kita temukan adanya karyawan yang menurut seorang supervisor berkinerja rata-rata saja, tetapi menurut supervisor yang lain sangat memuaskan.

d. Peristiwa akhir-akhir ini

Karena waktu yang diperlukan untuk melakukan penilaian formal cukup banyak, supervisor cenderung menilai karyawan atas hal-hal yang terjadi belum lama. Jika supervisor tidak memiliki catatan atas perilaku kerja karyawan, maka kecenderungan ini akan sangat mempengaruhi penilaian kerja.

e. Akibat penilaian sebelumnya

Para supervisor cenderung dipengaruhi oleh hasil penilaian kerja sebelumnya, ada kecenderungan untuk memberikan penilaian yang sama pada

masa penilaian sekarang, sekalipun kinerjanya saat ini mengalami penurunan atau tidak bagus.

f. **Pertemanan**

Seorang supervisor adakalanya sulit memisahkan peran sebagai supervisor dan peran sebagai teman setelah mengenal dan berteman dengan bawahan yang sebagian lebih disukai ketimbang yang lain,. Agar penilaian kerja dilakukan secara adil, proses penilaian harus tetap sportif dan profesional.

g. **Akibat perbandingan**

Perbandingan yang tidak obyektif yaitu kecenderungan supervisor menilai satu karyawan dibanding dengan karyawan lainnya bukan atas persyaratan kinerja yang sebenarnya.

h. **Kesan pertama**

Kesan pertama yang ditimbulkan karyawan pada minggu-minggu pertama masa kerja mereka tidak sepenuhnya menunjukkan karakter kerja mereka yang sebenarnya.

i. **Sama dengan saya**

Para supervisor cenderung menilai lebih baik karyawan yang sikap dan latar belakang mereka sama dengan mereka.³⁴

8. Penilaian Kerja Perspektif Islam

Sesungguhnya Allah SWT menyukai hambanya (manusia) yang berusaha/bekerja. Orang yang memiliki etos kerja yang tinggi merupakan manusia yang berkualitas. Dalam ajaran islam, implementasi dan manifestasi aqidah

³⁴ Agus Dharma, *Op. Cit.*, hal. 168

tidak hanya berwujud kebutuhan ekonomis saja , sebab banyak orang yang dengan suka hati bekerja, sekalipun secara materi ia sudah cukup mampu.

Motivasi sebagai energi, "*the process by which behaviour is energized and directed*". Dalam artian motivasi adalah sebagai proses tingkah laku manusia yang menimbulkan dorongan atau semangat pada individu, sebagaimana diungkapkan Wexley dalam buku Asad yang berjudul Psikologi Industri.³⁵ Sehingga dapatlah dikatakan bahwa motivasi yang dimiliki seseorang akan berbeda-beda dengan situasi, waktu serta kebutuhan atau keinginan individu tersebut.

Motivasi merupakan keinginan pencapaian sesuatu yang diimbangi dengan keinginan menghindari kegagalan sehingga perilaku mungkin diarahkan ke tujuan dengan kesukaran menengah dan bukannya kebutuhan kesukaran yang tinggi. Pengertian motivasi tersebut tidak lepas dari motif. Motif adalah suatu penelusuran terhadap proses berpikir yang menyebabkan individu bertindak dengan cara yang spesifik (James, 1984 dalam Agus Dharma)³⁶.

1. Pengertian Motivasi

Secara umum motivasi adalah dorongan dan kekuatan yang mengarahkan manusia berperilaku. Istilah "*motivation*" berasal dari bahasa Latin "*movore*", yaitu "*to move*" yang berarti berpindah atau bergerak (*to move*). Motivasi merupakan bentuk dorongan yang melatarbelakangi perilaku, yang dikenal juga sebagai suatu desakan, keinginan atau kebutuhan.

Selanjutnya Chaplin menjelaskan mengenai pengertian *motiv* adalah sebagai berikut:

- a. Suatu ketegangan didalam individu yang membangkitkan, memelihara dan mengarahkan tingkah laku menuju pada suatu tujuan atau sasaran.

³⁵ M. As'ad, *Psikologi Industri* (Vol. IV; Yogyakarta: Liberty, 1999), hal. 94.

³⁶ Agus Dharma, *Op. Cit.*, hal. 167

- b. Alasan yang disadari yang memberikan individu bagi tingkah lakunya.
- c. Suatu alasan tidak disadari bagi satu tingkah laku (*unconscious motivation*).
- d. Suatu dorongan (*drive*), perangsang.
- e. Suatu set atau sikap yang menentukan tingkah laku³⁷.

Atkinson dan Father menjelaskan motivasi merupakan keinginan pencapaian sesuatu yang diimbangi dengan keinginan menghindari kegagalan sehingga perilaku mungkin diarahkan ke tujuan dengan kesukaran menengah dan bukannya kebutuhan kesukaran yang tinggi.

Atkinson mengartikan motif sebagai suatu disposisi laten untuk mencapai tujuan yang kuat, sedangkan motivasi dijelaskan sebagai keadaan individu yang terangsang karena motif telah dihubungkan dengan suatu pengharapan yang sesuai dengan keinginan.

Steers mendiskripsikan bahwa motivasi akan dapat menggerakkan, mengarahkan dan memelihara individu untuk melakukan perilaku tertentu. Motivasi merupakan suatu proses yang menjelaskan kesediaan individu berusaha untuk mencapai ke arah tujuan, yang dikondisikan oleh kemampuan atau intensitas individu dalam memenuhi kebutuhannya³⁸.

Schermerhorn menyatakan bahwa asal mula teori motivasi dimulai dari teori isi (*Content Theori*), teori proses (*Process Theori*) dan teori penguat mengenai motivasi (*Reinforcement Theori of Motivation*). Teori isi berkaitan dengan faktor yang ada di dalam diri individu yang memotivasinya sedangkan

³⁷ Chaplin, *Kamus Psikologi*, 1999

³⁸ Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan, *Op. Cit.*, hal. 105

teori proses berhubungan dengan bagaimana motivasi itu digerakkan, diarahkan dan dipelihara³⁹.

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 perbuatan itu mempunyai tujuan tertentu.

Wexley dan Yukl memberikan batasan mengenai motivasi sebagai "*the process by which behavior is energized and directed*". Ahli yang lain memberikan kesamaan antara motif dengan needs (dorongan, kebutuhan). Dari batasan di atas bisa disimpulkan bahwa motif adalah yang melatar-belakangi individu berbuat untuk mencapai tujuan tertentu. Pengertian motivasi seperti yang dikemukakan oleh Wexley dan Yukl adalah pemberian atau penimbulan motif. Dapat pula diartikan hal atau keadaan menjadi motif. Jadi motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu motivasi kerja dalam psikologi kerja biasa disebut pendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seseorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya.⁴⁰

Motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Tujuan yang jika berhasil dicapai, akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Dengan kebutuhan dimaksudkan suatu keadaan dalam diri (*internal state*) yang menyebabkan hasil-hasil atau keluaran-keluaran tertentu yang menarik. Misalnya, rasa haus

³⁹ Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan, *Op. Cit.*, hal. 107

⁴⁰ As'ad, *Psikologi Industri*, hal. 45.

(kebutuhan untuk minum) menyebabkan kita tertarik pada air segar. Jika tidak haus maka kita bersikap netral terhadap air.⁴¹

Berdasarkan penjelasan motivasi di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa pengertian motivasi adalah dorongan yang dimiliki individu untuk menggerakkan, mengarahkan dan menjaga perilaku dalam mencapai tujuan tertentu.

Jika dihubungkan dengan dunia perusahaan dan karyawan, maka dari keterangan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi adalah pemberian suatu rangsangan atau dorongan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan agar bekerja sesuai dengan yang diinginkan pimpinan (perusahaan) melalui petunjuk-Petunjuknya

2. Pengertian Prestasi

Yang dibahas di dalam karya tulis ini adalah suatu masalah mengenai karyawan dan pekerjaannya, sehingga prestasi yang dimaksud dalam hal ini adalah prestasi kerja.

Prestasi merupakan perwujudan dari hasil karya seseorang yang pada gilirannya akan menentukan keseluruhan dari keberhasilan faktor-faktor yang berpengaruh dalam menentukan apakah seseorang akan bekerja lebih baik atau lebih buruk.

Prestasi Kerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau sekelompok orang. Sebagaimana dikemukakan oleh Purwodarminto "prestasi kerja adalah hasil yang telah dicapai (dari yang telah dilakukan, dikerjakan, dan sebagainya)".⁴²

⁴¹ Munandar, Psikologi Industri, 323.

⁴² Purwodarminto, *Manajemen Personalia* (Vol. VI; Jakarta: CV. Rajawali, 1991), hal. 768.

Prestasi kerja antara karyawan yang satu dengan yang lain tidaklah sama, karena masing-masing karyawan mempunyai kemampuan yang berbeda-beda. Akan tetapi secara umum prestasi kerja seseorang karyawan dikatakan baik apabila prestasi kerja karyawan tersebut dapat memenuhi apa yang diinginkan oleh perusahaan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan.

Prestasi kerja seseorang ditentukan oleh kemampuan melaksanakan semua tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya sesuai dengan aturan yang ada. Tercapainya tujuan suatu organisasi dipengaruhi oleh perilaku karyawannya, hal ini ditandai dengan adanya kesadaran, kemauan dan usaha yang optimal dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan.

Di samping itu prestasi kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kemauan dalam melaksanakan tugas. Semakin banyak keahlian serta pengetahuan karyawan semakin rendah pula baginya prestasi melalui peningkatan produktivitas kerjanya. Prestasi merupakan hasil kerja yang diperoleh dan diberikan karyawan kepada perusahaan sesuai kemampuan yang dimilikinya, dengan kata lain prestasi kerja merupakan perwujudan hubungan kerja, cara bersikap dan cara berfikir karyawan sesuai dengan kehendak atasan/pimpinan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Jadi dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja karyawan adalah kemampuan karyawan dalam mengerjakan tugasnya sesuai dengan standar kerja yang berlaku seperti mutu pekerjaan, volume pekerjaan, pengetahuan kerja, inisiatif dan sikap kerja serta sikap terhadap orang lain.

3. Sifat-sifat Prestasi Kerja

Kualitas apa yang harus menjadi standar dalam prestasi kerja masih belum terdapat kesatuan dalam praktek di lapangan, ini terutama disebabkan beraneka ragamnya jenis pekerjaan yang ada pada beberapa perusahaan yang menilai kerja karyawannya berdasarkan pengetahuan karyawan akan pekerjaannya, kualitas hasil pekerjaannya, lama tidaknya hadir pada pekerjaannya, sikap terhadap perusahaan, kejujuran, kepribadian dan lain-lain.

M. Manullang menegaskan, terdapat beberapa sifat yang paling umum dinilai dari karyawan yang bekerja di bagian produksi sebagai berikut:

- a. *Quality* (kualitas hasil pekerjaan)
- b. *Quantity of work* (kuantitas hasil pekerjaan)
- c. *Knowledge of job* (pengetahuan akan tugasnya)
- d. *Dependability* (inisiatif)
- e. *Cooperation* (kerjasama)
- f. *Adaptability* (penyesuaian diri)
- g. *Attendency* (kehadiran)
- h. *Versatility* (pengetahuan serba guna)
- i. *House Keeping* (pemeliharaan)
- j. *Safety* (keamanan)⁴³

4. Faktor-faktor Prestasi Kerja

Ada beberapa faktor yang diperkirakan dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan. Faktor-faktor yang dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan tersebut secara rinci sebagaimana disebutkan di bawah ini:

a) Kesanggupan

Kesanggupan adalah fungsi dari pengetahuan dan keahlian manusia serta kemampuan teknologi, yang memberikan indikasi tentang berbagai kemungkinan prestasi.

⁴³ M. Manullang, *Op. Cit.*, hal. 141.

b) Usaha

Usaha adalah fungsi dari kebutuhan, sasaran, harapan dan imbalan. Besar kemampuan terpendam manusia yang dapat direalisasikan itu tergantung pada tingkat motivasi individu atau kelompok untuk mencurahkan usaha fisik dan mentalnya.

c) Kesempatan

Tetapi semua tak akan ada yang terjadi sebelum manajer memberikan kesempatan kepada kesanggupan dan usaha individu untuk meningkatkan prestasi.

Ketiga faktor tersebut merupakan masukan yang akan menentukan hasil usaha perorangan dan kelompok. Hal ini penting karena tidak ada kesanggupan atau usaha maupun kesempatan yang dapat meniadakan kedua faktor lainnya.

Sehubungan dengan prestasi kerja, Gibson mengemukakan bahwa hubungan antara manajemen, organisasi dan keefektifannya sebaiknya bersifat terbuka. Individu dan kelompok yang efektif dan prestasi organisasi harus bersumber dari perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian.⁴⁴

5. Hubungan antara Motivasi dengan Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Seorang karyawan dapat dikatakan berprestasi atau tidak itu tergantung dari bagaimana hasil pekerjaan yang telah ia lakukan.

Pada prinsipnya motivasi bertumpu pada dua hal, yaitu pimpinan dan bawahan. Akan tetapi yang jelas adalah dengan motivasi yang sesuai akan

⁴⁴ James L. Gibson, *Organisasi Jld. II*, Jakarta, Binarupa Aksara 1997, hal. 41

mendorong para karyawan untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai hasil yang diharapkan.⁴⁵

Penjelasan antara prestasi kerja dengan motivasi kerja yang diberikan, setidaknya harus dipaparkan terlebih dahulu tentang motivasi yang disandarkan pada tingkat kebutuhan karyawan. Di mana dorongan untuk memenuhi kebutuhan tersebut akan melahirkan tindakan atau perilaku tertentu. Jika kebutuhan tersebut dapat ditabulasi dengan baik oleh manajer, maka pemenuhan kebutuhan setidaknya dapat diarahkan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan.

Telah difahami dalam psikologi industri dan organisasi, bahwa motivasi merupakan konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai dan mengarahkan perilaku. Sementara titik tolak dari motivasi itu adalah masing-masing individu. Di mana setiap individu tersebut berbeda satu dengan yang lain, karena adanya perbedaan kebutuhan. Di sinilah kemudian motivasi yang teknisnya dilaksanakan dengan memenuhi kebutuhan karyawan yang berbeda-beda, dapat diarahkan demi peningkatan prestasi kerja karyawan.⁴⁶

Motivasi merupakan salah satu faktor yang juga ikut berpengaruh terhadap hasil kerja seseorang. Yang mana hal ini berarti seorang karyawan akan mencapai hasil kerja yang baik atau tidak, tergantung pada motivasi yang diberikan. Oleh karenanya, pimpinan dalam hal ini Manajer Personalia harus mampu memberikan motivasi yang sesuai untuk dapat menciptakan prestasi kerja yang baik.

6. Pengertian Motivasi Berprestasi

⁴⁵ Sukanto, *op. cit*, hal. 251.

⁴⁶ Josina Djodiari, *Op. Cit.*, hal. 51.

Alderfer menjelaskan bahwa individu dalam mengaktualisasikan dirinya terdapat motivasi untuk memenuhi beberapa kebutuhan dalam waktu yang sama. Individu akan selalu berupaya dengan segala kemampuannya untuk memenuhi tingkat kebutuhan yang paling puncak yaitu aktualisasi diri setelah terpenuhinya kebutuhan biologis, rasa aman, dicintai dan kebutuhan untuk dihargai⁴⁷.

Motivasi berprestasi merupakan salah satu bentuk dorongan individu untuk mengupayakan dan melakukan sesuatu yang terbaik (Dave, 1991). Karena motivasi berprestasi merupakan salah satu kebutuhan individu dalam beraktualisasi diri, terlebih dahulu alangkah baiknya dipaparkan jenis dan tingkatan kebutuhan yang dimiliki oleh manusia, dalam hal ini teori kebutuhan yang lebih umum dipelopori oleh teori kebutuhan (*Needs Theory*) Maslow. Hal tersebut disebabkan karena prestasi yang muncul pasti berakar dari motivasi yang dimiliki seseorang berdasarkan kebutuhan. Jadi dapat dianalogkan bahwa seorang pemimpin akan lebih mampu memotivasi bawahannya apabila dia mengetahui apa kebutuhan bawahannya dan dia selalu berusaha untuk memenuhinya.

Teori tata tingkat dari Maslow mungkin merupakan teori motivasi kerja yang paling luas dikenal. Maslow berpendapat kondisi manusia berada dalam kondisi mengejar yang berkesinambungan. Jika satu kebutuhan dipenuhi, langsung kebutuhan tersebut diganti oleh kebutuhan yang lain. Proses berkeinginan secara nonstop memotivasi kita sejak lahir sampai meninggal.

Teori kebutuhan dari Maslow memandang bahwa manusia mempunyai kebutuhan yang bertingkat-tingkat dari yang paling sederhana hingga yang paling tinggi berdasarkan kadar kepentingannya. Maslow selanjutnya mengajukan bahwa

⁴⁷ James L. Gibson, *Organisasi JI II* (Vol. VIII; Jakarta: Penerbit Binarupa Aksara, 1997), hal. 41

ada lima kelompok kebutuhan, yaitu kebutuhan faali (fisiologikal), rasa aman, sosial, harga diri, dan aktualisasi diri. Apabila seperangkat kebutuhan telah terpenuhi maka kebutuhan tersebut tidak lagi berfungsi sebagai motivator.

Kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah sebagai berikut :

1) *Fisiological Needs (Kebutuhan fisik)*

Kebutuhan dasar untuk menunjang kehidupan manusia, yaitu : pangan, sandang, papan dan seks. Apabila kebutuhan fisiologis ini belum terpenuhi secukupnya, maka kebutuhan lain tidak akan dapat memotivasi manusia dalam hal apapun.

2) *Safety Needs (Kebutuhan rasa aman)*

Merupakan kebutuhan akan terbebaskannya diri dari bahaya fisik, rasa takut kehilangan pekerjaan dan materi/harta.

3) *Social Needs atau Afiliation Needs (Kebutuhan akan sosialisasi)*

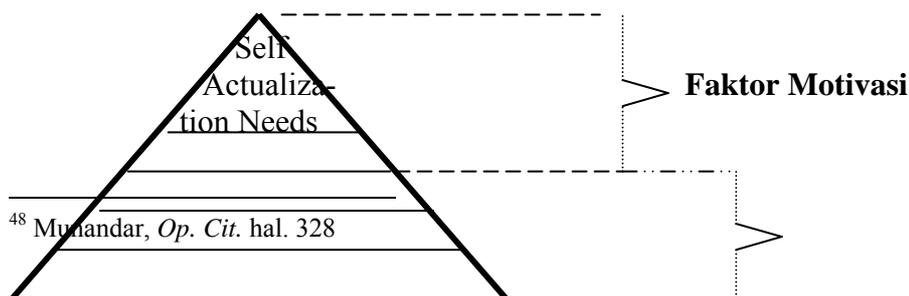
Karena mempunyai dasar sebagai makhluk sosial, manusia membutuhkan interaksi dan pergaulan dengan sesamanya juga sebagai bagian dari kelompok.

4) *Esteem Needs (Kebutuhan penghargaan)*

Manusia sangat membutuhkan penghargaan dirinya oleh orang lain, yaitu kebutuhan merasa berharga dan juga dihargai oleh orang lain.

5) *Self Actualization Needs (Kebutuhan perwujudan diri)*

Kebutuhan untuk mengembangkan dirinya dan menjadi orang yang sesuai dengan yang dicita-citakannya⁴⁸.



Esteem Needs
 Social Needs
 Safety Needs
 Fisiological Needs

Faktor Pemeliharaan

Teori motivasi berprestasi dikembangkan oleh David McClelland. Lebih tepat teori ini disebut teori kebutuhan dari McClelland, karena ia tidak saja meneliti tentang kebutuhan untuk berprestasi (*need for Achievement*), tetapi juga kebutuhan untuk berkuasa (*need for power*), dan kebutuhan untuk berafiliasi/berhubungan (*need for affiliation*). Dan penelitian yang paling banyak dilakukannya terhadap kebutuhan untuk berprestasi.

McClelland menganggap motivasi berprestasi adalah suatu “pikiran” yang berhubungan dengan bagaimana melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya bila dibandingkan dengan apa yang telah dilakukan sebelumnya dan lebih efisien dengan hasil maksimal. McClelland mengemukakan bahwa motivasi berprestasi individu dapat dipandang sebagai indikator kekuatan motivasi keberhasilan atau prestasi.

Selanjutnya McClelland juga mengatakan suatu perwujudan dari motif berprestasi yang tinggi yaitu dalam bentuk tingkah laku berorientasi pada pencapaian prestasi, terutama pada pekerjaan-pekerjaan yang tidak rutin yang menuntut kemampuan mental yang tinggi. Sehingga kinerja yang bagus dan gigih bisa dikatakan menjadi prediktor kesuksesan⁴⁹.

Menurut McClelland, Motivasi berprestasi adalah dorongan individu yang diwujudkan dalam aktifitasnya dengan orientasi kompetisi dan standar maksimal untuk mencapai tujuan. Adapun mengenai teori kebutuhan berprestasi (*Achievement Needs*), McClelland mengklasifikasikan motivasi berdasarkan

⁴⁹ Munandar, *Op. Cit.* hal. 333.

akibat prestasi yang dicapai, termasuk juga dalam bekerja. Dalam hubungannya dengan teori Maslow, berarti motivasi ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang tinggi, terutama kebutuhan aktualisasi diri dan kebutuhan akan status dan kekuasaan⁵⁰.

Implementasinya di lingkungan sebuah perusahaan antara lain adalah: (a) Kesukaan para pekerja untuk memikul tanggung jawab dalam bekerja. (b) Para pekerja menyukai pekerjaan yang beresiko lunak/moderat. (c) Pekerja yang berprestasi tinggi menyukai informasi sebagai umpan balik. (d) Kelemahan yang dapat merugikan adalah pekerja yang berprestasi lebih menyukai bekerja mandiri.

Penelitian lebih lanjut oleh peneliti-peneliti lainnya menyatakan bahwa tingkat-tingkat kebutuhan setelah kebutuhan fisik dan kebutuhan rasa aman, pengaruhnya sangat bervariasi terhadap motivasi. Dengan kata lain jenjang atau tingkat kebutuhan pada umumnya tidak lagi menurut hirarki Maslow.

Sebagian orang memang ada yang memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Mereka lebih mengejar prestasi pribadi daripada imbalan terhadap keberhasilan. Mereka bergairah untuk melakukan sesuatu lebih baik dan lebih efisien dibandingkan hasil sebelumnya. Dorongan ini yang disebut kebutuhan untuk berprestasi (*the Achievement need = nAch*). McClelland menemukan bahwa mereka dengan dorongan prestasi yang tinggi berbeda dengan orang lain dengan keinginan kuat mereka untuk melakukan hal-hal yang lebih baik. Mereka mencari kesempatan-kesempatan di mana mereka memiliki tanggungjawab pribadi dalam menemukan jawaban-jawaban terhadap masalah-masalah. Mereka yang memiliki *nAch* yang tinggi lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan di mana mereka memiliki

⁵⁰ Munandar, *Op. Cit.* hal. 333-334.

tanggungjawab pribadi, akan memperoleh umpan balik dan tugas pekerjaannya memiliki resiko yang sedang (*moderate*). Dalam penelitiannya McClelland menemukan bahwa mereka yang memiliki *nAch* yang tinggi ialah para wirausahawan yang berhasil, bukan pada manajer.⁵¹

Orang-orang atau pekerja yang memiliki *nAch* yang tinggi tidak suka berhasil secara kebetulan. Tujuan-tujuan yang ditetapkan merupakan tujuan yang tidak terlalu sulit dicapai dan juga bukan merupakan tujuan yang terlalu mudah dicapai.

Motivasi berprestasi adalah dorongan individu untuk meraih sukses dengan selalu berusaha mengatasi segala rintangan yang menghambat pencapaian tujuan. Motivasi berprestasi ditandai dengan adanya kemampuan untuk bertanggung jawab, kesediaan untuk mendapatkan umpan balik, inovasi, dan kesuksesan dalam pekerjaan.

Hattane (2003) menjelaskan motivasi berprestasi adalah dorongan untuk melakukan sesuatu yang lebih baik dalam memecahkan masalah atau mengutamakan tugas-tugas yang kompleks. Motivasi berprestasi merupakan kesediaan individu untuk mewujudkan tingkat upaya yang maksimal dalam mencapai tujuan termasuk tujuan organisasi. (Robbins, 1998).

Penjelasan para ahli di atas dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi berprestasi adalah dorongan individu yang difungsikan untuk menggerakkan, mengarahkan dan mengontrol perilakunya secara maksimal terhadap aktifitas yang dilakukan untuk mencapai prestasi maksimal.

⁵¹ Munandar, *Op. Cit.* hal. 333

Salah satu hadits nabi Muhammad s.a.w. yang mengajarkan agar umatnya senantiasa hidup dalam kondisi yang bersemangat tanpa mengenal kemalasan dan putus asa adalah:

“bekerjalah untuk duniamu seakan-akan engkau akan hidup abadi/selamanya, dan bekerjalah demi akhiratmu seolah-olah engkau akan mati besok pagi”(al-Hadits).⁵²

7. Dampak-dampak Motivasi Berprestasi

Brenneck dan Amik (1994) menjelaskan motivasi berprestasi mempunyai dampak yang kuat dalam sebagian masyarakat di dunia, khususnya mereka yang mengikuti perkembangan teknologi dan berorientasi pada kekayaan dan kesuksesan. McClelland (1994) menjelaskan motivasi berprestasi mempunyai implikasi untuk fungsi individu dan organisasi yang sangat penting yaitu;

- a. Kebutuhan untuk menerima secara logika kelihatan memberi pengaruh yang kuat pada tipe atau karir kerja yang diinginkan.
- b. Pada tingkat kerja atau sikap yang diperoleh.
- c. Sikap berpegang teguh pada nilai yang berhubungan dengan pekerjaan.

Motivasi berprestasi yang dimiliki individu akan melahirkan rasa percaya diri, tanggung jawab, menyukai pengetahuan yang kongkrit mengenai hasil kerja dan aktif di lingkungan kerjanya (Hadiyono, 1997).

Dampak dari individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi adalah mempunyai kecenderungan dan memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan perbaikan kinerja dan usaha yang lebih baik (Bartman, 1987).

⁵² Al-Hadits

Akibat lainnya yang terkait dengan motivasi berprestasi adalah sering mencari dan menemukan suatu jalan lain yang lebih efektif dan melakukan perhitungan secara ekonomis ditempuh dalam mencapai tujuan (Dave, 1997).

Motivasi berprestasi merupakan hal yang melatarbelakangi perilaku individu dalam organisasi sehingga tujuan individu dan organisasi dapat tercapai bersama secara efektif (Robbins, 1998)

Berdasarkan penjelasan beberapa dampak motivasi berprestasi di atas dapat disimpulkan bahwa dengan adanya motivasi berprestasi pada diri individu akan mengakibatkan perhatian terhadap nilai-nilai yang berhubungan dengan pekerjaan, karir kerja dan berupaya menyelesaikan pekerjaan dengan cermat sehingga mempengaruhi kondisi organisasi yang sangat mendukung.

8. Faktor-faktor Motivasi Berprestasi

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi berprestasi. Berliner dan Gage (1989) menjelaskan bahwa motivasi berprestasi pada individu dipengaruhi oleh enam faktor yaitu:

- (i). minat;
- (ii). kebutuhan berafiliasi, berprestasi serta kekuasaan;
- (iii). nilai yang berkaitan dengan orientasi yang dianggap penting dan baik bagi individu, baik nilai sosial maupun ekonomi;
- (iv). sikap yang berkaitan dengan perasaan suka dan tidak suka yang melibatkan unsur kognitif;
- (v). aspirasi yang berkaitan dengan harapan sukses dan realistik;
- (vi). insentif sebagai sumber kepuasan pribadi yang diterima atas kemauan pribadi.

Atkinson (1985) menjelaskan bahwa individu yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi dapat digolongkan sebagai individu yang memiliki keinginan kuat untuk berprestasi dengan baik dalam situasi-situasi persaingan dengan bertindak secara cepat, mandiri, berkeinginan maju dan melebihi individu lain, menyukai kegiatan kompetitif dan memiliki kebutuhan untuk berprestasi yang berorientasi pada dirinya sendiri.

Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi yaitu senang terhadap tugas-tugas yang menuntut tanggung jawab individu, dalam mengerjakan tugas selalu memperhitungkan resiko dari segala tindakan yang dilakukannya dan memiliki dorongan yang kuat berkenaan dengan hasil nyata dari pekerjaan yang dilakukan.

Brenneck dan Amick (1994) menjelaskan individu yang mempunyai motivasi berprestasi muncul karakteristik tertentu yaitu:

- (a). Umum (*general*), individu mempunyai fokus untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik dan berusaha mengembangkan kinerjanya.
- (b). Situasi yang menggerakkan (*arousing situation*), individu tertarik terhadap tugas-tugas yang penuh dengan tantangan.
- (c). Aktivitas yang berhubungan (*Related activities*), individu memilih dan menunjukkan hasil pekerjaan yang lebih baik, memiliki rasa tanggung jawab individu, dan menggunakan pengontrolan ulang (*feed back*) atas pekerjaan yang dilakukan untuk menjamin kualitas pekerjaan.

Howell (1994) menjelaskan implikasi motivasi berprestasi untuk fungsi individu dan organisasi sebagai berikut:

- a. Kebutuhan untuk menerima secara logis akan kelihatan memberi pengaruh yang kuat pada karir yang anda inginkan.
- b. Tingkat prestasi yang diperoleh.
- c. Sikap yang dipegang yang berkaitan dengan pekerjaan.

Steers dan Porter (1991) mengemukakan mengenai beberapa faktor-faktor yang memiliki motivasi berprestasi tinggi yaitu:

- (1). aspirasinya berada pada tingkat sedang;
- (2). lebih memilih resiko yang sedang;
- (3). berjuang untuk prestasi sosial;
- (4). berorientasi ke depan dan bersifat dinamis;
- (5). memiliki dorongan untuk menyelesaikan tugas atas dasar kemampuan;
- (6). menonjol dalam usaha.

McClelland (1994) memberikan penjelasan yang berbeda mengenai faktor-faktor yang dapat memengaruhi motivasi berprestasi sebagai berikut:

- a). Bertanggung jawab

Individu mempunyai perhitungan dan pertimbangan secara matang karena memiliki tanggung jawab terhadap pemecahan masalah yang telah dibuatnya. Tanggung jawab ini ditunjukkan dengan memilih tantangan, resiko yang sedang. Dengan demikian benar-benar melaksanakan suatu pekerjaan tanpa adanya beban karena individu memilih resiko yang sebanding dengan kemampuannya.

- b). Menimbulkan umpan balik (*Feed back*)

Individu dengan motivasi berprestasi tinggi biasanya menyenangi umpan balik secara riil dan cepat dari apa yang telah dilakukannya sehingga dengan cepat

pula individu akan memutuskan apabila hasil yang dicapai kurang memuaskan untuk beralih pada aktifitas lain jika hasil yang diperoleh telah maksimal.

c). Inovatif

Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi selalu berupaya mencari informasi baru. Individu kelihatan tidak banyak istirahat dan ingin selalu berubah yang didasari oleh sikap yang berorientasi ke masa depan.

d). Sukses dalam pekerjaan

Individu mempunyai kinerja yang baik dan pantang menyerah hasil dari dorongan motivasi berprestasi. Dengan kata lain motivasi berprestasi menjadi prediktor kesuksesannya dalam bidang yang ditekuninya.

Menurut Mc Clelland dorongan untuk berprestasi juga dapat ditimbulkan lewat pendidikan, baik pendidikan formal maupun non-formal. Jalur ini memang sangat strategis karena kategorinya jelas, yakni sejauh mana peserta didik mampu menunjukkan prestasinya yang baik, maka akan direspon dengan pemberian penghargaan, sehingga pada akhirnya individu merasa selalu tertantang untuk mejadi yang terbaik. Inilah kemudian yang memperkokoh motivasi berprestasi seseorang.

Steers dan Porter (1991) menjelaskan secara berbeda mengenai tiga faktor motivasi berprestasi pada individu yaitu:

- (1). Faktor arah, yaitu perilaku yang timbul berupa perilaku yang terarah pada tujuan yang ingin dicapai.
- (2). Faktor energi, yaitu kekuatan atau usaha yang menyebabkan terjadinya perilaku.
- (3). Faktor keajegan, yaitu adanya usaha untuk memelihara dan mempertahankan perilaku kerja sampai tujuan.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dipahami bahwa motivasi berprestasi yang ada pada individu terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi sehingga dapat mengombinasikan kemampuan dan kemauan yang sungguh-sungguh dalam dirinya untuk pencapaian prestasi kerja yang maksimal.

Cliford (1986) menjelaskan terdapat empat faktor motivasi berprestasi yang melekat pada diri individu yaitu: tantangan, prestasi, inovatif dan umpan balik. Keempat faktor motivasi berprestasi tersebut merupakan sesuatu yang secara langsung berpengaruh pada aktivitas organisasi sekaligus akan dipergunakan dalam pembuatan angket motivasi berprestasi dalam penelitian ini.

Penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi berprestasi bersumber dari dalam diri sendiri dan luar diri seorang pekerja/karyawan terutama dari pimpinan, dan institusi/lembaga organisasi atau perusahaan secara umum.

9. Meningkatkan Motivasi Berprestasi

Ada tiga peran dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan, yang ketigannya itu saling berkaitan satu sama lain, yaitu :

- 1) Peran pemimpin/atasan. Yaitu yang pertama dengan memaksakan tenaga kerja untuk bekerja keras atau dengan memberikan ancaman.
- 2) Peran diri sendiri. Hasil kerja yang bermutu adalah nilai-nilai kerja yang perlu dimiliki setiap tenaga kerja, dan yang memiliki motivasi kerja yang proaktif.
- 3) Peran organisasi. Berbagai kebijakan dan peraturan perusahaan dapat menarik atau mendorong motivasi kerja seorang tenaga kerja.⁵³

⁵³ Munandar, Psikologi Industri, 342-346.

D. Upaya Meningkatkan Motivasi Berprestasi Melalui Penilaian Kerja

Kenyataan yang muncul dalam dunia organisasi dan perusahaan, kebutuhan-kebutuhan yang ada haruslah terpenuhi secara proporsional meskipun tidak sekaligus atau bersamaan. Sebaliknya jika mempelajari teori-teori di atas, kebutuhan manusia itu bertingkat sehingga pemenuhannya secara bertahap salah satu di antara berbagai kebutuhan yang dimiliki manusia yaitu kebutuhan berprestasi yang tercakup dalam kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan berafiliasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia bertugas memecahkan masalah tentang bagaimana cara untuk memunculkan dan meningkatkan motivasi berprestasi para karyawan. Menelaah beberapa teori di atas, banyak sekali upaya yang dapat dilakukan untuk membangkitkan dan meningkatkan motivasi berprestasi. Di antaranya adalah penilaian kerja. Hal mana tujuan tersebut dapat terwujud atas peran tiga unsur yang saling berkaitan satu sama lain sebagaimana dipaparkan di atas, dengan kata lain jika ada salah satu unsur yang tidak mendukung secara optimal maka peningkatan motivasi berprestasi karyawan tidak akan pernah tercapai. Ketiga elemen tersebut adalah peran dari organisasi, pemimpin/atasan dan diri karyawan itu sendiri.

Penilaian kerja dalam rangka pengembangan sumberdaya manusia memang sangat penting arti dan perannya, salah satu di antaranya adalah demi memacu motivasi karyawan untuk berprestasi dalam pekerjaannya. Hal ini mengingat bahwa dalam kehidupan organisasi, setiap orang sebagai sumber daya manusia dalam organisasi ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari atasan/pemimpin organisasi yang adil.

Penilaian terhadap prestasi kerja karyawan diharapkan mampu merubah perilaku pekerja agar bekerja lebih baik. Sehingga apabila penilaian prestasi kerja tersebut dilaksanakan dengan baik, tertib, obyektif dan benar akan membantu meningkatkan motivasi kerja atau motivasi berprestasi sekaligus meningkatkan loyalitas karyawan. Hal ini tentunya akan menguntungkan organisasi yang bersangkutan, paling tidak karyawan akan mengetahui sampai di mana dan bagaimana kinerja/prestasi kerjanya yang dinilai oleh atasan atau tim penilai.

Hal tersebut sesuai dengan apa yang menjadi tujuan penilaian kerja, yakni: (1) untuk mengukur tanggungjawab karyawan dan (2) sebagai dasar bagi peningkatan dan pengembangan karyawan.

Sehingga dengan adanya penilaian kerja pada pekerjaan individu, akan mengakibatkan perhatian terhadap nilai-nilai yang berhubungan dengan pekerjaan, karir kerja dan berupaya menyelesaikan pekerjaan dengan cermat sehingga mempengaruhi kondisi seseorang yang sangat mendukung, salah satunya adalah motivasi berprestasi.

Tingkat kebutuhan setelah kebutuhan fisik dan kebutuhan rasa aman, adalah sangat bervariasi pengaruhnya terhadap motivasi, salah satunya yaitu kebutuhan akan penghargaan, maka karyawan yang pekerjaannya dinilai secara benar merasa dirinya lebih dihargai, artinya kebutuhannya akan penghargaan diri dapat terpenuhi sehingga memotivasi mereka untuk lebih baik/berprestasi dalam pekerjaannya .

Sehingga dengan adanya Penilaian kerja diharapkan karyawan nantinya memiliki motivasi berprestasi yang tinggi, dengan kata lain karyawan diharapkan memiliki sifat-sifat yang menjadi ciri seseorang yang mempunyai motivasi

berprestasi yang tinggi, yaitu memiliki tanggung jawab pribadi terhadap tugas dan masalah, memiliki persepsi terhadap prestasi, optimis dengan keberhasilan dan siap dengan kegagalan, kebutuhan berprestasi lebih tinggi daripada kebutuhan berafiliasi, inovatif dan kreatif, memiliki ambang kepuasan yang tinggi, memiliki keinginan bekerja dengan baik, memiliki keinginan untuk bersaing secara sehat dengan dirinya maupun orang lain, berpikir realistis, mengetahui kemampuan serta kelemahan dirinya, mampu dan mau membuat terobosan dalam berpikir, juga berpikir secara strategis.

E.Hipotesis

Menurut Suharsimi Arikunto hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul.⁵⁴ Dari kajian teori yang telah disebutkan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa semakin baik dan obyektif Penilaian Kerja yang dilaksanakan maka semakin tinggi pula Motivasi Berprestasi dalam melakukan pekerjaannya berarti hipotesa yang diambil adalah “Ada pengaruh yang signifikan antara Aspek Penilaian Kerja terhadap Motivasi Berprestasi karyawan”.

⁵⁴ Suharsimi Arikunto Dr, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), 62.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian merupakan aktifitas menelaah sesuatu masalah dengan menggunakan metode ilmiah secara terancang dan sistematis untuk menemukan pengetahuan baru yang terandalkan kebenarannya (obyektif dan benar) mengenai dunia alam atau dunia sosial.⁵⁵

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk melakukan pengujian kebenaran hipotesis dengan menggunakan uji analisis statistik korelasional Karl Pearsons, yaitu penelitian yang bermaksud untuk mengetahui korelasi atau hubungan antara variabel yang ada dalam penelitian. Penelitian korelasional bertujuan untuk mendeteksi sejauhmana variasi-variasi pada suatu vaktor berkaitan dengan variasi-variasi pada satu atau lebih faktor lain berdasarkan koefisien korelasi.⁵⁶

Metode penelitian dan analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif oleh karena untuk menyesuaikan dengan rumusan masalah yang ingin dikaji dengan mengedepankan aspek realitas yang kemudian dianalisa sesuai dengan teori yang relevan.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi dilaksanakannya penelitian ini adalah di Kantor Pusat PT. (persero) Pelabuhan Indonesia III Surabaya, yang berdomisili di pesisir pantai utara atau kawasan pelabuhan Tanjung perak tepatnya di Jl. Perak Timur 610 Surabaya.

⁵⁵ Sanapiah, 1992, hal.10

⁵⁶ Sumadi Suryabrata, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Rajawali, 1998), 24.

Adapun obyek dari penelitian ini adalah manajemen perusahaan pada Direktorat Personalia PT. (persero) Pelabuhan Indonesia III Surabaya.

Peneliti mengambil lokasi Kantor Pusat PT. (persero) Pelabuhan Indonesia III Surabaya karena peneliti ingin lebih mendalami dunia/dinamika kepersonaliaan serta psikologi perusahaan di samping pertimbangan-pertimbangan lainnya yang dianggap efektif. Termasuk juga karena telah adanya hubungan kerjasama yang baik antara peneliti dengan pihak direktorat personalia perusahaan, di mana peneliti pernah melaksanakan penelitian sekaligus praktek kerja di perusahaan tersebut.

C. Identifikasi Variabel Penelitian

Penjelasan pengertian operasional dari variabel-variabel penelitian dan untuk menyamakan persepsi serta demi menghindari kesalah-pahaman dalam menafsir variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian, dibawah ini dijelaskan definisi dari variabel-variabel dalam penelitian:

Variabel adalah konsep mengenai atribut atau sifat yang terdapat pada subyek penelitian yang dapat bervariasi, secara kualitatif. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi variabel bebas dan variabel terikat.

Variabel bebas adalah variabel yang dikontrol oleh peneliti dan dikenakan kepada subyek, sedangkan variabel terikat adalah satu variabel yang peubahnya merupakan akibat dari perubahan-perubahan lain, atau merupakan anteseden (yang mendahului) di dalam satu variabel lainnya.⁵⁷

Variabel bebas (X) : Aspek Penilaian Kerja

Variabel terikat (Y) : Motivasi Berprestasi

⁵⁷ Kartini Kartono, *Pengantar Metodologi Riset Sosial*, (Bandung: CV Mandar Maju, 1996), hlm. 20

D. Penjabaran variabel penelitian

1. Variabel bebas

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Aspek Penilaian Kerja. Aspek-aspek Penilaian Kerja dimaksud dalam penelitian ini adalah berdasarkan pada teori tata tingkat kebutuhan manusia menurut Maslow yang selanjutnya dimodifikasi oleh pihak personalia SDM PT. (persero) Pelabuhan Indonesia III Surabaya. Sebagaimana tercantum dalam tabel I dibawah ini:

Tabel I
Faktor-faktor Aspek Penilaian Kerja

Variabel	Aspek Penilaian Kerja	Penjabaran Aspek Penilaian Kerja
Penilaian Kerja	1. Hasil Kerja/Prestasi (Performance)	a. Kuantitas hasil kerja/ volume kerja b. Kualitas hasil kerja c. Disiplin- tepat waktu dalam penyelesaian pekerjaan d. Tepat sasaran e.. Akurasi pekerjaan tinggi f. kerapian
	2. kemahiran (Competency)	a. Penguasaan tugas (punya wawasan dan pengetahuan) b. kehandalan diri c. Keterampilan / kecakapan
	3. Potensi (Potency)	a. Mempunyai inisiatif b. Intelegensi tinggi c. Kestabilan emosi d. Kecermatan/ketelitian e. Kecekatan
	4. Sikap/Perilaku (Behavior) :	a. Kehadiran b. Adaptasi kerja c. Efektifitas kerja (mengarah pada tercapainya hasil sesuai harapan) d. Kejujuran e. Hubungan sosial f. Kerjasama g. Semangat / gairah kerja

2. Variabel terikat

Variabel terikat yaitu tentang motivasi berprestasi yang diambil dari aspek-aspek Motivasi berprestasi dari teori McClelland. Penulis menjabarkannya dalam tabel II dibawah ini:

Tabel II
Aspek-Aspek Motivasi Berprestasi

Variabel	Aspek Motivasi Berprestasi	Penjabaran Aspek Motivasi Berprestasi
Motivasi Berprestasi	1. <i>Tantangan/ tanggung jawab</i>	Kesukaan dan rasa tanggungjawab terhadap pekerjaan yang menantang
	2. <i>Prestasi</i>	Menjadikan prestasi sebagai puncak dari hasil pekerjaan-bukan gaji, merasa puas apabila berprestasi dalam melaksanakan pekerjaannya
	3. <i>Inovatif</i>	Kreatif/bisa membuat terobosan baru dalam menyelesaikan permasalahan dalam pekerjaan
	4. <i>FeedBack/Umpan balik</i>	menyukai informasi sebagai umpan balik

E. Definisi operasional variabel penelitian

1. Aspek Penilaian Kerja

Penilaian Kerja adalah penilaian terhadap hasil pelaksanaan suatu pekerjaan yang dilakukan setiap pekerja.

Pengukuran Aspek Penilaian Kerja dilakukan dengan menggunakan angket Penilaian Kerja yang melibatkan aspek-aspek Penilaian Kerja diantaranya : Kuantitas hasil pekerjaan/ volume karya, kualitas hasil pekerjaan, Penguasaan tugas , Kehadiran, adaptasi pekerjaan, Hubungan sosial, inisiatif, dan kemampuan kerja/kehandalan diri.

2. Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi adalah dorongan individu untuk menggerakkan, mengarahkan dan mengontrol perilakunya dengan segala kemampuan terhadap

aktivitas yang dilakukan untuk mencapai prestasi maksimal. Faktor-faktor motivasi berprestasi yaitu tantangan, prestasi, inovatif dan umpan balik. Motivasi berprestasi diukur dengan angket motivasi berprestasi. Makin tinggi skor yang diperoleh subjek menunjukkan motivasi berprestasinya tinggi, sebaliknya makin rendah skor yang diperoleh subjek makin rendah motivasi berprestasinya

Pengukuran Motivasi Berprestasi diperoleh dari angket Motivasi Berprestasi yang telah disebar pada sampel penelitian yaitu karyawan PT. (persero) Pelabuhan Indonesia III Surabaya. Karyawan PT. (persero) Pelabuhan Indonesia III Surabaya adalah sekumpulan individu yang menjadi pekerja di PT. (persero) Pelabuhan Indonesia III Surabaya.

F. Populasi Penelitian

Populasi merupakan keseluruhan dari subyek penelitian, sedangkan sampel adalah wakil populasi yang diteliti.⁵⁸ Pengertian populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga. Dalam penelitian ini peneliti mengambil semua populasi. Dalam hal ini populasi terjangkau pada penelitian ini adalah seluruh manajemen perusahaan yang meliputi pimpinan dan karyawan yang ada di Direktorat Personalia Kantor Pusat PT. (persero) Pelabuhan Indonesia III Surabaya.

Menurut Suharsimi Arikunto populasi adalah keseluruhan obyek penelitian dan dibatasi sebagai jumlah atau individu yang paling sedikit mempunyai satu sifat yang sama, sedangkan sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti.⁵⁹ Dalam buku tersebut Arikunto memberikan anjuran bahwa dalam

⁵⁸ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian dan suatu Pendekatan Praktek, Edisi Revisi II*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1993),102.

⁵⁹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek* (Vol.IV; Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1998), hal. 115.

pengambilan sampel, Apabila subyek berjumlah 100 atau kurang dari 100 orang, lebih baik jumlah tersebut diambil semua, sehingga penelitiannya menjadi penelitian populasi, selanjutnya apabila jumlah subyek besar atau lebih dari 100 orang, maka dapat diambil antara 10% -15 % atau 20% - lebih.⁶⁰ Berdasarkan teori ini, maka populasi diambil secara keseluruhan untuk memperkuat hasil penelitian.

Populasi dalam penelitian ini adalah semua individu untuk siapa kenyataan-kenyataan yang diperoleh dari sampel hendak digeneralisasikan⁶¹.

Menurut Nana Sudjana dan Ibrahim bahwa populasi maknanya berkaitan dengan elemen, yaitu tempat di perolehnya informasi.⁶²

Berdasarkan pernyataan tersebut di atas, disimpulkan bahwa Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga. Dalam hal ini populasi terjangkau pada penelitian ini adalah seluruh manajemen perusahaan yang meliputi pimpinan dan karyawan orang, maka populasi dalam penelitian ini adalah seluruh staf Direktorat Personalia yang ada di Kantor Pusat PT. (persero) Pelabuhan Indonesia III Surabaya yang berjumlah 75 orang.

G. Instrumen Penelitian dan Metode Pengumpulan Data

Maksud sumber data dalam penelitian adalah subyek dari mana data dapat diperoleh.⁶³ Untuk memperoleh data yang sesuai dengan permasalahan dan untuk memudahkan penyusunan skripsi ini, maka dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa metode, seperti observasi, *interview* (wawancara), dokumentasi dan kuisisioner/angket.

⁶⁰ Ibid, 107.

⁶¹ (Sutrisno Hadi, 1986. *Metodologi Research*, Jilid 1. Yogyakarta : Andi Offset. Hal. 135)

⁶² Nana Sudjana dan Ibrahim, 1989:84.

⁶³ Ibid, hal. 114.

Pemilihan salah satu metode pengumpulan data disesuaikan dengan jenis data yang ingin didapatkan. Akan tetapi para peneliti cenderung menggunakan beberapa metode pengumpulan data sekaligus. Hal ini dapat saja terjadi, karena kompleksnya data yang ingin didapatkan dalam sebuah penelitian.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian adalah data primer yaitu data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti dari sumber pertamanya.⁶⁴ Untuk mengungkap data primer dan sekunder yang dibutuhkan dalam memperkuat posisi rumusan masalah, maka instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Observasi*

Metode observasi menurut Idrianto⁶⁵ adalah suatu proses pencatatan pola perilaku subyek, obyek dan kejadian yang sistematis tanpa adanya pertanyaan atau komunikasi dengan individu yang diteliti.

Sebagai alat penelitian utama dalam hal ini adalah peneliti itu sendiri sebab kehadiran peneliti di lokasi penelitian sangat menentukan hasil dan kualitas penelitian.

Metode observasi dalam pengumpulan data dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan secara langsung ke lokasi perusahaan. Data ini digunakan untuk memperoleh data primer. Data tersebut merupakan data kualitatif mengenai kondisi obyek pengamatan.

Lebih jauh Suharsimi Arikunto mengatakan bahwa mengobservasi adalah suatu istilah umum yang mempunyai arti semua bentuk penerimaan data yang dilakukan dengan cara merekam kejadian, menghitungnya, mengukurnya, dan

⁶⁴ (Marzuki, 1997. Hal 51)

⁶⁵ Nur Idrianto, *Metodologi Penelitian Bisnis*, (Yogyakarta : BPFE 1999), 152

mencatatnya. Atau dengan kata lain metode observasi adalah suatu usaha sadar untuk mengumpulkan data yang dilakukan secara sistematis, dengan prosedur yang terstandar.⁶⁶

Sedangkan menurut Gorys observasi adalah "pengamatan langsung kepada suatu obyek yang akan diteliti." Dalam hal ini observasi bertujuan untuk mendapatkan gambaran yang tepat mengenai obyek penelitian sehingga dapat disusun daftar kuesioner yang tepat atau dapat menyusun suatu desain penelitian yang cermat.⁶⁷

Pengamatan bertalian erat dengan persoalan deskripsi. Deskripsi tentang seluruh obyek penelitian merupakan dasar yang paling baik bagi semua tulisan. Keterperincian dari bagian-bagian tersebut harus dinyatakan pula dalam istilah-istilah yang khusus. Kecermatan tersebut harus dapat diungkapkan dengan pilihan kata yang tepat, yang mempunyai sangkut paut dengan serapan panca indera.⁶⁸

Peneliti mengamati secara langsung gambaran aktifitas yang ada di perusahaan dan melihat apakah penerapan penilaian Kerja benar-benar berjalan sesuai dengan yang direncanakan atau kurang sesuai baik dari perilaku antara atasan dan bawahan atau sesama karyawan,serta mencoba melihat temuan baru yang muncul di lapangan.

Pelaksanaan observasi dilakukan terhadap fakta-fakta nonverbal yang secara sadar mengoptimalkan indera dan logika dalam menangkap realitas yang relevan.

⁶⁶ Suharsimi, *Op. Cit.*, hal. 225.

⁶⁷ Gorys Keraf, *Komposisi, Sebuah Pengantar Kemahiran Berbahasa* (Vol. VI; Jakarta: Nusa Indah, 1980), hal. 162-163.

⁶⁸ *Ibid.*

2. *Interviu/wawancara*

Interviu merupakan salah satu metode pengumpulan data dengan mengajukan beberapa pertanyaan yang jelas dan tidak mendua. Wawancara dapat dilakukan dengan model terstruktur maupun tidak terstruktur (bebas).⁶⁹

Kriteria pertanyaan yang diajukan akan diusahakan untuk memenuhi syarat-syarat antara lain, kejelasan bahasa yang digunakan; ketegasan isi dan periode waktu; bertujuan tunggal; bebas dari asumsi; bebas dari saran; kesempurnaan dan konsistensi bahasa.

Patut pula kiranya disampaikan definisi wawancara atau *interview* menurut Gorys. Menurutny wawancara atau interview adalah:

"Suatu cara untuk mengumpulkan data dengan menanyakan langsung kepada seorang informan atau seorang autoritas (seorang ahli atau yang berwenang dalam suatu masalah). Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan biasanya disiapkan terlebih dahulu yang diarahkan kepada informasi-informasi untuk topik yang akan digarap" (Gorys Keraf, 1989: 161).⁷⁰

Dalam hal ini peneliti mewawancarai langsung kepala SDM untuk mengetahui informasi langsung berkaitan dengan program penilaian karya/penilaian kerja dalam meningkatkan motivasi berprestasi kerja karyawan yang ada pada kantor pusat PT. (persero) Pelabuhan Indonesia III Surabaya. Diantaranya adalah:

- a. Seberapa banyak jumlah karyawan yang ada pada perusahaan
- b. Apa saja bentuk-bentuk motivasi yang di terapkan oleh perusahaan serta bagaimana penilaian prestasi kerja karyawan

⁶⁹ Husein Umar, *Metodologi Penelitian, Aplikasi dalam Pemasaran* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 1997), hal. 63.

⁷⁰ Gorys Keraf, *Op. Cit.*, hal. 161.

- c. Bagaimana penilaian Kerja dalam rangka meningkatkan motivasi berprestasi dijalankan, serta apa faktor penghambat dan pendukungnya
- d. Sejarah perusahaan, struktur perusahaan, dll.

Wawancara dilakukan secara terstruktur terhadap 2 orang staf Pendidikan dan pelatihan, 4 orang yang pernah mengikuti program pendidikan dan pelatihan serta direktur pendidikan dan pelatihan (staf diklat dan tibja).

3. *Dokumentasi*

Metode dokumentasi adalah metode pengumpulan data yang diperoleh dari sumber yang telah didokumentasikan dalam buku, bisa dalam buku induk, buku rapat, buku panduan, buku laporan, surat keputusan, dan lain sebagainya.⁷¹

Peneliti menggunakan metode dokumentasi, guna semakin lengkapnya data sehingga hasil penelitian dapat lebih dipercaya. Adapun dokumentasi itu meliputi :

- a. Data rekap nama karyawan PT. (persero) Pelabuhan Indonesia III Surabaya yang telah mengikuti Pelatihan dan pendidikan.
- b. Materi Penilaian Kerja

4. *Kuisisioner/Angket*

Sebagian besar penelitian umumnya menggunakan kuisisioner sebagai metode yang dipilih untuk mengumpulkan data. Kuisisioner atau angket memang mempunyai banyak kebaikan sebagai instrumen pengumpul data.

Metode angket adalah adalah metode penelitian dengan menggunakan daftar pernyataan yang berisi aspek-aspek yang hendak diukur. Berdasarkan atas

⁷¹ (Muhammad Surya & Jamhur, 1996).

jawaban itu peneliti menganalisis dan memberikan kesimpulan mengenai subyek yang diteliti.

Alasan digunakannya metode angket dalam metode pengumpulan datanya, karena :

- a. Subyek merupakan orang yang paling tahu tentang keadaan dirinya sendiri.
- b. Apa yang dinyatakan oleh subyek dalam jawaban angket adalah benar dan dapat dipercaya.
- c. Interpretasi subyek tentang pernyataan yang ada dalam angket adalah sama dengan apa yang dimaksud peneliti.⁷²

Angket yang digunakan adalah angket dengan bentuk tertutup yang mengungkap tentang bagaimana tingkat aspek Penilaian Kerja pada karyawan PT. (persero) Pelabuhan Indonesia III Surabaya. Dan angket Motivasi Berprestasi, dimana angket ini akan mengungkap sejauh mana tingkat Motivasi Berprestasi karyawan.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan kuesioner, antara lain (1) merumuskan tujuan yang akan dicapai, (2) mengidentifikasi variabel yang akan dijadikan sasaran kuesioner (3) menentukan jenis data yang akan dikumpulkan.⁷³

Untuk memperoleh datalangsung, penulis memberikan beberapa pertanyaan tertulis pada seluruh karyawan yang ada pada direktorat personalia kantor pusat PT. (persero) Pelabuhan Indonesia III Surabaya guna mengetahui jawaban yang sebenarnya dari masing-masing karyawan untuk mengetahui sejauh

⁷² Sutrisno Hadi, *Metodologi Research, Jilid 3*, (Yogyakarta: yayasan penerbitan fakultas psikologi Universitas Gajah Mada, 1990), 85.

⁷³ Suharsimi, *Op.Cit.*, hal. 229.

mana pengaruh aspek penilaian Kerja dalam rangka meningkatkan motivasi berprestasi yang dilakukan perusahaan, dalam hal ini manajer personalia, pertanyaan yang ada di sesuaikan dengan teori hirarki kebutuhan Maslow sesuai dengan pembahasan skripsi yang difokuskan pada teori itu yang mencakup lima kebutuhan dan masing-masing kebutuhan terdiri dari empat item pertanyaan, sedangkan penilaian prestasi kerja terdiri dari lima pertanyaan.

Penyusunan instrumen pengumpulan data dilakukan dengan tahapan :

- a. Penyusunan rencana. Perencanaan ini digunakan untuk memudahkan dalam penyusunan item sehingga sesuai dengan data yang akan dikumpulkan. Adapun langkahnya adalah penjabaran variabel menjadi item pertanyaan.
- b. Membuat kerangka pertanyaan. Kerangka pertanyaan ini di buat dengan pertimbangan bentuk angket penelitian yaitu bentuk angket tertutup serta mempertimbangkan jawaban yang dapat mencerminkan data yang dilaksanakan.
- c. Membuat format. Format disusun sedemikian rupa untuk memudahkan responden dalam mengerjakan angket/kuesioner dan supaya tidak menimbulkan kesan sedang di tes. Format angket penelitian ini mencakup :
 - 1) Kata pengantar, berisi tujuan peluncuran angket sekaligus motivasi agar responden bersedia mengisi dengan jujur
 - 2) Petunjuk mengerjakan dengan cara memberi silang (X) pertanyaan pada kolom yang sesuai dengan subyek

Petunjuk mengerjakan angket sebagai berikut :

- a) Sangat Setuju (SS), berarti responden berpendapat apa yang terkandung dalam pertanyaan yang diajukan benar-benar sesuai dengan apa yang dirasakan.
- b) Setuju (S), berarti responden berpendapat apa yang terkandung dalam pernyataan yang diajukan
- c) Tidak Setuju (TS), berarti responden berpendapat apa yang terkandung dalam pernyataan yang diajukan tidak sesuai dengan apa yang dirasakan.
- d) Sangat Tidak Setuju (STS), berarti responden berpendapat apa yang terkandung dalam pernyataan yang diajukan apa yang terkandung dalam pernyataan yang diajukan sangat tidak sesuai dengan apa yang dirasakan

Metode angket tersebut menggunakan skala likert dengan alternatif jawaban yang diajukan berupa frekuensi subyek dalam menyikapi atau melakukan suatu kegiatan. Gradasi frekuensi dibagi atas empat tingkatan yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Tidak Setuju (TS) dan Sangat Tidak Setuju (STS). Terdapat dua jenis pernyataan dalam angket ini yaitu pernyataan *favourable* dan *unfavourable*. Pernyataan *favourable* yaitu pernyataan yang berisi tentang hal-hal yang positif mengenai sikap obyek, yaitu kalimat yang sifatnya mendukung atau memihak pada sikap obyek. Sebaliknya pernyataan yang *unfavourable* adalah pernyataan yang berisi hal-hal yang negatif mengenai sikap obyek, yaitu kalimat yang sifatnya tidak mendukung ataupun kontra terhadap sikap obyek yang hendak diungkap.⁷⁴

⁷⁴ Saifuddin Azwar, *Tes Prestasi, Fungsi dan Pengembangan Pengukuran Prestasi Belajar*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1998), 107

Penilaian atas pemberian skor adalah sebagai berikut :

1. Untuk pernyataan yang *favourable* :
 - a. Skor 4 untuk jawaban Sangat Setuju
 - b. Skor 3 untuk jawaban Setuju
 - c. Skor 2 untuk jawaban Tidak Setuju
 - d. Skor 1 jawaban Sangat Tidak Setuju
2. Untuk pernyataan yang *unfavorable* :
 - a. Skor 1 untuk jawaban Sangat Setuju
 - b. Skor 2 untuk jawaban Setuju
 - c. Skor 3 untuk jawaban Tidak Setuju
 - d. Skor 4 untuk jawaban Sangat Tidak Setuju

Angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket untuk mengukur tingkat Aspek Penilaian Kerja dan peningkatan Motivasi Berprestasi :

1. Angket Penilaian Kerja, Angket yang disebar memuat 48 pernyataan, dimana 24 pernyataan adalah pernyataan *favourabel* dan 24 pernyataan lainnya adalah pernyataan *unfavourabel*. Isi dari angket adalah berdasarkan dari faktor-faktor yang menunjukkan adanya aspek Penilaian Kerja yang akan diungkap dari responden, sebagaimana yang kami jabarkan dalam tabel III di bawah ini :

Tabel III

Blue Print Klasifikasi Angket Penilaian Kerja Favorabel dan Unfavorabel

NO.	ASPEK	NOMOR ITEM		JUMLAH
		ITEM FAVORABLE	ITEM UNFAVORABLE	
1	Hasil Kerja/Prestasi	1, 9, 17, 25, 33, 41, 44	5, 13, 21, 29, 37, 45, 48	14
2	kemahiran (Competency)	2, 10, 18, 26, 34, 42,	6, 14, 22, 30, 38, 46	12
3	Potensi	3, 11, 19, 27, 35,	7, 15, 23, 31, 39, 47	12

	(Potency)	43,		
4	Sikap/Perilaku (Behavior)	4, 12, 20, 28, 36,	8, 16, 24, 32, 40,	10
	JUMLAH	24	24	48

2. Angket Motivasi Berprestasi, Sebelum membuat angket penulis mengadakan wawancara terlebih dahulu dengan pihak manajemen PT (persero) Pelabuhan Indonesia III Surabaya untuk membicarakan tentang aspek-aspek motivasi berprestasi yang selama ini diterapkan oleh perusahaan, kemudian dari hasil wawancara tersebut penulis memadukan dengan teori motivasi dari Maslow dan menuangkannya dalam bentuk angket, dan dari poin-poin pernyataan angket tersebut diharapkan mampu mengungkap bagaimana dan sejauhmana motivasi berprestasi karyawan berdasarkan atas pengakuan dan pernyataan responden sendiri. Sedangkan isi dari angket motivasi kerja terdiri dari 25 pernyataan *favourable* dan 25 pernyataan *unfavourable*. Seperti yang kami jabarkan dalam tabel IV di bawah ini :

Tabel IV

Blue print Motivasi Berprestasi Favorabel dan Unfavorabel

NO.	ASPEK	NOMOR ITEM		JUMLAH
		FAVORABLE	UNFAVORABLE	
1	Bertanggung jawab	1, 9, 17, 25, 33, 41, 49	5, 13, 21, 29, 37, 45, 50	14
2	Inovatif	2, 10, 18, 26, 34, 42,	6, 14, 22, 30, 38, 46	12
3	Umpan Balik	3, 11, 19, 27, 35, 43,	7, 15, 23, 31, 39, 47	12
4	Prestasi/Kesuksesan	4, 12, 20, 28, 36, 44,	8, 16, 24, 32, 40, 48	12
	JUMLAH	24	24	50

H. Validitas dan Realibilitas

1. Validitas

Validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu instrumen pengukuran (tes) dalam melakukan fungsi ukurnya.⁷⁵ suatu tes dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila tes tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang tepat dan akurat sesuai dengan maksud dikenakannya tes tersebut

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan dan keshahian suatu instrumen. Suatu instrumen yang tidak valid mempunyai tingkat validitas yang rendah. Tinggi rendahnya instrumen menunjukkan sejauh mana data dikumpulkan tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud sehingga perlu di lakukan uji validitas untuk mengetahui kevalidan intrumen.⁷⁶

Penyajian variabel instrumen penelitian dilakukan dengan cara melakukan analisis butir diantaranya dengan mengkorelasikan skor-skor yang ada pada butir pernyataan dengan skor total pada setiap faktor. Skor butir dipandang sebagai nilai (X) dan skor total dipandang sebagai nilai (Y). Dengan diperolehnya indeks variabel tiap butir dapat diketahui dengan pasti butir-butir manakah yang tidak memenuhi syarat penelitian.

Uji validitas yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan uji coba terpakai yaitu penelitian langsung dijadikan sebagai dasar analisa

Untuk mengukur validitas angket digunakan Rumus Korelasi *Product Moment* dari Karl Person dengan rumus sebagai berikut :

⁷⁵ Saifudi Azwar, Tes Prestasi, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2002), 173

⁷⁶ Arikunto, Prosedur Penelitian, 158

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

r_{xy} = korelasi Product Moment

N = jumlah subyek

$\sum X$ = skor butir x

$\sum Y$ = skor total y

Pengolahan data dan penghitungan validitas adalah menggunakan bantuan komputasi program SPSS 11.0 for Windows. Butir-butir angket dikatakan valid apabila nilai r hitung lebih besar dari pada nilai r tabel yaitu (0.2), karena sampel berjumlah 75.

Setelah dilakukan uji validitas untuk aspek penilaian kerja dengan rumus korelasi *Product moment* dari Karl Pearson ditambah bantuan komputasi SPSS 11.0 dari 48 item, terdapat 38 item yang dinyatakan valid dan 10 item dinyatakan tidak valid/gugur (2,4,12,13,14,31,43,45,48). Sedangkan hasil validitas untuk motivasi berprestasi setelah di olah dengan bantuan program SPSS dari 50 Item, terdapat 13 Item yang tidak valid/gugur yaitu (2,10,11,13,23,24,38,41,42,43,45,49,50) dan 37 Item yang valid

Item yang valid mempunyai nilai r hitung lebih besar daripada nilai r tabel yaitu (0,2). Hasil penghitungan validitas pengukuran skala penilaian kerja dijelaskan pada lampiran

2. Realibilitas

Realibilitas merupakan terjemahan dari kata *reability* disebut dengan kepercayaan, keajegan, konsistensi, dan kestabilan, ide pokok dalam konsep

realibilitas ini adalah sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya. Hasil pengukuran terhadap kelompok subyek dalam beberapa kali pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama diperoleh hasil relatif yang sama, jika aspek yang diluar subyek belum berubah.⁷⁷

Reliabilitas adalah keadaan yang menunjukkan sejauhmana suatu alat ukur memiliki keajegan hasil. Suatu hasil pengukuran dikatakan baik jika dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap subyek diperoleh hasil yang relatif sama.⁷⁸

Untuk menguji realibilitas pada angket ini dilakukan dengan menggunakan Teknik *Alpha* dari Cronbach. Perhitungan realibilitas hanya dilakukan pada aitem yang valid dengan rumus :

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum S_j^2}{Sx^2} \right]$$

Keterangan :

α = korelasi keandalan Alpha

k = jumlah kasus

$\sum SD^2b$ = jumlah variasi bagian

SD^2t = variasi total

Pengolahan data dan penghitungan validitas adalah menggunakan bantuan komputer program SPSS 11.0 for Windows. Butir-butir angket dikatakan valid apabila nilai r hitung lebih besar dari pada nilai r tabel yaitu (0.2), karena sampel berjumlah 75.

⁷⁷ Saifuddin Azwar, *Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2000), 176

⁷⁸ Saifudi Azwar, *Tes Prestasi*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2002), 180

Pengukuran reliabilitas dengan menggunakan bantuan komputasi SPSS 11.0 for Windows. Program uji keandalan dengan menggunakan teknik Alfa Cronbach.

Dari hasil penghitungan reliabilitas skala penilaian kerja diperoleh nilai alpha sebesar (0,7975). Sedangkan reabilitas motivasi berprestasi diperoleh dengan skor alpha sebesar (0,7151) Butir-butir angket dikatakan reliabel apabila nilai alpha dari setiap variabel lebih besar dari r tabel (0,27). Oleh karena itu dari skor yang didapat dari keduanya dapat dikatakan sudah memenuhi standar reabilitas/ keduanya dianggap Reliable dengan taraf signifikansi yang diambil 0,05

Tabel V

Uji Reliabilitas Variabel Aspek Penilaian Kerja dan Motivasi Berprestasi

No	Variabel	Alpha	r tabel	keterangan	kriteria
1	Aspek Penilaian Kerja	0,7975	0,27	Sig<0,05	Reliabel
2	Motivasi Berprestasi	0,7151	0,27	Sig<0,05	Reliabel

Pada tabel diatas diketahui bahwa variabel Aspek Penilaian Kerja dan variabel Motivasi Berprestasi mempunyai nilai alpha/reliabilitas masing-masing 0,7975 dan 0,7151 dengan taraf signifikansi 5 %, pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut adalah reliabel karena mempunyai nilai alpha lebih besar dari r tabel (0,27).

Setelah dilakukan uji reliabilitas untuk kedua variabel dengan rumus korelasi *Product moment* dari Karl Pearson ditambah bantuan komputasi SPSS 11.0 dari 48 item pada variabel aspek penilaian kerja, terdapat 36 item yang reliabel dan dinyatakan valid dan 12 item dinyatakan tidak valid/gugur (1,2,4,8,12,13,14, 31,43,45,46,48). Sedangkan pada variabel motivasi berprestasi setelah di olah dengan bantuan program SPSS dari 50 Item, terdapat 28 Item yang

reliabel dan valid, sedangkan 22 Item yang ternyata tidak valid yaitu: (1,2,8,10,11,13,18,23,24,27,28,32,33,38,41,42,43,44,45,47,49,50)

I. Pengolahan dan Analisa Data

Analisa data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisa kuantitatif yaitu analisa yang bentuk datanya berupa angka/ tabel dan dinyatakan dalam satuan-satuan tertentu yang mudah diklasifikasikan dalam kategori tertentu.

Tabel frekwensi adalah tabel yang menyajikan berapa kali suatu hal terjadi, digunakan untuk mengecek kesesuaian hubungan antara satu pernyataan dengan pernyataan lain dalam faktor pernyataan. Hasil penelitian ini menghasilkan tabel frekwensi yang menunjukkan bukti adanya pengaruh antara aspek penilaian kerja terhadap motivasi berprestasi karyawan PT Pelabuhan Indonesia III Surabaya. Dari frekwensi hasil penilaian ini akan dihitung skornya kemudian dibuat norma yang dapat menjadikan data memiliki kriteria untuk menjawab tingkat kualitas kerja karyawan yaitu tinggi, sedang dan rendah.

Penghitungan norma juga dilakukan untuk melihat tingkat aspek penilaian kerja sehingga dapat diketahui tingkatannya apakah tinggi, sedang, atau rendah. Rumus penghitungan norma dapat dicari dengan menghitung terlebih dahulu nilai mean dan standart deviasi dari masing-masing data.

Analisa data dilakukan untuk mengetahui adanya pengaruh suatu variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menggunakan prinsip korelasi, dan hasil analisisnya dilampirkan dalam hasil penelitian.

Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas dalam hal ini *Aspek Penilaian Kerja* terhadap variabel terikat dalam hal ini *Motivasi Berprestasi* pada penelitian ini digunakan rumus-rumus sebagai berikut :

Analisis data dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui tingkat *Aspek Penilaian Kerja*, maka dalam perhitungannya menggunakan langkah-langkah sebagai berikut :

a. Mencari Mean, rata-rata dari nilai keseluruhan. Mean adalah jumlah seluruh angka dibagi banyaknya angka yang dijumlahkan.

$$M = \frac{\sum fx}{N}$$

Keterangan :

M = Mean

X = Nilai Responden

f = Frekwensi

N = Jumlah Responden

b. Mencari variabilitas dengan Deviasi rata-rata, Varians dan deviasi Standar/Standart Deviasi

$$1. \text{ Deviasi rata-rata} : \frac{\sum f(X - M)}{N}$$

$$2. \text{ Varians} : S^2 = \frac{\sum f(X - M)^2}{N - 1}$$

$$3. \text{ Deviasi Standar} : S = \sqrt{\frac{\sum f(X - M)^2}{N - 1}}$$

2. Untuk mengetahui tingkat *Motivasi Berprestasi*, maka rumus dan langkah-langkah yang digunakan adalah :

- a. Mencari Mean, rata-rata dari nilai keseluruhan. Mean adalah jumlah seluruh angka dibagi banyaknya angka yang dijumlahkan.

$$M = \frac{\sum fx}{N}$$

- b. Mencari variabilitas dengan Deviasi rata-rata, Varians dan deviasi Standar

1. Deviasi rata-rata : $\frac{\sum f(X - M)}{N}$

2. Varians : $S^2 = \frac{\sum f(X - M)^2}{N - 1}$

3. Deviasi Standar : $S = \sqrt{\frac{\sum f(X - M)^2}{N - 1}}$

3. Untuk mengetahui korelasi antara dua variable, maka digunakan rumus korelasi *product moment*. Penggunaan rumus ini karena penelitian ini mengandung dua variable dan fungsinya untuk mencari hubungan diantara keduanya. Adapun rumusnya 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

N = Jumlah Subyek

$\sum x$ = Jumlah Nilai Tiap Butir

$\sum y$ = Jumlah Nilai Total Butir

$\sum xy$ = Jumlah Perkalian Antara Skor Butir Dengan Skor Total

x^2 = Jumlah Kuadrat Skor Butir

y^2 = Jumlah Kuadrat Skor Total

Rancangan dari analisis data dari penelitian ini adalah :

Tabel VI

S	X	Y

Keterangan :

S = Subyek

X = *Aspek Penilaian Kerja*

Y = *Motivasi Berprestasi*

J. Waktu Penelitian

Pelaksanaan penelitian dilakukan pada jam kerja atau pada waktu karyawan melakukan aktivitasnya di perusahaan. Adapun tenggang waktu untuk menyelesaikan penelitian ini dilaksanakan selama lebih kurang 79 hari, yakni dimulai dari tanggal 30 Oktober 2006 sampai dengan 16 Januari 2007.

BAB IV

PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

Terlebih dahulu penulis akan memberikan gambaran secara umum obyek penelitian, yang dilakukan dengan cara observasi, dokumentasi, interview, dan questioner. Kemudian hasilnya akan disajikan dengan menganalisa data secara deskriptif.

A. DESKRIPSI DAN LATAR BELAKANG OBYEK PERUSAHAAN

Sebagai langkah awal penulis akan mendeskripsikan atau menggambarkan beberapa pokok tentang perusahaan pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III Surabaya, di antaranya (sejarah singkat perusahaan, Lokasi perusahaan, bentuk badan hukum perusahaan, struktur organisasi, jam kerja).

Selanjutnya diharapkan penulis dapat mudah untuk meneliti permasalahan pada Sumber Daya Manusia (SDM), yang difokuskan pada aplikasi penilaian kerja yang ada pada perusahaan dalam meningkatkan semangat berprestasi karyawan. Sehubungan dengan pembahasan ini penulis mengklasifikasikan pembahasan yang bersifat praktis (empiris).

1. Sejarah Singkat dan Badan Hukum Perusahaan

Pelabuhan Indonesia III Surabaya yang dikenal dengan sebutan Pelindo III adalah badan hukum usaha berbentuk PT (Persero) yang seluruh modalnya dimiliki oleh pemerintah Indonesia, yang merupakan salah satu dari 4 Badan Usaha Milik Negara (BUMN). PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III Surabaya adalah pengelola Pelabuhan Umum di Indonesia dengan tugas mengelola 40

pelabuhan umum yang dikelompokkan menjadi 19 cabang, yang diusahakan dengan wilayah usaha di propinsi Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah. Kantor Pusat Perusahaan berkedudukan di Surabaya, kota terbesar nomor dua di Indonesia, merupakan pintu gerbang ke wilayah Indonesia bagian timur.

PT (Persero) Pelabuhan Indonesia bermula dari Perusahaan Negara Pelabuhan dalam likuidasi pada periode tahun 1960 sampai dengan 1969. Sejarah pengelolaan pelabuhan di Indonesia dimulai sejak pengambil alihan kekuasaan dari pemerintah Jepang pada tahun 1945, dan sampai dengan tahun 1960 pengelolaan pelabuhan dilakukan dengan berpedoman pada IBW, ICW, dan AHR yang merupakan produk hukum pemerintahan kolonial Belanda.

Sejak tahun 1960 pelabuhan mulai dikelola secara nasional dalam bentuk BUMN atau Perusahaan Negara Pelabuhan berdasarkan peraturan pemerintah Pengganti Undang-undang nomor 19 tahun 1960, kemudian berubah menjadi Badan Pengusahaan Pelabuhan (BPP) tahun 1969 yang terus berlanjut hingga tahun 1984, dan kemudian pada tahun 1985 berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 16 tahun 1983 dan Peraturan Pemerintah nomor 6 tahun 1985, pelabuhan di Indonesia dikelola dalam bentuk Perusahaan Umum Pelabuhan.

Kemudian sejak 1 Desember tahun 1992, sesuai dengan PP nomor 58 tahun 1991 pengelolaan pelabuhan dirubah bentuknya menjadi badan hukum PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III dengan wilayah yang sama dengan sebelumnya. Hal tersebut dilaksanakan bersamaan dengan Perusahaan Umum Pelabuhan lainnya hingga sekarang.

PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III didirikan berdasarkan Peraturan

Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58 tahun 1991. Sebelum berbentuk perseroan, badan usaha ini mengalami beberapa kali perubahan status sejak tahun 1945 :

- a. Tahun 1945-1964 dalam bentuk Perusahaan Jawatan Pelabuhan (Perjan).
- b. Tahun 1964-1969 dalam bentuk Perusahaan Negara Pelabuhan Daerah (Pelabuhan Surabaya sebagai pelabuhan induk dari Perusahaan Negara Pelabuhan Daerah IV).
- c. Tahun 1969-1983 dalam bentuk Badan Pengusahaan Pelabuhan (PN. Pelabuhan dalam Likuidasi).
- d. Tahun 1983-1991 dalam bentuk Perusahaan Umum Pelabuhan, Perum Pelabuhan III dan Kantor Pusatnya berkedudukan di Surabaya.
- e. Tahun 1991-sekarang dalam bentuk Perusahaan Perseroan (PERSERO) dengan nama PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III.

2. Lokasi Perusahaan

Berhasil atau tidaknya operasi perusahaan ditentukan oleh keputusan manajer, begitu pula dalam menentukan lokasi perusahaan harus didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang cermat terhadap sektor yang mempengaruhi aktivitas pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III dalam melakukan aktivitas, baik dalam pelaksanaan maupun dalam keputusan administrasi. Kantor Pusat PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III berlokasi di pesisir pantai utara atau kawasan pelabuhan Tanjung Perak tepatnya di Jl. Perak Timur 610 Surabaya. Lokasi ini sangat baik didasarkan pada ketentuan yang telah digariskan dalam persyaratan lokasi perusahaan atau pabrik sebagaimana yang dikemukakan oleh Manullang :

"Istilah letak perusahaan biasanya diganti dengan istilah tempat kediaman perusahaan. Kedua istilah tersebut berarti tempat dimana

perusahaan tersebut berbeda artinya dengan tempat kedudukan perusahaan, yang terakhir tempat kedudukan kantor pusat perusahaan dan tempat kediaman perusahaan tidak tentu atau selalu berusaha pada suatu tempat yang bersamaan".⁷⁹

Jadi dapat di simpulkan bahwa tempat kedudukan perusahaan berarti kedudukan kantor perusahaan yang bersangkutan, sedang letak kediaman perusahaan dapat disimpulkan yaitu tempat di mana perusahaan menjalankan aktivitasnya. Kedua hal tersebut tentunya telah dipertimbangkan secara mendalam sebelum menempatkan perusahaan pada suatu tempat tertentu, karena segala keputusan yang diambil telah dimusyawarahkan dan dipertimbangkan secara matang oleh pihak perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan tersebut.

3. Nilai-nilai Dasar Perusahaan

Di dalam melaksanakan peranan dan fungsi pelabuhan, manajemen perusahaan berpegang pada Nilai-nilai Dasar Perusahaan yang meliputi :

a. Sejarah dan adat budaya Indonesia

Kebesaran bangsa Indonesia yang dikenal sebagai bangsa bahari sejak dahulu kala menjadikan pelabuhan merupakan tempat yang sangat penting bagi perjalanan bangsa Indonesia.

Interaksi budaya, ekonomi, sosial, politik dan agama terjadi sejak awal adanya pelabuhan. Berangkat dari sejarah masa lalu, keberadaan Pelabuhan Indonesia III sebagai penyelenggara pelabuhan saat ini adalah wujud cita-cita masa lampau dari bangsa yang besar ini yaitu cita-cita mewujudkan suatu Negara bahari yang memiliki pelabuhan yang mampu menjembatani keinginan

⁷⁶ M. Manullang, *op cit*, hal. 76.

dan kepentingan bangsa guna tujuan kemakmuran dan kesejahteraan bersama.

Pemberdayaan masyarakat dengan adat dan budaya yang berkembang dalam iklim kehidupan, adalah asset yang harus dijaga dan dihormati, yang akan merupakan bentuk kepedulian sosial Pelabuhan Indonesia III sebagai upaya meningkatkan harkat dan martabat bangsa, sehingga terciptalah kondisi yang aman dan tenteram.

b. Profesionalisme dan tantangan masa depan

Pelabuhan Indonesia III menerapkan pengelolaan perusahaan secara profesional, agar dapat memberikan jasa-jasa kepelabuhan yang optimal dan bermutu tinggi bagi kepentingan masyarakat pengguna jasa pelabuhan, dengan orientasi kepuasan.

Integrasi dalam segala hal, merupakan masalah utama yang ingin selalu dicapai oleh Pelabuhan Indonesia III, dan kata kunci untuk mencapai hal tersebut adalah bekerja keras dan bekerja sama.

Sinergitas atau kebersamaan dari segala kelompok dan lapisan di lingkungan Pelabuhan Indonesia III yang potensial, merupakan suatu kekuatan untuk berkembang dan maju bersama-sama dalam menghadapi segala peluang dimasa depan.

c. Peduli terhadap alam dan lingkungan hidup

Alam dan lingkungan hidup merupakan sisi yang tidak pula lepas dari perhatian manajemen Pelabuhan Indonesia III, pencemaran laut, pengrusakan ekosistem, reklamasi pantai tanpa mengindahkan dampak negatif terhadap alam sekitarnya adalah hal-hal yang dihindari.

Setiap pembangunan yang dilakukan dilingkungan Pelabuhan Indonesia

III selalu diperhitungkan dengan menggunakan studi amdal yang cermat dan teliti. Penanaman pohon diareal pelabuhan yang selalu dilakukan oleh Pelabuhan Indonesia III merupakan wujud kepedulian untuk ikut serta menjaga alam dan lingkungan.

Komitmen Pelabuhan Indonesia III dalam masalah lingkungan hidup ini cukup serius karena jajaran manajemen Pelabuhan Indonesia III sadar bahwa alam dan lingkungan hidup ini semua bukanlah untuk manusia saat ini saja akan tetapi titipan anak cucu dan generasi masa depan.

4. Visi dan Misi PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III

Sejalan dengan peranan diatas pemerintah selaku pemilik perusahaan telah menetapkan visi dan misi yang wajib diemban oleh Pelabuhan Indonesia III, yaitu:

1. Visi

Visi Pelabuhan Indonesia III adalah menjadikan :

- a. Pelabuhan Tanjung Perak (terintegrasi dengan Gresik), Tanjung Emas, dan Benoa sebagai pelabuhan kelas dunia;
- b. Pelabuhan Banjarmasin, Kotabaru, Tenau-Kupang, Tanjung Intan, Sampit, dan Kumai sebagai pelabuhan dengan laju pertumbuhan tinggi;
- c. Pelabuhan lainnya sebagai pelabuhan dengan laju pertumbuhan lokal/regional.

2. Misi

Misi yang diemban oleh PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III dalam kurun waktu 5 (lima) tahun ke depan pada dasarnya merupakan kombinasi misi pelabuhan (port mission) dan misi unit usaha (corporate mission), yaitu:

- a. Turut serta melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan pada umumnya, serta pembangunan dunia usaha nasional pada khususnya, dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas;
- b. Menciptakan nilai tambah ekonomis bagi para stakeholders (pelanggan, pemegang saham, pegawai, mitra usaha dan lainnya) melalui kegiatan pelayanan jasa inti kepelabuhanan dan jasa-jasa terkait lainnya, dengan mempertimbangkan etika usaha yang sehat.

Kemudian sebagai wujud dan pencerminan tanggung jawab dalam menjalankan fungsi dan peranan pelabuhan, manajemen menetapkan “komitmen perusahaan” sebagai berikut:

5. Bidang usaha perusahaan

Kami (PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III) menyelenggarakan usaha pokok, yaitu :

- a. Menyediakan perairan dan kolam pelabuhan untuk lalu lintas pelayaran dan tempat berlabuh.
- b. Menyediakan jasa pemanduan kapal (pilotage) dan pemberian jasa penundaan kapal laut
- c. Menyediakan tambatan untuk bertambatnya kapal dan dermaga untuk kepentingan bongkar-muat barang, hewan serta penyediaan fasilitas terminal penumpang untuk naik turunnya penumpang kapal laut.
- d. Menyediakan gudang untuk penimbunan barang, sarana angkutan bandar dan peralatan bongkar-muat.

- e. Menyediakan gedung dan bangunan untuk kegiatan usaha dan tanah untuk kawasan industri, perdagangan maupun komersial.
- f. Menyediakan utilitas catu daya listrik dan air bersih di dalam pelabuhan, khususnya untuk keperluan kapal.
- g. Melaksanakan usaha jasa terminal peti kemas, bongkar-muat barang maupun usaha jasa terminal curah cair maupun kering.

Dalam melaksanakan usaha jasa-jasa kepelabuhanan, secara teknis operasional PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III berada dibawah pembinaan teknis Departemen Perhubungan .

6. Struktur Organisasi Perusahaan

Organisasi PT.(Persero) Pelabuhan Indonesia III, terdiri atas Kantor Pusat dan beberapa Pelabuhan Cabang serta Unit Pelaksana Pengusahaan (UPP).

Manajemen atau Dewan Direksi sebagai sebagai pengelola perusahaan, berkedudukan di Kantor Pusat Surabaya, yang terdiri atas :

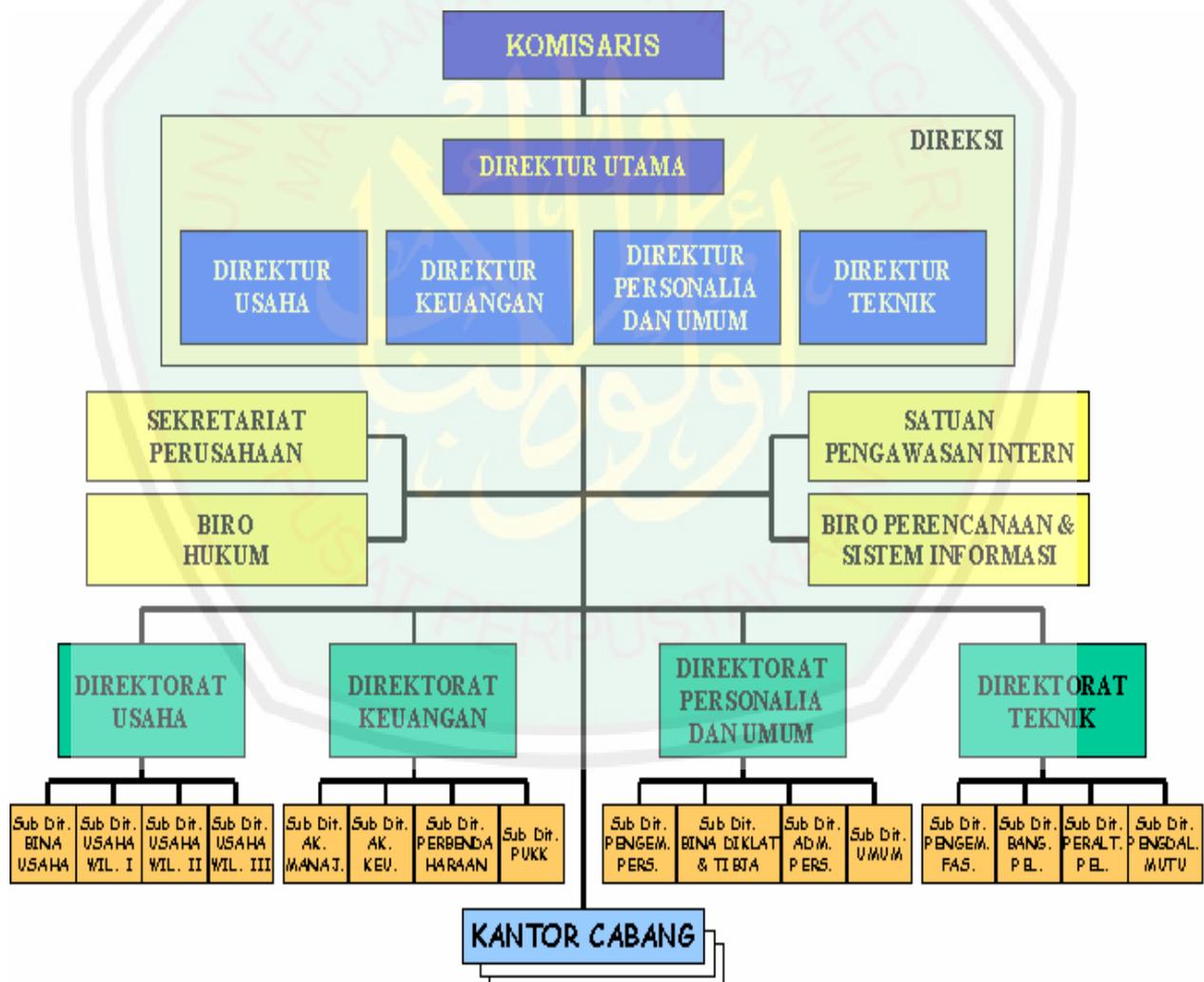
Pelabuhan-Pelabuhan Cabang dipimpin oleh para Kepala Cabang dan para Kepala Divisi, demikian pula Unit Pelaksana Pengusahaan (UPP) dipimpin oleh Kepala Unit dan para Kepala Divisi.

- a. Direktur Utama;
- b. Direktur Usaha;
- c. Direktur Keuangan;
- d. Direktur Personalia dan Umum;
- e. Direktur Teknik;

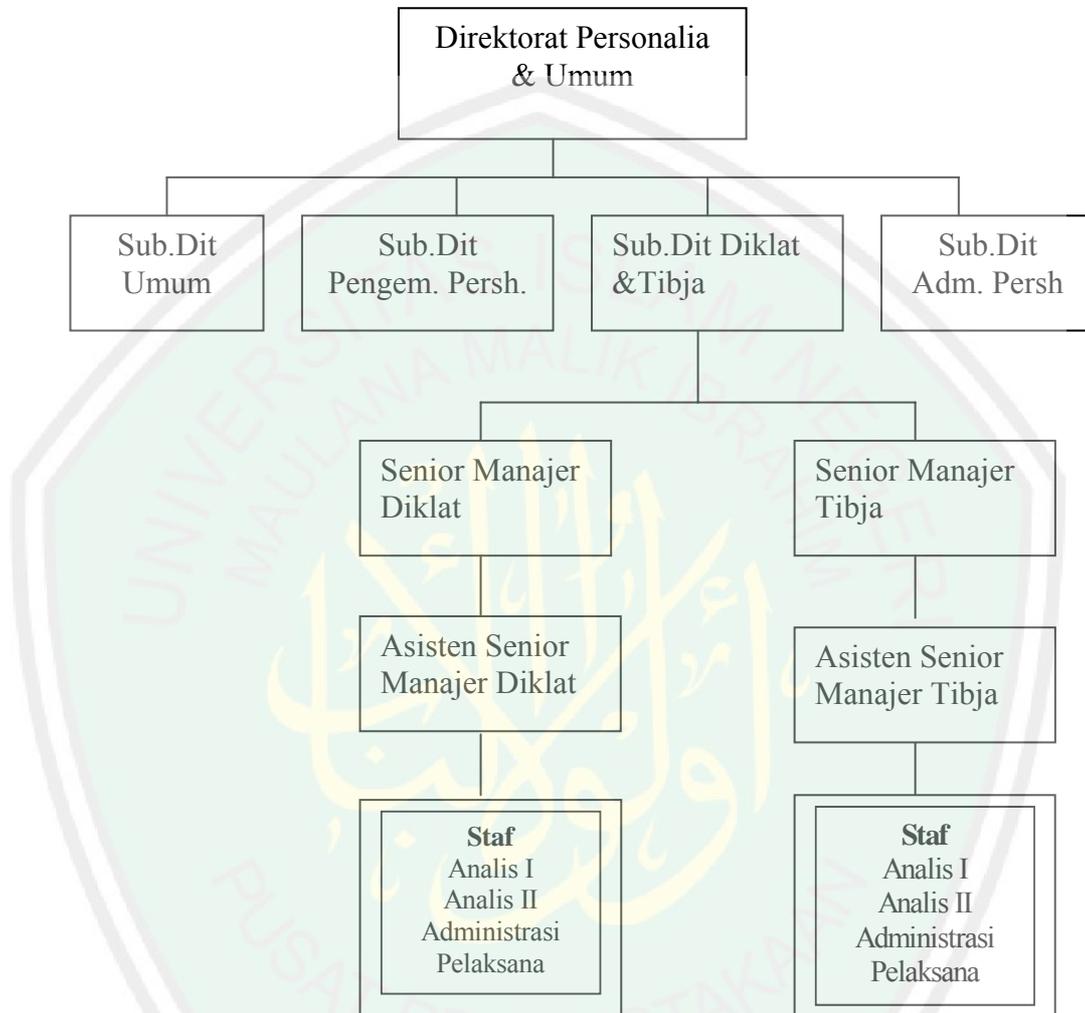
Dalam pengelolaan perusahaan Dewan Direksi, dibantu oleh (1) Kepala Satuan Pengawas Intern (SPI); (2) Kepala Biro Hukum; (3) Kepala Biro

Perencanaan dan Sistem Informasi, dan (4) Sekretaris Perusahaan. Sedangkan pelabuhan-pelabuhan Cabang dipimpin oleh para Kepala Cabang dan para Kepala Divisi, demikian pula Unit Pelaksana Pengusahaan (UPP) dipimpin oleh Kepala Unit dan para Kepala Divisi.

Secara jelas struktur organisasi Direktorat Personalia dan Umum dapat dilihat pada gambar bagan berikut :



Adapun susunan Struktur organisasi Direktorat Personalia dan Umum secara lebih rinci adalah :



7. Personalia Organisasi

a. Administrasi SDM

Sistem informasi (SI) personalia yang berbasis komputer dibangun sejak awal 1981 dengan menggunakan bahasa pemrograman RPGII, bersamaan dengan pemasangan komputer IBM S/34 di Cabang Pelabuhan Tanjung Perak.

Selanjutnya bersamaan dengan pemasangan komputer IBM S/36 di

Cabang Pelabuhan Tanjung Emas, Banjarmasin, Tanjung Intan dan Gresik, aplikasi sistem informasi manajemen personalia tersebut dimigrasi ke komputer IBM S/36 masing-masing Cabang Pelabuhan dengan kondisi yang sama. Demikian juga pada komputer Main Frame 9375/60 yang berada di Kantor Pusat. Namun aplikasi tersebut hanya berfungsi sebagai sarana otomatisasi, penggajian dan reporting saja, belum dapat mengakomodasi kepentingan perencanaan dan analisis sepenuhnya.

Pada tahun 1997 kebijakan Manajemen dengan membangun SI-SDM yang diharapkan dapat menjadi instrumen handal untuk kepentingan yang lebih integrative dan dinamis serta dapat meminimalkan unsure subyektifitas terhadap penilaian pegawai, sehingga akan tercapai prinsip *the right man on the right place at the right time*.

SI-SDM merupakan tatacara yang didalamnya menyangkut kegiatan pengumpulan, pengolahan, dan penyajian, analisis, evaluasi dan penyimpanan data dan informasi dibidang personalia dengan menggunakan teknologi RDBMS (Relational Database Manajemen System). Kelebihan teknologi ini antara lain :

- a. Tidak terdapat duplikasi data.
- b. Relasi data dapat ditingkatkan.
- c. Konsistensi data dapat dipertahankan.
- d. Data dapat dipergunakan bersamma-sama (data sharing)
- e. Standarisasi representasi data.
- f. Keamanan dari kerusakan dan penggunaan yang tidaklegal.
- g. Keterpaduan
- h. Kemudahan dalam mengakses data

- i. Penghematan biaya, media penyimpan
- j. Keakuratan data terjamin.

Dalam melakukan transfer teknologi ini bukannya tanpa hambatan, karena suksesnya aplikasi sistem informasi ini sangat tergantung data yang masuk (kelengkapan isian form responden maupun operator yang mengentry data), proses pengolahan data dalam aplikasi, sambungan jaringan, dan pengguna (User) baik pada level operasional maupun manajemen. Sampai saat ini, SI-SDM telah dapat berjalan dengan baik untuk beberapa fungsi, dan sebagian fungsi yang lain masih dalam proses penyempurnaan.

Ada beberapa fungsi dalam menu seperti berikut :

- a. Fungsi Administrasi : biodata, daftar keluarga, status perkawinan, riwayat jabatan, riwayat kepangkatan, riwayat kunjungan, cuti, penghargaan, data pelamar, dll.
- b. Fungsi Pendidikan dan Latihan : riwayat pendidikan formal, penjenjangan, substansial, dll.
- c. Fungsi Pembinaan dan Pengembangan : PKP, rencana kerja pegawai, dll.
- d. Fungsi Perencanaan : proses kenaikan pangkat, proses KGB, proses kenaikan penghasilan periodic, dll.
- e. Fungsi Kesehatan dan Keselamatan Kerja : history kesehatan pegawai, kecelakaan kerja, dll.
- f. Fungsi Administrasi Kompensasi : riwayat penghasilan.

Pada tahun 1997, total kapasitas terpasang fasilitas tambatan yang dimiliki oleh perusahaan mampu menampung arus lalu-lintas barang sebesar + 70 juta ton

per tahun. Keseluruhan panjang tambatan yang dimiliki oleh perusahaan, adalah sepanjang 23.422 meter

b. Pengembangan Pelabuhan

Sebagai upaya pengembangan perusahaan sejalan dengan tuntutan pelanggan, manajemen PT.(Persero) Pelabuhan Indonesia III dewasa ini sedang menyiapkan rencana pengembangan usaha melalui pengembangan pelabuhan dalam jangka pendek, menengah maupun panjang pada beberapa pelabuhan cabang.

8. Sarana dan Prasarana

a. Bangunan Pelabuhan

1. Kolam Pelabuhan
2. Penahan Gelombang
3. Tambatan
4. Dermaga
5. Terminal Penumpang
6. Daratan
7. Perairan
8. Bangunan
9. Utilitas listrik

b. Kapal

1. Kapal Pandu
2. Kapal Tunda
3. Kapal Kepil

c. Fasilitas Penumpukan

1. Gudang Penumpukan
2. Lapangan Penumpukan

d. Peralatan Bongkar Muat

1. Kran Darat
2. Forklift
3. Head Truck
4. Chassis
5. Tongkang
6. Alat Pemadam Kebakaran
7. Timbangan
8. Spreader
9. Kran Peti Kemas
10. Transtainer
11. Top Loader
12. Reach Stacker
13. Side Loader

9. Teknologi Informasi

Penggunaan teknologi informasi atau *IT* di PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III dimulai sejak tahun 1981. Saat ini seluruh cabang dan kawasan telah menggunakan komputer sebagai sarana untuk mempercepat pelayanan kepada pengguna jasa.

Pelabuhan utama seperti Cabang Tanjung Perak dan Cabang Tanjung Emas telah menggunakan midrange AS400 sebagai komputer utama untuk jasa

pelayanan kapal dan barang. Sekarang jasa pelayanan ini dilengkapi dengan fasilitas permohonan pelayanan melalui internet.

Unit Terminal Peti Kemas menggunakan mainframe untuk menangani seluruh proses kegiatan pelayanan peti kemas (container tracking). Mainframe ini dilengkapi dengan HHT (Hand Held Terminal) untuk mencatat pergerakan peti kemas di dermaga dan lapangan penumpukan. Saat ini Electronic Data Interchange (EDI) mulai diterapkan di Unit Terminal Peti Kemas.

10. Ketenagaan dan Kemampuan SDM

a. Berdasarkan Tingkat Pendidikan ;

Kemampuan pegawai berdasarkan tingkat pendidikan, pegawai Pelabuhan Indonesia III (termasuk yang dipekerjakan dan diperbantukan pada PT. TPS, PT. BJTI, Kementerian Neg. BUMN, dan Pelabuhan Indonesia IV) sebagai berikut :

- | | | |
|-----------------------|----------|----------------------|
| a. Pendidikan S3 / S2 | sebanyak | 105 orang (3,49%); |
| b. Pendidikan S.1 | sebanyak | 781 orang (26,02%); |
| c. Pendidikan D. III | sebanyak | 197 orang (5,56%); |
| d. Pendidikan SLTA | sebanyak | 1447 orang (48,21%); |
| e. Pendidikan SD/SLTP | sebanyak | 471 orang (15,69%). |

Dari data diatas 63,9% masih didominasi pegawai yang berpendidikan SLTA kebawah.

b. Dari faktor usia terdapat komposisi sebagai berikut :

- | | | |
|------------------|----------|------------|
| a. < 31 Tahun | sebanyak | 265 orang; |
| b. 31 - 35 Tahun | sebanyak | 259 orang; |
| c. 36 - 40 Tahun | sebanyak | 240 orang; |
| d. 41 - 45 Tahun | sebanyak | 550 orang; |

- e. 46 - 50 Tahun sebanyak 1062 orang;
- f. > 50 Tahun sebanyak 625 orang.

Dari data diatas, 56,21% pegawai sudah berusia diatas 46 tahun, dengan demikian perlu kaderisasi pegawai pada kesempatan pertama.

c. Dari faktor Kelas Jabatan terdapat komposisi sebagai berikut :

- a. Staf Ahli Direksi (KJ. 2-1) sebanyak 7 orang;
- b. Manajer Utama (KJ. 4-3) sebanyak 30 orang;
- c. Manajer Madya (KJ. 6-5) sebanyak 92 orang;
- d. Manajer Muda (KJ. 9 - 7) sebanyak 288 orang;
- e. Supervisi (KJ. 11 -10) sebanyak 798 orang;
- f. Pelaksana Senior (KJ. 13 -12) sebanyak 1230 orang;
- g. Pelaksana Junior (KJ. 16 -14) sebanyak 556 orang;

Jumlah Pegawai di Kantor Pusat Surabaya

1. Direktorat Usaha/Kemitraan dan Bina Lingkungan	: 12 Orang
2. Direktorat Personalia dan Umum	: 11 Orang
3. Direktorat Keuangan Adm. dan Kesejahteraan SDM	: 10 Orang
4. Direktorat Teknik/Perencanaan SDM dan Organisasi	: 28 Orang
5. Direktorat Umum/Pimpinan Kantor Pusat	: 79 Orang
	_____ +
	140 Orang

B. TEMUAN DAN PEMBAHASAN

1. Pemaparan Data Penilaian Kerja di kantor pusat Perusahaan

Bagi sebagian orang, menilai orang lain bisa merupakan kegiatan yang menyenangkan. Namun bagi sebagian orang lainnya, kegiatan menilai orang lain bisa dihayatinya sebagai sesuatu yang sangat merisaukan. Dalam konteks kepegawaian, maka penilaian oleh seorang pegawai terhadap seorang pegawai lainnya akan memiliki konsekwensi-konsekuensi yang langsung dirasakan oleh pegawai yang dinilai. Karenanya, setiap kegiatan penilaian pegawai haruslah dapat dipertanggungjawabkan dengan segenap alasan dan bukti-bukti yang kuat.

Dalam penyelenggaraan kebijakan merit system, maka penilaian prestasi kerja pegawai menduduki peranan yang sentral dan utama, menilik batasan pengertian merit system sebagai pola pembinaan kepegawaian yang didasarkan pada prestasi atau merit, yaitu segenap perilaku kerja pegawai dalam wujudnya sebagai baik atau buruk hal mana berpengaruh pada naik atau turunnya penghasilan dan atau karir jabatan pegawai.

1.1. Batasan Pengertian

Pendekatan untuk menilai prestasi kerja pegawai kantor pusat PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III digunakan peristilahan Penilaian Karya Pegawai atau PKP, yaitu proses sistematis untuk menilai keseluruhan prestasi kerja pegawai dalam jangka waktu tertentu. Penilaian Karya Pegawai diselenggarakan dalam dua pendekatan, yaitu berupa Penilaian Individu dan Penilaian Kelompok.

Penilaian Individu, adalah penilaian prestasi kerja bagi seorang pegawai sebagai pribadi atau individu dalam menjalankan fungsi serta tugas-

tugas jabatannya di lingkup perusahaan. Secara lebih khusus, Penilaian Individu diberi artian pula sebagai proses penilaian secara sistematis mengenai hasil kerja (performance), kemahiran (competency), sikap-sikap kerja (job behavior) serta potensi (potency) pegawai sebagai pribadi, perseorangan atau individu.

Penilaian Kelompok, adalah penilaian prestasi kerja bagi sekelompok pegawai pada unit kerja Kantor Cabang Pelabuhan atau Kantor Pusat dalam rangka mencapai tujuan dan misi perusahaan. Secara lebih khusus, Penilaian Kelompok juga dapat dimengerti sebagai proses penilaian atas laba atau rugi usaha, kinerja operasi jasa perusahaan, mutu pelayanan jasa perusahaan, produktivitas pegawai serta ketepatan pelaporan usaha unit kerja perusahaan.

1.2. Tujuan Penilaian

Kegiatan PKP pada hakekatnya dapat memiliki 2 (dua) tujuan pokok sebagai berikut:

- A. Untuk tujuan administrasi personalia.
 - a. PKP menjadi dasar pembuatan keputusan manajemen mengenai promosi, mutasi, demosi dan pemberhentian pegawai.
 - b. PKP menjadi dasar dalam pemberian balas jasa.
 - c. PKP menjadi dasar dalam menetapkan program pendidikan dan pelatihan guna mendukung efektivitas unit-unit kerja organisasi.
 - d. PKP menjadi dasar penetapan kriteria untuk seleksi dan penetapan pegawai.
 - e. PKP memberikan data mengenai produktivitas organisasi secara keseluruhan atau unit-unit kerja dan individu-individu pegawai khususnya.

B. Untuk tujuan bimbingan dan konseling.

- a. PKP merupakan forum pembimbingan dan konseling antara atasan dan bawahannya untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
- b. PKP mengidentifikasi kelebihan atau kekurangan pegawai yang menjadi salah satu dasar pertimbangan dalam melibatkan pegawai pada program pelatihan dan pengembangan pegawai.
- c. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan kerja pegawai melalui pengecekan secara periodik oleh atasannya.
- d. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja, sehingga dapat dicapai kinerja yang baik dalam rangka pencapaian tujuan unit kerja dan organisasi.
- e. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan atau pejabat penilai mengamati perilaku kerja pegawai sebagai totalitas hingga diketahui minat-minat kemampuan-kemampuan, serta kebutuhan pegawai.

1.3. Aspek-aspek yang mempengaruhi penilaian

Aspek-aspek individual pejabat penilai (rater) yang hendak dibahas berikut ini berpengaruh secara langsung ataupun tidak langsung serta berpengaruh secara benar ataupun salah terhadap Penilaian Karya Pegawai yang dihasilkan olehnya. Aspek- aspek yang dimaksud adalah meliputi motivasi penilai, kemampuan penilai serta tersedianya standar performansi jabatan.

Bahasan lanjut mengenai ketiganya adalah sebagai berikut :

A. Motivasi penilai mempengaruhi hasil PKP dalam hal:

Motivasi penilai pada umumnya cenderung menjadi lebih tinggi bila

diketahui, bahwa tujuan penilaian adalah untuk penelitian kepegawaian dari pada bila tujuan penilaian pagawaia adalah untuk pengembangan pegawai atau pengaturan ganjaran-ganjaran (reward) keorganisasian.

Apapun tujuannya, motivasi penilai cenderung akan lebih tinggi bila hasil-hasil penilaian dirahasiakan terhadap orang yang dinilai.

Bila tujuan penilaian adalah untuk pengembangan pegawai ataupun pengaturan ganjaran-ganjaran keorganisasian, maka motivasi penilai cenderung akan lebih tinggi bila penilai menganggap umpan balik sebagai suatu hal penting dari kiprahnya pada jabatan di suatu perusahaan. Bila tersedia umpan balik atas hasil penilaian maka motivasi penilai akan tinggi , terutama jika penilai memahami perilaku kerja orang yang dinilai.

Alat penilaian yang erat kaitannya dengan tugas jabatan (job relatednes) dan dapat diukur (measurable) cenderung mudah dipahami hingga meningkatkan motivasi penilai untuk memberikan nilai yang objektif.

B. Kemampuan Penilai.

Semakin banyak peluang penilai untuk mengamati perilaku kerja orang yang dinilai, semakin tinggi kemampuan penilai memberikan nilai-nilai yang tepat dan akurat.

Semakin mudah pengukuran suatu perilaku kerja, semakin tinggi kemampuan penilai untuk dapat memberikan hasil penilaian yang objektif. Semakin dekat jenjang jabatan penilai dengan yang dinilai, semakin tinggi kemampuan penilai untuk dapat memberikan hasil penilaian yang baik dan objektif.

Kemampuan penilai akan menjadi lebih tinggi bila penilai memahami

kaitan antara satu perilaku dengan perilaku kerja lainnya dari orang yang diamati dibandingkan dengan jika penilai tersebut kurang atau tidak memahami saling kaitan antar perilaku kerja tersebut. Kemampuan penilai akan menjadi lebih tinggi bila ia terlatih dalam prinsip-prinsip dan masalah-masalah penilaian pegawai daripada bila penilai tidak terlatih.

Semakin dituntut seorang penilai untuk bertanggung jawab atas hasil penilaiannya, maka semakin baik pula penilaian yang dihasilkannya.

C. Standar Performansi Jabatan.

Standar performansi jabatan, standar kinerja atau pagu prestasi jabatan adalah wilayah atau daerah prestasi kerja yang dapat atau tidak dapat diterima oleh perusahaan terkait dengan upaya untuk mencapai tujuan dan misi perusahaan.

Tersedianya standar performansi jabatan memungkinkan dapat dilaksanakannya program PKP yang objektif karena kian sesuaiya pelaksanaan tugas jabatan dengan standar performansi jabatan akan kian akurat hasil penilaiannya. Semakin banyak pola perilaku kerja orang yang dinilai tercakup dalam standar performansi jabatan, maka hasil penilaian akan semakin tepat.

1.4. Sumber kesalahan penilai dalam kegiatan PKP.

Walaupun pejabat penilai telah cukup berhati hati dalam menilai bawahannya, namun hasilnya kerap kali masih subjektif, masih dipengaruhi oleh prasangka dan kelemahan-kelemahan penilai lainnya. Oleh karenanya, program PKP perlu dilaksanakan dengan hati-hati. Beberapa kesalahan yang sering dilakukan oleh para penilai dapat berbentuk sebagai berikut:

- a. **Hallo effect**, yakni kesalahan karena adanya kesan umum dari Penilai (Rater) oleh adanya pengalaman sebelumnya. Misal karena kesan penilai terhadap kesungguhan kerja dari salah seorang pegawai kurang memuaskan, maka ia cenderung untuk menilai buruk faktor-faktor penilaian lainnya.
- b. **Kecenderungan menilai di tengah** (central tendency). Orang cenderung memberikan nilai-nilai pada taraf sedang, rata-rata, cukup (nilai tengah) meskipun diantara pegawai pada kenyataannya terdapat heterogenitas dalam kemampuannya.
- c. **Liniency**, yakni keadaan dimana penilai cenderung memberikan nilai yang tinggi, murah atau terkesan royal kepada seorang pegawai yang dinilainya. Hal ini antara lain berkaitan dengan harga diri dari penilai yang begitu mengkhawatirkan kemungkinan adanya orang lain yang menilai bahwa bawahannya tergolong sebagai pegawai yang kurang mampu.
- d. **Strictness**, yakni kondisi dimana penilai memberikan nilai yang cenderung lebih rendah dari keadaan yang sebenarnya atau berkesan pelit antara lain karena adanya persepsi yang kurang baik terhadap pegawai yang dinilainya..
- e. **Personal bias**. Adanya prasangka- prasangka, baik yang cenderung ke arah positif maupun negatif, hal ini terjadi karena adanya keterlibatan pribadi yang spesifik dari orang yang dinilai. Misal, karena ras, latar belakang budaya, pengalaman kerja, usia dan kepribadian.
- f. **Similar-to-me effect**. Adanya kecenderungan memberikan nilai tinggi kepada pegawai yang dianggap sama dengan dirinya. Misalkan, dianggap

sama oleh penilai dalam hal latar belakang kehidupan, sikap dan pola perilakunya.

- g. *First impression effect*, penilaian mengenai seseorang didasarkan pada kontak pertama mereka akan cenderung membawa serta kesan-kesan tersebut dari waktu ke waktu lainnya.
- h. *Assimilation Atau Differential*, yaitu kebalikannya, penilai cenderung menyukai orang yang mempunyai sifat-sifat yang tidak mereka miliki tetapi sangat mereka harapkan.

Penilaian yang memberikan hasil kepada pemegang jabatan yang lebih tinggi secara lebih menguntungkan atau cenderung dinilai lebih baik dibandingkan terhadap penilaian untuk pemegang jabatan yang lebih rendah.

Penilaian yang akan digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan promosi jabatan, maka penilai cenderung memberikan penilaian yang lebih tinggi dibandingkan bila hasil penilaian akan digunakan untuk menentukan apakah pegawai memerlukan training atau upgrading – dalam hal mana penilai cenderung akan memberikan nilai rendah.

Sifat yang menonjol secara positif maupun negatif mempengaruhi kinerja Penilai. Seperti berpakaian yang rapi, bergaya, pandai berbicara dan bersikap sangat hormat akan mempengaruhi penilai dalam memberikan penilaian. Sebaliknya bila selalu teringat akan kesalahan yang dilakukan oleh bawahan maka tidak akan terlihat lagi sifatnya yang baik.

1.5. Mengurangi kesalahan penilai.

Ketika menilai orang lain, hampir dapat dipastikan akan masih berperannya subjektivitas. Salah satu cara untuk menguranginya ialah

menjadikan para penilai semakin menyadari faktor-faktor dinamis yang mempengaruhi penilaian mereka. Hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan menilai, partisipasi penilai dalam membuat skala penilaian dan penggunaan metode statistik.

- a. Pelatihan menilai. Kegiatan pelatihan menilai memiliki sasaran untuk meningkatkan keterampilan menilai pegawai lainnya. Bila dilaksanakan secara sistematis dan berkesinambungan, kegiatan ini mempunyai potensi efektivitas yang tinggi untuk mengurangi kesalahan-kesalahan yang subjektif sifatnya dalam penilaian, seperti pengaruh pamor, popularitas, tendensi sentral dll.
- b. Partisipasi penilai dalam menyusun skala atau kriteria dan kategori penilaian. Bila penilai berpartisipasi sepenuhnya dalam menetapkan skala atau kriteria dan kategori penilaian maka hal tersebut diharapkan dapat mengurangi kesalahan-kesalahan dalam menilai karena yang bersangkutan menjadi relatif paham terhadap dimensi penilaian.
- c. Metode statistik, dengan melakukan perhitungan Z-Score yang memungkinkan dapat diketahuinya kedudukan relatif prestasi kerja seorang pegawai terhadap pegawai lainnya pada rentang hasil penilaian pegawai dalam konteks kesetaraan nilai-nilai prestasi kerja pegawai.

2. Penilaian Individu

Penilaian Individu dilakukan kepada semua pegawai sesuai dengan kedudukan pegawai dalam jabatan perusahaanyang dikelompokkan dalam jabatan Manajerial, Supervisi, dan Pelaksana.

2.1. Pegawai yang dinilai.

Pegawai yang dinilai dalam Penilaian Individu adalah pegawai Perusahaan.

2.2. Pejabat penilai.

Pejabat Penilai adalah pejabat yang melakukan Penilaian Individu. Pejabat penilai dalam Penilaian Individu adalah atasan langsung yang menduduki jabatan Managerial sampai tingkatan Kepala Sub Dinas dan yang serupa di Kantor Cabang atau di Kantor Pusat Perusahaan.

Pejabat Penilai dapat melakukan Penilaian Individu bila telah menduduki jabatannya pada saat itu sekurang-kurangnya selama 3 (tiga) bulan. Bila belum genap 3 (tiga) bulan menduduki jabatannya, maka Pejabat Penilai dapat melakukan Penilaian Individu dengan keharusan menggunakan data kerja pegawai yang dibuat oleh Pejabat Penilai sebelumnya.

Bila terjadi perselisihan antara Pejabat Penilai dan Yang Dinilai, maka penyelesaian perselisihannya dapat dikonsultasikan bersama dengan atasan langsung Pejabat Penilai. Atas hasil konsultasi tersebut selanjutnya dilakukan Penilaian Individu yang hasilnya tidak dapat diganggu gugat.

2.3. Masa penilaian individu.

Masa Penilaian Individu adalah 12 (dua belas) bulan terhitung mulai tanggal 1 Januari sampai 31 Desember. Pada setiap akhir semester dibuatkan laporan hasil Penilaian Individu. Dengan demikian dalam 1 (satu) kali masa Penilaian Individu dilakukan 2 (dua) kali Penilaian Individu.

Laporan hasil penilaian Individu diserahkan kepada unit kerja Personalia setempat selambat-lambatnya tanggal 15 setelah berakhirnya suatu semester masa penilaian pegawai.

2.4. Alat penilaian individu.

Penilaian Individu dilakukan dengan menggunakan alat berupa Formulir Penilaian Individu yang bersandi FPI-AL. Alat penilaian ini digunakan oleh seorang Atasan Langsung untuk menilai bawahan langsungnya. Contoh Formulir Penilaian Individu (FPI-AL) terdapat pada Lampiran-1 dan tata cara pengisiannya mengikuti ketentuan sebagai berikut :

Pada lembar ke satu, isikan segenap data tentang identitas pegawai yang dinilai, NIPP, nama dan kelas jabatan, unit kerja, tanggal pelaporan hasil penilaian serta masa atau periode penilaiannya sesuai dengan semester kerja pegawai yang dinilai.

Pada kolom “Sasaran Kerja Individu”, tuliskan segenap sasaran atau target kerja individu pegawai pada jabatannya dengan memedomani kriteria umum yang terdapat pada bahasan mengenai Sasaran Hasil Kerja. Data untuk setiap kriteria sasaran hasil kerja dapat ditetapkan berdasarkan data masa lampau (historis), data perencanaan atau gabungan dari keduanya. Penetapan sasaran kerja individu harus dilakukan pada setiap awal masa Penilaian Individu sesuai dengan periodisasi semesterannya serta merupakan cerminan dari kesepakatan antara Pejabat Penilai dan Pegawai Yang Dinilai sebagaimana ditandai oleh pembubuhan paraf kedua belah pihak.

Pada kolom “Realisasi Hasil Kerja” dituliskan segenap hasil pencapaian prestasi kerja pegawai selama masa penilaian. Pengisian data realisasi hasil kerja harus bersumber pada “Data Kerja Pegawai”. Isikan pada kotak yang tersedia, angka nilai presentase (%) “Hasil Kerja” dalam 0 (nol) desimal berdasarkan perhitungan sebagai berikut :

$$\text{Hasil Kerja} = \frac{\text{Realisasi Hasil Kerja}}{\text{Sasaran Hasil Kerja}} \times 100\%$$

Berdasarkan penilaian atas kejadian yang menonjol selama masa penilaian individu, tuliskan segenap “Data Kerja Pegawai” di lembar keempat. Tuliskan tanggal kejadian, catatan data kerjanya diuraikan secara singkat dan lugas serta diberi paraf oleh pegawai yang dinilai sebagai pertanda bahwa data penilaiannya sah serta dapat dipercaya. Catatan data kerja pegawai pada hakekatnya merupakan data dukung penilaian pegawai. Bila diperlukan, lembar data kerja pegawai dapat ditambahkan dengan menggunakan format yang sama.

Pada akhir masa penilaian, isi lembar ketiga formulir penilaian individu dengan cara melakukan penilaian atas faktor Hasil Kerja, Kepemimpinan, Keterampilan Kerja, Kerjasama, Disiplin dan Peningkatan Potensi. Berdasarkan data catatan kerja pegawai dan hasil pengamatan sehari-hari, lakukan penilaian atas keenam faktor tersebut dengan berpedoman pada “Uraian Kategori Faktor Penilaian Individu” yang terdapat pada lampiran-2. Sesuai dengan kolom kategori penilaiannya, isikan ANGKA kategori nilai :

- a. 4 (empat) pada kolom BS (Baik Sekali)
- b. 3 (tiga) pada kolom B (B a i k);
- c. 2 (dua) pada kolom C (Cukup)
- d. 1 (satu) pada kolom K (Kurang).

Pada bagian “Kesimpulan” berikan tanda silang pada kotak yang sesuai dengan saran “Arah karir jabatan” serta nama jabatan Perusahaan yang berlaku. Saran arah karir jabatan dapat berupa usulan promosi (pindah ke jabatan lain yang lebih tinggi kelas jabatannya), mutasi/transfer (pindah ke

jabatan lain yang sama kelas jabatannya), demosi (pindah ke jabatan lain yang lebih rendah kelas jabatannya) atau tetap pada jabatannya saat ini. Berikan pula saran tertulis tentang “Pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan” oleh Pegawai Yang Dinilai. Jenis pendidikan dan pelatihan pegawai disesuaikan dengan daftar nama diklat yang berlaku di Perusahaan. Lanjutkan isian penilaian dengan memberikan “Keterangan lain yang diperhatikan untuk pembinaan pegawai” lebih lanjut secara singkat dan padat.

Setelah pengisian selesai, berikan tanda tangan berikut data yang sesuai dengan “Pejabat Penilai” serta “Pegawai Yang Dinilai”. Selambatnya pada tanggal 15 setelah berakhirnya semester kerja yang dinilai, sampaikan hasil Penilaian Individu oleh Atasan langsung tersebut kepada Unit Kerja Personalia setempat.

2.5. Faktor Dan Bobot Faktor Penilaian Individu

faktor-faktor yang digunakan dalam kegiatan penilaian individu adalah Hasil kerja, kepemimpinan, keterampilan kerja, kerjasama, disiplin, dan peningkatan potensi.

Kategori faktor Penilaian Individu dan nilainya dinyatakan dengan angka, sebutan dan singkatan sebagai berikut :

4 = Baik Sekali (BS).

3 = B a i k (B).

2 = Cukup (C).

1 = Kurang (K).

Uraian dari setiap faktor dan kategori faktor Penilaian Individu untuk kelompok jabatan Managerial (M), Supervisi (S) dan Pelaksana (P) terdapat

pada Lampiran.

Setiap faktor Penilaian Individu pegawai memiliki peran yang berbeda dalam pelaksanaan tugas-tugas jabatan guna pencapaian tujuan serta misi Perusahaan sebagai totalitas. Dengan demikian, setiap faktor Penilaian Individu diberikan bobot yang berbeda untuk 3 (tiga) kelompok jabatan sebagai berikut :

Managerial (M) adalah kelompok jabatan Kepala SPI, Senior Manajer dan jabatan lain yang serupa di Kantor Pusat, atau Kepala Cabang, Kepala Divisi, Kepala Dinas, Kepala Sub Dinas, Kepala Kawasan dan jabatan lain yang serupa di Kantor Cabang Pelabuhan.

Supervisi (S) adalah kelompok jabatan Kepala Regu, Kepala Satuan Pelaksana, Kepala Gudang, Nakhoda serta jabatan lain yang serupa di Kantor Cabang Pelabuhan atau Kantor Pusat. Pelaksana (P) adalah kelompok jabatan Staf, Pelaksana yang tidak membawahi jabatan lain atau yang serupa di Kantor Cabang Pelabuhan atau Kantor Pusat.

Faktor dan bobot faktor Penilaian Individu untuk setiap kelompok jabatannya ditetapkan sebagai berikut :

Tabel VII

No.	Faktor Penilaian Individu	Bobot Faktor (%)		
		M	S	P
1	Hasil kerja	100	100	100
2	Kepemimpinan	25	20	0
3	Keterampilan kerja	10	15	30
4	Kerjasama	20	20	20
5	Disiplin	20	20	20

6	Peningkatan Potensi	25	25	25
---	---------------------	----	----	----

Keterangan : M = Managerial; S = Supervisi; P = Pelaksana

2.6. Sasaran Kerja Individu

Keberhasilan pencapaian tugas utama pegawai pada suatu jabatan perusahaan dinilai berdasarkan kemampuannya memenuhi sasaran kerja individu. Sasaran kerja individu yang menjadi tolak ukur menilai hasil kerja pegawai pada suatu jabatan perusahaan ditetapkan berdasarkan kriteria umum sebagaimana dalam lampiran.

2.7. Nilai Prestasi Individu (NPI)

Hasil Penilaian Individu dicerminkan dengan angka Nilai Prestasi Individu atau disingkat NPI yang diperoleh berdasarkan formula hitung sebagai berikut :

$$NPI = \sum_{N=1}^n (K_n \times B_n)$$

- NPI : Nilai Prestasi Individu;
 Σ : Sigma;
n : Faktor Penilaian Individu ke-n;
K : Nilai kategori faktor Penilaian Individu;
B : Bobot faktor Penilaian Individu.

Karena dalam satu masa PKP (12 bulan) dilakukan 2 (dua) kali Penilaian Individu secara semesteran, maka angka akhir NPI dapat dihitung dengan formula sebagai berikut :

NPI. f : Nilai Prestasi Individu akhir atau final;

NT. n : Nilai prestasi semester ke-n (2 semester).

Berdasarkan NPI akhir atau final tersebut diketahui, bahwa hasil Penilaian Individu akan berkisar antara 200 sampai 800. Setiap NPI dapat digolongkan ke dalam suatu kategori NPI yang mencerminkan prestasi kerja pegawai pada suatu masa Penilaian Individu dengan berpedoman pada ketentuan

Tabel VIII

$$\text{NPI. f} = \frac{(\text{NT. 1}) + (\text{NT. 2})}{2}$$

Rentang NPI	Kategori NPI
200 – 320	1 = Kurang
321 – 500	2 = Cukup
501 – 680	3 = Baik
681 – 800	4 = Baik Sekali

3. Penilaian Kelompok

Penilaian kelompok dilakukan kepada para pegawai kelompok unit kerja organisasi Kantor Pusat, Kantor Cabang, dan Kantor Unit Pengusahaan Perusahaan.

3.1. Kelompok yang dinilai

Kelompok pegawai yang dinilai pada kantor pusat dinilai berdasarkan prestasi Unit Kerja Perusahaan secara keseluruhan. Sedangkan kelompok

pegawai pada Kantor Cabang dan Kantor Unit Pengusahaan Perusahaan dinilai berdasarkan prestasi prestasi unit kerja Kantor Cabang berikut kawasan pelabuhan binaannya dan Kantor Unit Pengusahaan Perusahaan.

3.2. Pejabat Penilai

Pejabat penilai dalam penilaian kelompok adalah Direksi Perusahaan. Sehingga hasil penilaian kelompok ditetapkan dengan keputusan Dddireksi yang tidak dapat diganggu gugat.

3.3. Alat Penilaian Kelompok

Dalam melakukan penilaian kelompok pejabat penilai menggunakan alat penilaian Formulir Penilaian Kelompok. Contoh Formulir Penilaian Kelompok dapat dilihat pada lampiran.

3.4. Faktor Dan Sasaran Kerja Kelompok

Faktor-faktor yang digunakan dalam kegiatan penilaian kelompok adalah :

- a. Laba atau rugi perusahaan.
- b. Kinerja Operasi jasa kepelabuhanan. Kesiapan failitas dan peralatan pelabuhan.
- c. Mutu pelayanan jasa perusahaan.
- d. Kepuasan pelanggan jasa perusahaan.
- e. Produktifitas pegawai.
- f. Ketepatan pelaporan usaha.

Data sasaran kerja kelompok dalam penilaian kelompok ditetapkan berdasarkan buku rencana kerja dan anggaran yang telah disahkan oleh pemegang saham perusahaan melalui rapat umum pemegang saham.

3.5. Bobot Faktor Penilaian Kelompok

Setiap faktor penilaian kelompok, sesuai dengan fungsi dan perannya yang berbeda dalam pencapaian tujuan dan misi perusahaan, diberikan bobot penilaian yang berbeda. Bobot dari setiap penilaian kelompok dibedakan sebagai berikut :

Tabel IX

No.	<i>Faktor Penilaian Kelompok</i>	Bobot Faktor (%)
1	Laba atau rugi perusahaan.	30
2	Kinerja Operasi jasa kepelabuhanan.	15
3	Kesiapan fasilitas dan peralatan pelabuhan.	15
4	Mutu pelayanan jasa perusahaan.	10
5	Kepuasan pelanggan jasa perusahaan.	10
6	Produktifitas pegawai.	10
7	Ketepatan pelaporan usaha.	10

3.6. Masa Penilaian Kelompok

Masa Penilaian Kelompok adalah triwulan atau setiap 3 bulan terhitung mulai tanggal 1 Januari sampai 31 Maret, 1 April sampai 30 Juni, 1 Juli sampai 31 September, dan 1 Oktober sampai 31 Desember. Pada setiap akhir semester dibuatkan laporan hasil Penilaian Individu. Dengan demikian dalam 1 (satu) kali masa Penilaian Individu dilakukan 2 (dua) kali Penilaian kelompok.

Laporan hasil penilaian Individu diserahkan Direksi selambat-lambatnya tanggal 15 setelah berakhirnya suatu triwulan masa penilaian kelompok pegawai.

3.7. Nilai Prestasi Kelompok

Hasil Penilaian Kelompok dicerminkan dengan angka Nilai Prestasi Kelompok atau disingkat NPK terhadap target jumlah minimal atau jumlah

maksimal yang diperolehnya, di mana berdasarkan formula hitung sebagai berikut :

a. Target Jumlah Minimal

$$NPK = \sum_{n=1}^n \left(\frac{\text{Realisasi target FPK}_n}{\text{Target FPK}_n} \times \text{BFPK}_n \right)$$

b. Target Jumlah Maksimal

$$NPK = \sum_{n=1}^n \left(\frac{\text{Target FPK}_n}{\text{Realisasi Target FPK}_n} \times \text{BFPK}_n \right)$$

NPK : Nilai Prestasi Kelompok (dalam persen);

Σ : Sigma;

n : Faktor Penilaian Kelompok ke-n;

FPK : Faktor Penilaian Kelompok;

BFPK : Bobot faktor Penilaian Kelompok.

Nilai prestasi kelompok dihitung dalam 0 (nol) desimal, dan bila ditemukan bilangan pecahan dilakukan pembulatan dengan pedoman sebagai berikut :

- a. Pecahahn 0,0 sampai 0,5 dibulatkan menjadi nol (0).
- b. Pecahahn 0,6 sampai 0,9 dibulatkan menjadi satu (1).

Nilai Prestasi Kelompok (NPK) dibedakan dalam empat kategori penilaian sebagai berikut :

- a. Baik sekali : Jika $NPK > 95\%$.
- b. Baik : $95\% \leq NPK < 85\%$.
- c. Cukup : $85\% \leq NPK < 75\%$
- d. Kurang : $75\% \geq NPK$.

4. Penilaian Prestasi Pegawai

Penilaian prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam menjalankan tugasnya. Dalam bahasa umumnya merupakan suatu pencapaian persyaratan-persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik jumlah maupun kualitasnya.

Sesuai dengan tujuannya, maka terhadap pegawai yang dapat menunjukkan prestasi kerja akan mendapatkan kesempatan antara lain :

- a. Promosi ke jenjang jabatan yang lebih tinggi (secara bertahap dan disesuaikan dengan kebutuhan formasi).
- b. Kenaikan penghasilan :
 1. Istimewa, apabila prestasi dalam 2 semester berturut-turut mendapatkan nilai baik sekali.
 2. Periodik 2 tahun sekali, apabila dalam 4 semester berturut-turut mendapatkan nilai baik.

5. Daftar Urutan Prestasi (DUP)

Kedudukan relatif prestasi kerja seorang pegawai dibandingkan terhadap pegawai lain dalam kelompok jabatan Managerial, Supervisi dan Pelaksana dinyatakan dalam Daftar urutan Prestasi atau disingkat DUP.

DUP disusun berdasarkan urutan atau peringkat dari NPI tertimbang yang ditetapkan oleh Direksi pada setiap semester dan akhir tahun masa Penilaian Individu serta menjadi dasar tindakan kepegawaian di bidang pemberian penghasilan, karir jabatan serta diklat pegawai.

6. Contoh Kasus

6.1. MENILAI PRESTASI INDIVIDU PELAKSANA

Data Perilaku Kerja

Sub Dinas Administrasi. Pengusahaan bertanggung jawab untuk melaksanakan administrasi data ketatausahaan jasa kepelabuhanan. Untuk melaksanakan tugasnya tersebut, Kasubdin dibantu oleh 3 (tiga) orang pelaksana. Pengamatan Saudara terhadap salah seorang bawahan Saudara adalah sebagai berikut :

Parah Jihan lulusan SMA yang bekerja di Pelabuhan sejak 4 tahun yang lalu, pada saat ini menduduki jabatan Pelaksana Pembantu Administrasi II, kelas jabatan 14. Selama ini pula ia menekuni tugasnya mengumpulkan data pelayanan jasa yang menjadi dasar pembuatan penagihan dalam bentuk nota pemakaian telepon, listrik dan air kepada pengguna atau pelanggan di lingkup pelabuhan. Terdapat 23 pelanggan yang pada setiap bulannya harus ditagih pemakaian telepon, listrik dan airnya. Jihan menggunakan data tagihan dari telkom, PLN dan PDAM yang masuk ke Pelabuhan sebagai dasar tagihan kepada para pelanggan.

Waktu yang ditargetkan untuk menyelesaikan 1 (satu) berkas tagihan adalah 6 (enam) menit dan jumlah formulir terpakai maksimum 2 (dua) berkas. Dari pengamatan secara uji petik atau (Work sampling) pembuatan nota selama triwulan IV yang Saudara lakukan 2 kali per bulan, ada catatan kerja berikut :

Pengamatan ke 1:	Waktu 8	menit; formulir	=	1 berkas;
Pengamatan ke 2 :	Waktu 6	menit; formulir	=	1 berkas;
Pengamatan ke 3 :	Waktu 10	menit; formulir	=	2 berkas;
Pengamatan ke 4 :	Waktu 4	menit; formulir	=	1 berkas;

Pengamatan ke 5 : Waktu 8 menit; formulir = 2 berkas;

Pengamatan ke 6 : Waktu 5 menit; formulir = 1 berkas.

Jihan selalu tampak sibuk pada sekitar minggu dua dan ketiga saja. Dua minggu selebihnya relatif sepi dan hal itu menjadi tidak terasa sepi baginya, karena Jihan penggemar berat Teka Teki Silang (TTS). Setelah menyelesaikan tugas-tugasnya selalu digunakannya untuk mengisi TTS. Tapi tidak jarang pula Jihan bengong, terutama bila ada soal TTS yang belum terjawab. Beberapa ketikannya jadi keliru dan karena data tagihan tidak boleh keliru, maka setiap kali harus diganti dengan formulir baru. Jihan beberapa kali pernah Saudara tegur saat formulir nota tiba dua kali sudah habis sementara menurut perkiraan, seharusnya baru akan habis bulan depan. TTS bagi Jihan memang tidak sekedar hobby, tetapi juga dijadikannya sebagai ajang untuk menambah pengetahuan, disamping Jihan juga merasa bahwa melalui TTS ia sekaligus ikut mengharumkan nama baik Pelabuhan tempatnya bekerja. Sudah tiga belas kali ia memenangkan TTS itu dan waktu diumumkan oleh koran selalu tampil nama Jihan berikut Pelabuhan tempat ia bekerja.

Sekali-kali ia membantu menyelesaikan tugas rekan sekerja di unitnya untuk mengetik surat dinas atau lainnya, terutama bila rekannya harus kerap ke luar kantor untuk urusan keluarga atau urusan kantor lainnya. Namun hal itu pantang Jihan lakukan bila tugasnya sendiri belum selesai. Jihan selalu datang dan pulang tepat waktu, karena di samping masih bujangan ia juga tidak punya kesibukan lain di luar tempat kerjanya.

Pernah memang Saudara memintanya untuk melanjutkan kuliah pada jurusan yang sesuai dengan kebutuhan kantor. Namun Jihan sampai hari ini tidak

nampak ada kesibukan kuliah. Kalau dengan bekal SMA saja sudah bisa bekerja dan mendapatkan penghasilan yang besar, dia merasa tidak perlu repot kuliah lagi, santai dan tinggal menunggu jodoh untuk naik ke pelaminan saja - begitu katanya. Saudara sebagai atasannya menyayangkan sikap Jihan tersebut. Sebagai wanita cantik berkulit kuning langsung mata bundar berwarna hitam. Jihan sesungguhnya tidak perlu merasa sulit mencari jodoh. Namun pengalaman pahitnya dengan seorang pemuda calon nakhoda kapal sekitar dua tahun lalu pernah membuatnya tidak ada gairah menjalani hidup. Jihan pada waktu itu jadi kerap mangkir – paling tidak 4 hari dalam waktu satu bulan kerja dipastikan membolos dengan berbagai alasan. Hasil kerjanya tidak pernah beres sehingga membuat Saudara kerap harus memarahinya. Dalam pergaulannya juga tertutup, bahkan terkesan sengaja menjauhi pegawai lainnya.

6. 2. MENILAI PRESTASI INDIVIDU MANAGER

Data Perilaku Kerja

Dinas Tehnik membawahi 2 (dua) Sub Dinas yaitu :

Sub Din Bangunan Pelabuhan

Sub Dinas Peralatan Pelabuhan Dan Administrasi.

Dinas Teknik bertanggung jawab untuk membangun, merawat dan memperbaiki fasilitas bangunan, peralatan berikut administrasi pendukungnya di lingkup Pelabuhan. Siap operasinya fasilitas bangunan dan peralatan pelabuhan menjadi tujuan akhir dari terselenggaranya fungsi utama Dinas Teknik. Dua tahun lalu banyak complaints dari pengguna atau use. Menurut para user fasilitas bangunan dan peralatan pelabuhan yang vital berfungsi sebagai alat bongkar muat barang-barang melalui pelabuhan tersebut kerap kali tidak berfungsi dengan baik

karena berbagai alasan teknik. Oleh karenanya, Saudara sebagai Borisman menekankan perlunya perbaikan pola kerja Dinas Teknis agar complaints serupa itu berkurang.

Miranti, BE - pejabat Kepala Sub Dinas Bangunan Pelabuhan, adalah lulusan program Diploma Teknik Sipil lulusan tahun 1990. Dua tahun setelah bekerja, ia minta kembali dikirimkan ke instansi pendidikan tekniknya untuk mendapatkan pengetahuan baru mengenai konstruksi dermaga. Untuk mengisi waktu, Miranti juga tekun mengikuti kuliah di Universitas Terbuka, jurusan Administrasi Niaga. Sejak 1 April 1996 lalu ia menjabat Kasubdin Bangunan Pelabuhan menggantikan Wiranto. Jumlah complaints mengenai fasilitas jalan pelabuhan yang berlubang dari para user selama Semester I tahun ini menurun dari 24 menjadi 12 buah dari target maksimum 10 keluhan.

Target kesiapan fasilitas bangunan pelabuhan yang ditetapkan minimal 90 % dari seluruh fasilitas berada dalam kondisi siap pakai Semester I ini tercapai 85 % untuk ruas jalan sepanjang 4000 meter, 95 % untuk panjang dermaga 120 meter, 80 % untuk lapangan penumpukan seluas 3000 meter dan 98 % untuk bangunan gedung seluas 500 meter. Target mutu rencana kerja bidang kegiatan utama Jabatan Kasubdin Bangunan Pelabuhan pada Semester I adalah deviasi maksimum sebesar 5 %. Miranti datang dan pulang kantor hampir selalu tepat waktu. Hanya setiap hari Selasa Pahing ia selalu datang terlambat sekitar 10-20 menit, menurutnya adalah untuk menghindari nasib sial. Ia membiasakan 8 (delapan) teknisinya menyusun program kerja mingguan dan menekankan perlunya berusaha menepati program tersebut. Bila semua berjalan sesuai program, tidak jarang Miranti nraktir rujak cingur pada hari Jum'at siang ngobrol

santai dengan kepulan rokok di mulutnya sambil menyiapkan program kerja minggu depannya. Penyerahan rencana kerja dengan sendirinya selalu dilakukan Miranti tepat waktu termasuk jadwal dinas bulanan teknisi yang hampir selalu siap 1 (satu) minggu sebelum mulainya bulan kerja baru. Para teknisi di Pelabuhan tersebut bekerja 2 (dua) shift, sesuai dengan jam operasionalnya. Ia jarang dan hampir tidak pernah terjun langsung dalam perawatan atau perbaikan fasilitas bangunan pelabuhan yang rusak. Tetapi bila teknisinya menghadapi kesulitan teknis barulah ia kenakan kacamata hitamnya, ikut mobil operasi meninjau lokasi atau fasilitas yang rusak. Kerap kali kerusakan terjadi karena kendaraan bermuatan melebihi kapasitas. Untuk itu, Miranti menemui Sub Din Pelayanan Kapal dan Barang berikut Kepala Dinasnya minta perhatian soal muatan yang melebihi kapasitas tersebut. Dengan alasan menjamin keselamatan dan kelancaran pelayanan Miranti Semester I ini memiliki 2 (dua) proyek berbiaya 50 juta. Saat pemeriksa intern masuk bulan Maret lalu, ada satu transaksi yang cacat namun segera ditindak lanjuti hari itu juga dan bisa dianggap selesai. Tertib Administrasi Usaha ditargetkan maksimum 1 (satu) temuan SPI. Orang-orang bergunjing bahwa dalam menjalankan tugasnya Miranti kerap kali mengandalkan kulitnya yang kuning langsung dan senyumnya yang aduhai. Penampilannya yang tomboy memang berkesan lain, maklum meskipun umurnya sudah kepala 3 (tiga) tetapi Miranti belum juga menikah, kabar burung mengatakan jaman dulu kala ia pernah patah arang.

7. Analisa dan Interpretasi Data

7. 1. Pengertian Penilaian Kerja

Penilaian Kerja dilakukan sebagai proses mengungkapkan kegiatan manusia dalam bekerja, yang sifat dan bobotnya ditekankan pada perilaku manusia sebagai perwujudan dimensi kemanusiaan, di mana pengukurannya tidak bersifat pasti / matematis.

Sehingga hasil penilain Kerja, baik yang menyatakan kelemahan dan kekurangan pekerja, maupun kelebihan dan prestasinya, pada dasarnya merupakan informasi yang sangat berharga bagi para manjer. Oleh karena itu setiap manajer harus mampu menempatkan hakekat Penilaian Kerja sebagai kegiatan yang dapat memberikan informasi-informasi sebagai umpan balik (*feed back*), juga bermanfaat bagi para manajer untuk mempertahankan atau memperbaiki kebijaksanaan-kebijaksanaannya.

Berpijak dengan hakekat Penilaian Kerja tersebut, maka dapat disimpulkan pengertian Penilaian Kerja dalam berbagai versi rumusan.

- a. Penilaian Kerja adalah Pemaparan (deskripsi) secara sistematis mengenai relevansi antara tugas-tugas yang diemban dengan hasil pelaksanaannya.
- b. Penilaian Kerja adalah usaha mengidentifikasi, menilai dan mengelola pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pekerja (SDM) di lingkungan perusahaan.
- c. Penilaian Kerja adalah kegiatan mengidentifikasi pelaksanaan pekerjaan dengan menilai aspek-aspeknya, yang difokuskan pada pekerjaan yang berpengaruh pada kesuksesan perusahaan.

- d. Penilaian Kerja adalah kegiatan pengukuran (*measurement*) sebagai usaha menetapkan keputusan tentang sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaan oleh seorang pekerja (MSDM, 2000).

7. 2. Standar Pekerjaan dalam Penilaian Kerja

Standar pekerjaan adalah sejumlah kriteria yang menjadi ukuran dalam penilaian kerja, tentang cara yang terbaik dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembannya.

7. 3. Tujuan Penilaian Kerja

Penilaian kerja sebagai salah satu kegiatan Manajemen SDM memiliki tujuan yang sangat luas, karena keterkaitannya dengan banyak kegiatan MSDM lainnya.

- a. Tujuan umum Penilaian Kerja (tujuan administratif personalia)
 - a. Untuk memperbaiki pelaksanaan pekerja
 - b. Untuk menghimpun dan mempersiapkan informasi dalam membuat keputusan.
 - c. Untuk menyusun inventarisasi SDM.
 - d. Meningkatkan motivasi kerja.
- b. Tujuan khusus Penilaian Kerja (tujuan bimbingan dan konseling)
 - a. Hasilnya dijadikan sebagai dasar dalam melakukan kebijakan.
 - b. Menghasilkan informasi yang dipergunakan sebagai kriteria dalam membuat tes yang validitasnya tinggi.
 - c. Menghasilkan informasi sebagai *feedback* bagi pegawai dalam meningkatkan efisiensi kerjanya.

- d. Menghasilkan informasi yang digunakan untuk identifikasi kebutuhan pekerja dalam meningkatkan prestasi kerjanya.
- e. Menghasilkan informasi tentang spesifikasi pekerjaan/jabatan.
- f. Harus dilaksanakan oleh supervisor atau manajer.

7. 4. Masalah-masalah Khusus dalam Penilaian Kerja

Para eksekutif cenderung berpendapat bahwa Penilaian Kerja adalah untuk para bawahan. Para eksekutif tersebut pada umumnya menghendaki bebas dari Penilaian Kerja.

7. 5. Persyaratan Sistem Penilaian Kerja yang efektif

Persyaratan yang harus dipenuhi Penilaian Kerja agar memperoleh hasil yang obyektif dan sesuai tujuan khususnya adalah sebagai berikut :

- a. Persyaratan ilmiah atau persyaratan legal/formal meliputi :
Relevansi, Sensitivitas, Reliabilitas.
- b. Persyaratan operasional yang terdiri dari :
Akseptabel, dan Praktis.

Sedangkan George Lam (2003) berpendapat bahwa Sistem Penilaian Kerja dikatakan efektif apabila memenuhi syarat: *Fair* dan obyektif, *Open* atau terbuka, *Fleksibel* atau jelas dan sederhana. *Valid* dan dapat diandalkan, serta Praktis.

C. PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA

1. Diskripsi Populasi Penelitian

Responden dalam penelitian ini sebanyak 75 orang. Adapun deskripsi data secara terperinci yang diperoleh dari responden dapat dilihat dari uraian dibawah ini.

2. Validitas Skala Penilaian Kerja dan Motivasi Berprestasi

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan dan keshahian suatu instrumen. Suatu instrumen yang tidak valid mempunyai tingkat validitas yang rendah. Tinggi rendahnya instrumen menunjukkan sejauh mana data dikumpulkan tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud sehingga perlu di lakukan uji validitas untuk mengetahui kevalidan intrumen.⁸⁰

Validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu instrumen pengukuran (tes) dalam melakukan fungsi ukurnya.⁸¹ suatu tes dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila tes tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang tepat dan akurat sesuai dengan maksud dikenakannya tes tersebut. tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauhmana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Item yang valid mempunyai nilai r hitung lebih besar daripada nilai r tabel yaitu (0,27). Hasil penghitungan validitas pengukuran skala penilaian kerja dijelaskan pada lampiran

⁸⁰ Arikunto, *Prosedur Penelitian*, 158

⁸¹ Saifudi Azwar, *Tes Prestasi*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2002), 173

Rumus uji coba validitas yang digunakan adalah rumus korelasi *Product*

Moment dari Karl Pearson rumusnya adalah 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

N = Jumlah Subyek

$\sum x$ = Jumlah Nilai Tiap Butir

$\sum y$ = Jumlah Nilai Total Butir

$\sum xy$ = Jumlah Perkalian Antara Skor Butir Dengan Skor Total

x^2 = Jumlah Kuadrat Skor Butir

y^2 = Jumlah Kuadrat Skor Total

Kemudian dari hasil product moment tersebut dikorelasikan lagi dengan rumus Part Whole yaitu :

$$r_{xy} = \frac{(r_{xy})(SBy - SBx)}{\sqrt{\{(SBx^2) + (SBy^2) - 2(r_{xy})(SBx)(SBy)\}}}$$

Keterangan :

r_{xy} = Koefisien Validitas Baku Skor Butir

SBx = Simpangan Baku Skor Butir

SBy = Simpanmgan Baku Skor Total

Butir-butir angket dikatakan valid apabila nilai r hitung lebih besar dari pada nilai r tabel yaitu (0.2), karena sampel berjumlah 75.

Tabel X

Uji Validitas Variabel (X) Aspek Penilaian Kerja

No	r hitung	r tabel	kriteria
1	0.3737	0.2	Valid
2	0.1681	0.2	Gugur
3	0.3694	0.2	Valid
4	0.1668	0.2	Gugur
5	0.5072	0.2	Valid
6	0.2879	0.2	Valid
7	0.2284	0.2	Gugur
8	0.5468	0.2	Valid
9	0.5072	0.2	Valid
10	0.6201	0.2	Valid
11	0.3962	0.2	Valid
12	0.0525	0.2	Gugur
13	0.1305	0.2	Gugur
14	0.1880	0.2	Gugur
15	0.3085	0.2	Valid
16	0.3042	0.2	Valid
17	0.4448	0.2	Valid
18	0.3545	0.2	Valid

19	0.2864	0.2	Valid
20	0.2658	0.2	Valid
21	0.4647	0.2	Valid
22	0.3775	0.2	Valid
23	0.5995	0.2	Valid
24	0.3843	0.2	Valid
25	0.4487	0.2	Valid
26	0.3005	0.2	Valid
27	0.4504	0.2	Valid
28	0.3682	0.2	Valid
29	0.4063	0.2	Valid
30	0.4811	0.2	Valid
31	0.0526	0.2	Gugur
32	0.5961	0.2	Valid
33	0.2834	0.2	Valid
34	0.2658	0.2	Valid
35	0.4478	0.2	Valid
36	0.3339	0.2	Valid
37	0.3328	0.2	Valid
38	0.2703	0.2	Valid
39	0.3144	0.2	Valid
40	0.2894	0.2	Valid
41	0.6133	0.2	Valid

42	0.7183	0.2	Valid
43	- 0.5995	0.2	Gugur
44	0.3112	0.2	Valid
45	- 0.3061	0.2	Gugur
46	0.3104	0.2	Valid
47	0.4472	0.2	Valid
48	0.0247	0.2	Gugur

Sumber: data primer setelah diolah SPSS

Tabel XI

Uji Validitas Variabel (Y) Motivasi Berprestasi

No	r hitung	r tabel	kriteria
1	0.3737	0.2	Valid
2	0.1681	0.2	Gugur
3	0.3694	0.2	Valid
4	0.4668	0.2	Valid
5	0.5072	0.2	Valid
6	0.2879	0.2	Valid
7	0.0284	0.2	Valid
8	0.5468	0.2	Valid
9	0.5072	0.2	Valid
10	0.0201	0.2	Gugur
11	0.1962	0.2	Gugur
12	0.2525	0.2	Valid

13	0.0305	0.2	Gugur
14	0.4880	0.2	Valid
15	0.3085	0.2	Valid
16	0.3042	0.2	Valid
17	0.4448	0.2	Valid
18	0.3545	0.2	Valid
19	0.2864	0.2	Valid
20	0.2658	0.2	Valid
21	0.4647	0.2	Valid
22	0.3775	0.2	Valid
23	0.1995	0.2	Gugur
24	- 0.0843	0.2	Gugur
25	0.4487	0.2	Valid
26	0.3005	0.2	Valid
27	0.4504	0.2	Valid
28	0.3682	0.2	Valid
29	0.4063	0.2	Valid
30	0.4811	0.2	Valid
31	0.0526	0.2	Valid
32	0.5961	0.2	Valid
33	0.2834	0.2	Valid
34	0.2658	0.2	Valid
35	0.4478	0.2	Valid

36	0.3339	0.2	Valid
37	0.3328	0.2	Valid
38	0.1703	0.2	Gugur
39	0.3144	0.2	Valid
40	0.2894	0.2	Valid
41	0.1133	0.2	Gugur
42	0.1183	0.2	Gugur
43	0.0995	0.2	Gugur
44	0.3112	0.2	Valid
45	0.1061	0.2	Gugur
46	0.3104	0.2	Valid
47	0.4472	0.2	Valid
48	0.3247	0.2	Valid
49	0.1133	0.2	Gugur
50	0.0183	0.2	Gugur

Sumber: data primer setelah diolah SPSS

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa semua (8) item variabel Y adalah valid.

Setelah dilakukan uji validitas untuk penilaian kerja dengan rumus korelasi *Product moment* dari Karl Pearson ditambah bantuan komputasi SPSS 11.0. Dari 48 item aspek penilaian kerja, terdapat 38 item yang dinyatakan valid dan 10 item dinyatakan tidak valid/gugur (2,4,12,13,14,31,43,45,48). Sedangkan hasil validitas untuk motivasi berprestasi setelah di olah dengan bantuan program

SPSS dari 50 Item terdapat 13 Item yang tidak valid/gugur yaitu (2,10,11,13,23,24,38, 41,42,43,45,49,50) dan 37 Item yang valid.

3. Reliabilitas Skala Aspek penilaian kerja dan motivasi berprestasi

Reliabilitas adalah keadaan yang menunjukkan sejauhmana suatu alat ukur memiliki keajegan hasil. Suatu hasil pengukuran dikatakan baik jika dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap subyek diperoleh hasil yang relatif sama.

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan menggunakan bantuan komputasi SPSS 11.0 for Windows. Program uji keandalan dengan menggunakan teknik Alfa Cronbach.

Setelah dilakukan uji reliabilitas untuk kedua variabel dengan rumus korelasi *Product moment* dari Karl Pearson ditambah bantuan komputasi SPSS 11.0 dari 48 item pada variabel aspek penilaian kerja, terdapat 36 item yang reliabel dan dinyatakan valid dan 12 item dinyatakan tidak valid/gugur (1,2,4,8,12,13,14, 31,43,45,46,48). Sedangkan pada variabel motivasi berprestasi setelah di olah dengan bantuan program SPSS dari 50 Item, terdapat 28 Item yang reliabel dan valid, sedangkan 22 Item yang ternyata tidak valid yaitu: (1,2,8,10,11,13,18,23,24,27,28,32,33,38,41,42,43,44,45,47,49,50)

Rumus uji reliabilitas dalam penelitian ini adalah menggunakan Analisa Alpha Cronbach⁸²

$$\text{Rumusnya : } \alpha = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum S_j^2}{S_x^2} \right]$$

⁸² Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian dan suatu Pendekatan Praktek, Edisi Revisi II*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1998),193.

keterangan :

α = koefisien reliabilitas alpha

k = banyaknya belahan

S^2_j = varians skor belahan

S^2_x = varians skor total

Untuk mendapatkan nilai varians rumusnya adalah :

$$S^2 = \frac{\sum x^2 - (\sum x)^2 / N}{N - 1}$$

Butir-butir angket dikatakan reliabel apabila nilai alpha dari setiap variabel lebih besar dari r tabel (0,2).

Setelah dilakukan penghitungan reliabilitas skala aspek penilaian kerja diperoleh reliabilitas atau nilai alpha sebesar (0,7975). Sedangkan reabilitas motivasi berprestasi diperoleh dengan skor alpha sebesar (0,7151) Butir-butir angket dikatakan reliabel apabila nilai alpha dari setiap variabel lebih besar dari r tabel (0,27). Oleh karena itu dari skor yang didapat dari keduanya dapat dikatakan sudah memenuhi standar reabilitas/ keduanya dianggap Reliable dengan taraf signifikansi yang diambil 0,05

Tabel XII

Uji Reliabilitas Variabel Aspek Penilaian Kerja dan Motivasi Berprestasi

No	Variabel	Alpha	r tabel	keterangan	kriteria
1	Aspek Penilaian Kerja	0,7975	0,27	Sig<0,05	Reliabel
2	Motivasi Berprestasi	0,7151	0,27	Sig<0,05	Reliabel

Hasil penghitungan statistik sebagaimana table di atas menunjukkan bahwa variabel Aspek Penilaian Kerja dan variabel Motivasi Berprestasi mempunyai nilai alpha/reliabilitas masing-masing 0,7975 dan 0,7151 dengan taraf signifikansi 5 %, pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut adalah reliabel karena mempunyai nilai alpha lebih besar dari r tabel (0,27).

4. Uji Hipotesis

Uji hipotesis menggunakan metode analisis statistik *Product Moment Karl Pearson* dengan rumus :

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

Keterangan :

r_{xy} = Koefisien Korelasi *Product Moment*

N = Jumlah Responden

Σx = Jumlah Nilai Tiap Butir

Σy = Jumlah Nilai Total Butir

Σxy = Jumlah Perkalian Antara Skor Butir Dengan Skor Total

x^2 = Jumlah Kuadrat Skor Butir

y^2 = Jumlah Kuadrat Skor Total

5. Hubungan antara Aspek Penilaian Kerja dengan Motivasi Berprestasi

Hubungan atau korelasi antara kedua variabel (aspek penilaian kerja dengan motivasi berprestasi) ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel XIII

Hasil Korelasi Variabel Aspek Penilaian Kerja Dengan Motivasi Berprestasi

Correlations

		penilaian kerja	motivasi berprestasi
Aspek penilaian kerja	Pearson Correlation	1.000	.754 **
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	75	75
motivasi berprestasi	Pearson Correlation	.754 **	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	75	75

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hipotesis

Ho : Tidak ada hubungan (korelasi) antara dua variabel

Hi : Ada hubungan (korelasi) antara dua variabel

Dasar pengambilan keputusan berdasarkan probabilitas

Hipotesis

Ho = Tidak ada hubungan (korelasi) antara dua variabel

Ha = Ada hubungan (korelasi) antara dua variabel

Dasar pengambilan keputusan berdasarkan probabilitas

Jika probabilitas $> 0,05$ (0,01), maka Ho diterima

Jika probabilitas $< 0,05$ (0,01), maka Ho ditolak

Keputusan :

Ada korelasi positif yang signifikan ($r = 0.754$; dengan $\text{sig} < 0,05$) antara variabel aspek penilaian kerja dengan variabel motivasi berprestasi yaitu 0,000 dan nilai signifikansinya sig (2-tailed) adalah dibawah/lebih kecil dari 0,05/ 0,01 (nilai adalah 0,000).

6. Norma dan Standar Deviasi

Penghitungan norma dilakukan untuk melihat tingkat penilaian kerja dan norma tingkat motivasi berprestasi sehingga dapat diketahui tingkatannya apakah tinggi, sedang, atau rendah. Rumus penghitungan norma dapat dicari dengan

menghitung terlebih dahulu nilai mean dan standart deviasi dari masing-masing data.

Rumusnya adalah

$$M = \frac{\sum fx}{N}$$

$$SD = \sqrt{\frac{\sum f(X - M)^2}{N - 1}}$$

M = Mean

X = Nilai responden

f = Frekwensi

N = Jumlah responden

a. Norma Aspek Penilaian Kerja

Setelah data diolah dengan komputer program SPSS 11.00 for windows.

Maka dapat diketahui Standar Deviasi X seperti tabel dibawah ini.

Tabel XIV

Nilai Rata-rata dan Standar Deviasi Variabel Aspek Penilaian Kerja dan Motivasi Berprestasi

Statistics

		X	Y
N	Valid	75	75
	Missing	0	0
Mean		116.20	124.36
Std. Deviation		14.07	12.29

Sumber data: SPSS setelah diolah

$$M = 116,20$$

$$SD = 14,07$$

$$\text{Tinggi} = (M + 1 \text{ SD}) < X$$

$$\text{Sedang} = (M - 1 \text{ SD}) < X < (M + 1 \text{ SD})$$

$$\text{Rendah} = X < (M - 1 \text{ SD})$$

Tinggi	= 130,27	< X	= 20	= 26,67 %
Sedang	= 102,13	< X < 130,27	= 52	= 69,33 %
Rendah	=	X < 102,13	= 3	= 4,0 %

Tabel XV

Proporsi Tingkat Aspek Penilaian Kerja

NORMA X

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 130<	20	26.67	26.67	27.0
102 - 130	52	69.33	69.33	69.0
<102	3	4.0	4.0	4.0
Total	75	100.0	100.0	

Sumber data: SPSS setelah diolah

Pada di atas ditunjukkan bahwa dari 75 responden yang berpartisipasi terdapat 20 karyawan atau 26,67 % mempunyai tingkat kebaikan kerja (hasil penilaian kerja) tinggi, 52 karyawan atau 69,33 % mempunyai tingkat kebaikan kerja sedang dan 3 karyawan atau 4 % mempunyai tingkat kebaikan kerja rendah. Setelah diketahui bahwa tingkat hasil penilaian kerja yang tertinggi ada pada kategori sedang maka karyawan di kantor pusat PT. (persero) Pelabuhan Indonesia III Surabaya rata-rata mempunyai tingkat kebaikan kerja sedang. Hal ini ditunjukkan dengan skor 69,33 % terbesar, dimana skor ini memiliki nilai

yang lebih besar dibandingkan dengan dua kategori lainnya yang mendapat 26,67 % untuk kategori tinggi dan 4 % untuk kategori rendah.

b. Norma Motivasi Berprestasi

Setelah data diolah dengan komputer program SPSS 11.00 for windows.

Maka dapat diketahui Standar Deviasi Y seperti tabel dibawah ini.

Tabel XVI
Nilai Rata-rata dan Standar Deviasi Variabel Motivasi Berprestasi

		X	Y
N	Valid	75	75
	Missing	0	0
Mean		116.20	124.38
Std. Deviation		14.07	12.29

Sumber data : SPSS setelah diolah

$$M = 124,36$$

$$SD = 12,29$$

$$\text{Tinggi} = (M + 1 \text{ SD}) < X$$

$$\text{Sedang} = (M - 1 \text{ SD}) < X < (M + 1 \text{ SD})$$

$$\text{Rendah} = X < (M - 1 \text{ SD})$$

Tinggi	= 136,65 < X	= 6	= 8 %
Sedang	= 112,07 < X < 136,65	= 35	= 46,67 %
Rendah	= X < 112,07	= 34	= 45,33 %

Tabel XVII
Proporsi Tingkat Motivasi Berprestasi

NORMA Y

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 136<	6	8.0	8.0	8.0
112 - 136	35	46.67	46.67	47.0
<112	34	45.3	45.3	45.0
Total	75	100.0	100.0	

Sumber data: SPSS setelah diolah

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa dari 75 responden yang berpartisipasi terdapat 6 karyawan atau 8,0 % kategori motivasi berprestasi tinggi, 35 karyawan atau 46,67 % kategori motivasi berprestasi sedang dan 34 karyawan atau 45,33 % kategori motivasi berprestasi rendah. Sehingga dari hasil diatas dapat diketahui tingkat motivasi berprestasi yang tertinggi ada pada kategori sedang maka karyawan di kantor pusat PT. (persero) Pelabuhan Indonesia III Surabaya rata-rata mempunyai tingkat motivasi berprestasi sedang. Hal ini ditunjukkan dengan skor 47 % terbesar, di mana skor ini memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan dengan dua kategori lainnya yang mendapat 45 % untuk kategori rendah dan 8 % untuk kategori tinggi.

D. PEMBAHASAN HASIL

Pengujian hipotesa mengenai adanya pengaruh antara aspek penilaian kerja terhadap motivasi berprestasi pada karyawan Kantor Pusat PT (*PERSERO*) Pelabuhan Indonesia III Surabaya menghasilkan adanya korelasi positif yang signifikan ($r = 0.754$; dengan nilai signifikasnsi / sig $< 0,05$) antara variabel aspek penilaian kerja dengan variabel motivasi berprestasi yaitu 0,000.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa dari 75 responden yang berpartisipasi terdapat 52 karyawan atau 69,33 % mempunyai tingkat

kebaikan kerja sedang, di mana skor ini memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan dengan dua kategori lainnya yang mendapat 26,67 % untuk kategori tinggi dan 4 % untuk kategori rendah. Sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan di kantor pusat PT. (persero) Pelabuhan Indonesia III Surabaya rata-rata mempunyai tingkat kebaikan kerja sedang. Tingkat motivasi berprestasi diketahui dengan terdapatnya 35 karyawan atau 46,67 % dengan kategori motivasi berprestasi sedang. Sehingga dari hasil diatas dapat diketahui tingkat motivasi berprestasi yang tertinggi ada pada kategori sedang maka karyawan di kantor pusat PT. (persero) Pelabuhan Indonesia III Surabaya rata-rata mempunyai tingkat motivasi berprestasi sedang, di mana skor ini memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan dengan dua kategori lainnya yang mendapat 45 % untuk kategori rendah dan 8 % untuk kategori tinggi

Korelasi penilaian kerja dengan motivasi berprestasi menunjukkan angka sebesar 0.754 dengan $p= 0,000$. hal ini berarti bahwa hubungan antara keduanya adalah positif signifikan karena $p < 0,050$. Sudah terbukti ada korelasi positif yang signifikan antara variabel aspek penilaian kerja dengan variabel motivasi berprestasi, yaitu hubungan bahwa aspek penilaian kerja berpengaruh positif terhadap motivasi berprestasi.

Hasil analisa statistik di atas menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara penilaian kerja dengan motivasi berprestasi. Dari 75 responden rata-rata menunjukkan hasil penilaian kerja yang sedang-sedang saja yaitu 69,33% sedang dan 26,67 % tinggi, hal tersebut dapat dikatakan baik namun kurang membanggakan karena kebaikan kerja/kinerja para karyawan

tidak lebih dari 50 persen atau belum separuh yang dikategorikan tinggi. Seharusnya dengan semakin sering dan lebih ketatnya penilaian kerja baik penilaian individu maupun kelompok ditambah lagi persaingan kerja yang semakin dituntut maka mereka harus selalu meningkatkan kinerja agar kebaikan kerja mereka terlihat dan terrekam dengan jelas, sehingga proses monitoring atasan atau pihak perusahaan pada seluruh karyawan demi penentuan kebijakan dan produktivitas perusahaan akan lebih lancar dan lebih efisien.

Hasil penilaian kerja yang tinggi memang tidak dimiliki oleh setiap karyawan akan tetapi hal tersebut mutlak diperlukan dan diupayakan apalagi dengan standarisasi merit system yang dicanangkan perusahaan di mana prestasi seorang karyawan menjadi salah satu dasar utama bagi kebijakan-kebijakan dan penghargaan yang akan diterimanya.

Hal tersebut perlu perhatian secara cermat oleh para karyawan dan pihak perusahaan dalam hal ini personalia sebagai pelaku manajemen sumber daya manusia yang secara langsung bersentuhan dengan karyawan juga penyelenggara perusahaan khususnya di kantor pusat PT. (persero) Pelabuhan Indonesia III Surabaya.

Berdasarkan analisa data dan hasil yang diperoleh, uraian diatas menunjukkan bahwa penilaian kerja memiliki pengaruh terhadap motivasi berprestasi dan begitu pula sebaliknya. Jadi keduanya mempunyai korelasi yang meyakinkan, yang artinya jika hasil penilaian kerja/kinerja tinggi maka motivasi berprestasi tinggi dan jika motivasi berprestasi tinggi maka hasil penilaian kerjanya tinggi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Demi mencapai prestasi di bidang pelayanan jasa kepelabuhan kelas dunia mendorong pihak personalia untuk selalu berusaha meningkatkan kualitas motivasi berprestasi para pegawai, agar para pegawai mempunyai kinerja, *performance* kerja dan prestasi kerja yang tinggi. Upaya yang dilakukan dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia tersebut di antaranya adalah penilaian kerja. Realita pelaksanaan penilaian kerja di perusahaan menunjukkan bahwa Penilaian kerja (model apapun) selanjutnya dikembangkan secara akurat setelah adanya standar pekerjaan yang ditentukan perusahaan.

Adapun mengenai tingkat motivasi berprestasi karyawan, diperoleh hasil yang sangat mendukung terhadap hipotesa yang telah dicetuskan oleh peneliti di pada bagian/bab sebelumnya. Hasil penelitian yang telah dicapai oleh peneliti menunjukkan bahwa dari 75 responden rata-rata menunjukkan motivasi berprestasi yang sedang yaitu 35 karyawan (46,67%), 6 karyawan (8,0%) tinggi, dan 34 karyawan (45,33%) menunjukkan tingkat rendah. Jadi dapat di ambil sebuah kesimpulan bahwa motivasi berprestasi pada karyawan Kantor Pusat PT (*PERSERO*) Pelabuhan Indonesia III Surabaya adalah rata-rata/”sedang”.

Sedangkan hasil yang di dapat mengenai aspek penilaian kerja pada 75 responden terdapat 20 karyawan (26,67%) tingkat prokrasinasinya yang tinggi, 52 karyawan (69,33%) sedang dan 3 karyawan (4,0) rendah jadi kesimpulan yang didapat adalah rata-rata mereka mempunyai aspek penilaian kerja yang bagus,

karena mayoritas atau 52 karyawan (69,33%) karyawan yang memiliki tingkat aspek penilaian yang sedang..

Analisis data tentang aspek penilaian kerja dan motivasi berprestasi dengan menggunakan analisis korelasi product moment dari Karl Pearson menunjukkan adanya korelasi $p = 0,000$ dimana dengan taraf signifikansi 5% jumlah r tabel 0,2 dan r_{xy} 0,754 sehingga $r_{xy} > r$ tabel yang berarti bahwa hipotesa yang berbunyi "Adanya pengaruh antara aspek penilaian kerja terhadap motivasi berprestasi pada karyawan Kantor Pusat PT (*PERSERO*) Pelabuhan Indonesia III Surabaya" diterima. Hal ini berarti: semakin tinggi tingkat aspek penilaian kerjanya maka semakin tinggi tingkat motivasinya atau semakin rendah tingkat aspek penilaian kerjanya maka semakin rendah tingkat motivasinya. Terbukti bahwa aspek penilaian kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat motivasi berprestasi karyawan Kantor Pusat PT (*Persero*) Pelabuhan Indonesia III Surabaya

B. Rekomendasi

Agar tujuan perusahaan secara umum dan pengelolaan Kantor Pusat PT (*PERSERO*) Pelabuhan Indonesia III Surabaya dapat tercapai dan meraih prestasi yang bisa dibanggakan maka perlu adanya masukan yang membangun bagi semua pihak yaitu:

1. Bagi perusahaan, seharusnya bisa menjadi tempat yang tepat untuk penyelenggaraan aktifitas kerja sekaligus tempat membangun motivasi (berprestasi) untuk lebih meningkatkan kinerja. Kemudian perusahaan harus komitmen terhadap peningkatan kualitas SDM dan kinerjanya dengan melaksanakan program secara sungguh-sungguh dan disiplin, yakni dengan

tolak ukur *knowledge*, *skill* dan *attitude*. Sehingga akan dapat tercipta budaya kerja (*Corporate Culture*) yang sehat dan unggul.

2. Pihak personalia yang menangani secara langsung manajemen sumberdaya manusia dan kepegawaian dalam kegiatan manajemen perusahaan, diharapkan selalu berusaha dan mampu meningkatkan motivasi berprestasi karyawan secara kontinyu. Dalam usaha meningkatkan kualitas SDM melalui penilaian kerja perlu memperhatikan dengan serius segala faktor yang mempengaruhi proses perencanaan sampai pada hasil penilaian, yang selanjutnya dijadikan standar gerak bagi optimalisasi kinerja, sehingga implikasi penilaian kerja yang dimanifestasikan mampu berbicara pada tataran riil bukan konseptual
3. Langkah utama yang seharusnya dilakukan setiap pegawai adalah berusaha tampil sebagai individu yang memiliki (kesadaran) motivasi berprestasi tinggi, dalam arti menumbuhkan motivasi berprestasi dalam dirinya. Meskipun perlakuan manajemen cenderung kurang atau bahkan tidak menghargai prestasi, juga berusaha meningkatkan kesadaran akan pentingnya mentaati tata tertib khususnya yang berkaitan dengan tugas-tugas pekerjaan dan jabatannya sehingga tujuan utama dalam bekerja dan berorganisasi akan tercapai dan cita-cita mudah terwujud.
4. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan bisa menyempurnakan penelitian sebelumnya atau menjadikannya sebagai pertimbangan dalam penelitiannya dengan tema dan bahan yang sama secara lebih bervariasi dan inovatif agar bermanfaat bagi dunia organisasi dan industri