13/41020.pdf

TESIS

PENGARUH PENILAIAN KINERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI UNIT PROGRAM BELAJAR JARAK JAUH UNIVERSITAS TERBUKA (UPBJJ-UT) KUPANG

Tesis ini diajukan untuk memenuhi sebagian syarat memperoleh gelar M.Si

PROGRAM STUDI : ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

UNIVERSITAS TERBUKA

Diajukan Oleh

YUSINTA NATALIA FINA
NIM : 1111020005

PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS NUSA CENDANA
KUPANG
2013

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/41020.pdf

TESIS :

PENGARUH PENILAIAN KINERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI UNIT PROGRAM BELAJAR JARAK JAUH UNIVERSITAS TERBUKA KUPANG

Diajukan Oleh

Yusinta N. Fina
NIM. 1111020005

Telah Dipertahankan Di Depan Dewan Penguji Pada Hari/Tanggal : Rabu, 26 Juni 2013 Dan Dinyatakan Telah Memenuhi Syarat.

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Ketua Dewan Penguji

Dr. Lenny M. Tamunu, SU

Anggota

Dr. Petrus Kase, M.Soc. Sc

Anggota

Dr. Frans Gana, M.Si

Anggota

Dr. Nursalam, M.Si

Ketua Program Studi
Ilmu Administrasi Publik

Dr. Petrus Kase, M.Soc. Sc
NIP. 19620809 198803 1 002

Kupang, 26 Juni 2013
Universitas Nusa Cendana
Program Pasca Sarjana
Direktur

Prof. Dr. Ir. J.F. Bale –Therik, MS
NIP. 19510414 197503 2 001

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/41020.pdf

DEKLARASI

Tesis ini ditulis berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis sendiri dan belum pernah diajukan oleh siapapun juga untuk memperoleh gelar apapun dan dimanapun. Referensi dan informasi yang digunakan dalam tesis ini telah diacu sesuai syarat-syarat yang baku.

Kupang, 26 Juni 2013

Yusinta Natalia Fina
NIM. 1111020005

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

ABSTRACT

Research on the Performance Appraisal And Organizations Culture Towards Employees Working Motivation In Long-Distance Learning Program Unit Of Open University (UPBJJ-UT) Kupang. The aim of this research is to find out and analyzing 1) The influence of performance appraisal Culture Towards Employees Working Motivation In Long-Distance Learning Program Unit Of Open University Kupang. 2) The influence of organizations culture toward Employees Working Motivation In Long-Distance Learning Program Unit Of Open University Kupang and 3) The influence of appraisal performance and organization culture simultaneously Towards Employees employees working motivation in UPBJJ-UT Kupang. The result of data analysis using simple linear regression and double show that variable appraisement performance and organization culture influential weak against motivation work upbjj-ut kupang, employees the conclusion can be seen from the value of linear regression worship of idols by constants of 0,495 while the value of the regression coefficient b1 and b2 value amounting to 0,176 coefficient of 0,232.

The conclusion of this research is the presence of influence in partial variable appraisement performance towards employees motivation work employees UPBJJ-UT Kupang of 3 %. There is influence in partial variable organization culture towards employees motivation working employees UPBJJ-UT Kupang of 8,6 %. While the influence of simultaneously with a determination coefficient showed the amount of r square worth 0,090. It means that 9,10 % change of the variables motivation work employees UPBJJ-UT Kupang influenced by an performance appraisal and organization culture while the rest of 90,90 % influenced by other variables that not scrupulous in this research.

Based on the research at the top, and advice in this research as follows: 1) In its future implementation of performance appraisal, UPBJJ-UT Kupang should emphasize on quality of employee work, 2) The feedback from the performance appraisal shall be given to employees. 3) UPBJJ-UT Kupang need to consider and meet all their needs, employment (a charge facilities and human resource) so that the employees to work with comfortable. 4) Leadership must always be active in provides guidance to employees, 5) UPBJJ-UT Kupang should regard on rewarding employees, and 6) It is required further studies in regards to this research.

Keywords: Performance Appraisal, Organization Culture, Working Motivation

UNIVERSITAS TERBUKA

ABSTRAK

Penelitian Yusinta Natalia Fina di bawah bimbingan Dr. Lenny M. Tamunu, SU dan Dr. Petrus Kase, M.Soc.Sc, dengan judul penelitian pengaruh penilaian kinerja dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai di Unit Program Belajar Jarak Jauh Universitas Terbuka Kupang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis 1) pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja pegawai UPBJJ-UT Kupang, 2) pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai UPBJJ-UT Kupang dan 3) pengaruh penilaian kinerja dan budaya organisasi secara simultan terhadap motivasi kerja pegawai UPBJJ-UT Kupang. Metode pengolahan data secara deskriptif kuantitatif. Hasil analisis data menggunakan regresi linear sederhana dan ganda menunjukkan bahwa variabel penilaian kinerja dan budaya organisasi berpengaruh lemah terhadap motivasi kerja pegawai UPBJJ-UT Kupang, hal tersebut dapat dilihat dari nilai regresi linear berganda dengan konstanta sebesar 0,495 sedangkan nilai koefisien regresi b_1 sebesar 0,176 dan nilai koefisien b_2 sebesar 0,232. Kesimpulan dari penelitian ini adalah adanya pengaruh secara parsial variabel Penilaian kinerja terhadap motivasi kerja pegawai UPBJJ-UT Kupang sebesar 3%. Ada pengaruh secara parsial variabel Budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai UPBJJ-UT Kupang sebesar 8,6%. Sedangkan pengaruh secara simultan dengan koefisien determinasi menunjukkan nilai R square sebesar 0,090. Hal ini berarti bahwa 9,10% perubahan variabel motivasi kerja pegawai UPBJJ-UT Kupang dipengaruhi oleh penilaian kinerja dan budaya organisasi sementara sisanya sebesar 90,90% dipengaruhi oleh variabel lain yag tidak teliti dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka saran dalam penelitian ini sebagai berikut : 1) Dalam pelaksanaan penilaian kinerja ke depan UPBJJ-UT Kupang perlu memperhatikan kualitas pekerjaan para pegawainya, 2) Umpan balik dari hasil penilaian kinerja haruslah diberikan kepada para pegawai. 3) UPBJJ-UT Kupang perlu memperhatikan dan memenuhi segala kebutuhan pekerjaan (biaya, fasilitas dan SDM) sehingga para pegawai dapat bekerja dengan nyaman. 4) Pimpinan harus selalu aktif dalam memberikan bimbingan kepada para pegawai, 5) UPBJJ-UT Kupang perlu memperhatikan sistem penghargaan kepada para pegawai. 6) Saran teoritis yang dapat disampaikan adalah masih dibutuhkannya penelitian lanjutan yang berhubungan dengan penelitian ini

Kata Kunci : Penilaian Kinerja, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja

UNIVERSITAS TERBUKA

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena kasih dan penyertaanNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul "Pengaruh Penilaian Kinerja dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Unit Program Belajar Jarak Jauh – Univeristas Terbuka Kupang".

Penulis menyadari bahwa dalam penyelesain tulisan ini Tuhan telah menyiapkan orang-orang yang mau memberikan bantuan. Dukungan, empati dan motivasi yang bermanfaat bagi kesempurnaan tulisan ini.

Kesempatan ini patutlah ucapan terima kasih dan penghargaan disampaikan kepada :

1. Prof. Ir. Frans Umbu Datta, M.APP.Sc. Ph.D selaku Rektor Universitas Nusa Cendana Kupang.
2. Prof. Dr. Ir. J.F. Bale Therik, MS selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Nusa Cendana Kupang beserta seluruh stafnya.
3. Dr. Petrus Kase, M.Soc.Sc selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik bersama staf pendidik.
4. Dr. Lenny Tamunu, SU dan Dr. Petrus Kase, M.Soc.Sc selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya untuk memberikan bimbingan pada penulis selama penulisan tesis ini.
5. Dr. Frans Gana, M.Si dan Dr. Nursalam, M.Si selaku tim penilai yang telah melakukan koreksi dan arahan dalam upaya perbaikan penulisan tesis ini.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

6. Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed., Ph.D selaku Rektor Universitas Terbuka dan Drs. R. Alam Malau, M.Si selaku Kepala UPBJJ-UT Kupang yang telah memberikan kesempatan dan dukungan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan.
7. Teman-teman staf UPBJJ-UT Kupang yang telah memberikan data dan informasi dalam penulisan tesis ini.
8. Teman-teman mahasiswa angkatan 2011 terkhusus K Retna dan Jen yang selalu mendukung penulis dalam proses perkuliahan.
10. Secara khusus penulis sertakan syukur dan terima kasih mendalam kepada Ayahanda tercinta Alm. Simson Fina dan ibunda tersayang Jusina Fina. Adik-adik Robert, Noland, Terry, Wili, Markus, Maria dan Rama serta ponakan Roland dan Raisya yang merupakan anugrah Tuhan yang terbesar bagi penulis yang selalu mendukung dan tidak pernah lelah berdoa untuk penulis demi keberhasilan pendidikan di Pasca Sarjana Univeristas Nusa Cendana Kupang.

Ada pepatah yang mengatakan bahwa “tak ada gading yang tak retak”, maka dari ini penulis juga menyadari tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Kritik dan saran dengan maksud untuk memperbaiki dan menyempurnakan penulisan tesis ini, penulis menerimanya dengan senang hati dan terima kasih yang berlimpah.

Kupang, 26 Juni 2013

Penulis

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

DAFTAR ISI

Halaman

Cover i
Lembar pengesahan ii
Deklarasi iii
Abstract iv
Abstrak v
Kata Pengantar vi
Daftar Isi viii
Daftar Tabel xi
Daftar Gambar xiii
Daftar Grafik xvi
Daftar Lampiran xvii

BAB. I PENDAHULUAN 1

1.1 Latar Belakang 1

1.2 Batasan Masalah 15

1.3 Perumusan Masalah 15

1.4 Tujuan Penelitian 15

1.4 Manfaat Penelitian 16

1.5 Implikasi Penelitian 17

BAB. II TINJAUAN PUSTAKA 18

2. 1 Manajemen Sumber Daya Manusia 18

2.1.1 Pengertian dan Kegunaan Manajemen Sumber Daya Manusia 18

2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia 19

2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia 19

2.1.4 Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia 20

2.1.5 Kompetensi Manajemen Sumber DayaManusia 21

2.2 Motivasi 22

2.2.1 Pengertian Motivasi 22

2.2.2 Tujuan Motivasi 23

2.2.3 Model-Model Motivasi 24

UNIVERSITAS TERBUKA

2.2.4 Pandangan Tentang Motivasi 26
2.2.5 Teori Motivasi..... 27
1. Teori Abraham Maslow 27
2. Teori Dua Faktor Hezberg 29
3. Teori Kebutuhan Mc Clelland..... 29
4. Teori Penguatan 31
5. Teori Harapan 31
6. Teori Tujuan..... 32
2.2.6 Media Peningkatan Motivasi 36
2.3 Penilaian Kinerja 36
2.3.1 Pengertian Penilaian Kinerja 36
2.3.2 Tujuan Penilaian Kinerja..... 40
2.3.3 Manfaat Penilaian Kinerja 41
2.3.4 Aspek-Aspek Penilaian Kinerja..... 43
2.3.5 Prinsip Dasar Penilaian Kinerja..... 47
2.3.6 Pertimbangan Hukum Dalam Penilaian Kinerja..... 47
2.3.7 Proses Penyusunan Penilaian Kinerja 48
2.3.8 Proses Penilaian Kinerja..... 49
2.3.9 Metode Penilaian Kinerja 50
2.3.10 Hambatan Dalam Penilaian Kinerja..... 51
2.4 Budaya Organisasi..... 52
2.4.1 Pengertian Budaya Organisasi..... 52
2.4.2 Manfaat Budaya Organisasi..... 54
2.4.3 Pembentukkan Budaya Organisasi..... 55
2.4.4 Karakteristik Budaya Organisasi 57
2.4.5 Fungsi Budaya Organisasi..... 58
2.4.6 Tingkatan Budaya Organisasi..... 59
2.4.7 Tipe Budaya Organisasi 61
2.4.8 Unsur-Unsur Budaya Organisasi 62

UNIVERSITAS TERBUKA

2.4.9 Menanamkan Budaya Organisasi 62
2.5 Penelitian Terdahulu 64
2.6 Kerangka Konseptual 65
2.7 Model Masalah Penelitian 68
2.8 Hipotesis 70
BAB. III METODE PENELITIAN 71
3.1 Tipe Penelitian dan Objek Penelitian 71
3.2 Lokasi Penelitian 71
3.3 Skala Pengukuran Variabel 71
3.4 Populasi Dan Sampel 72
3.5 Jenis Data Dan Sumber Data 73
3.6 Teknik Pengumpulan Data 73
3.7 Variabel Penelitian 75
3.8 Teknik Analisis Data 78
a. Uji Asumsi Klasik 78
b. Data Deskriptif 79
c. Analisis Regresi 79
3.9 Instrumen Pengumpulan Data 81
a. Uji Reliabilitas Instrumen 81
b. Uji Validitas Instrumen 82
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 84
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian 84
4.2 Karakteristik Responden 91
4.3 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen 99
4.4 Uji Asumsi Klasik 101
4.5 Analisis Data 104
4.5.1 Analisis Data Deskriptif 104
4.5.2 Analisis Regresi 117
4.5.1 Regresi Linear Sederhana 117

UNIVERSITAS TERBUKA

4.5.2 Regresi Linear Berganda 119
4.6 Pengujian Hipotesis 122
4.7 Pembahasan 123
4.7.1 Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja 123
4.7.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja 125
4.7.3 Motivasi Kerja Pegawai UPBJJ-UT Kupang 128
4.8 Implikasi Penelitian 131
4.8.1 Implikasi Teoritis 131
4.8.2 Implikasi Praktis 132
4.9 Keterbatasan Penelitian 132
BAB V. PENUTUP 134
5.1 Kesimpulan 134
5.2 Saran 135
Daftar Pustaka 137
Biodata Penulis 141
Lampiran 142

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1 Pembagian Pekerjaan di UPBJJ-UT Kupang 5
Tabel 2 Dimensi Penilaian Kinerja 9
Tabel 3 Tingkat Pendidikan Pegawai UPBJJ-UT Kupang 10
Tabel 4 Perbandingan Teori Motivasi 35
Tabel 5 Aspek – aspek Penilaian Kinerja 46
Tabel 6 Perbandingan Penelitian Terdahulu 64
Tabel 7 Karakteristik Responden 72
Tabel 8 Variabel, Dimensi, Indikator dan Kisi-kisi penelitian 76
Tabel 9 Fakultas dan Program Studi di UT 90
Tabel 10 Jenis Kelamin Responden 92
Tabel 11 Usia Responden 93
Tabel 12 Masa Kerja Responden 94
Tabel 13 Pangkat dan Golongan Responden 95
Tabel 14 Usia dan Tingkat Pendidikan Responden 97
Tabel 15 Masa Kerja dan Pangkat, Golongan Responden 98
Tabel 16 Jenis Kelamin dan Usia Responden 98
Tabel 17 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian 99
Tabel 18 Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian 100
Tabel 19 Uji Autokorelasi 104
Tabel 20 Jawaban Responden Terhadap Variabel X1 105
Tabel 21 Jawaban Responden Terhadap Variabel X2 111
Tabel 22 Jawaban Responden Terhadap Variabel Y 115
Tabel 23 Analisis Regresi Linear Sederhana X1 Terhadap Y 117

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 24 Analisis Regresi Linear Sederhana X2 Terhadap Y 118

Tabel 25 Analisis Regresi Linear Berganda X1, X2 Terhadap Y 119

Tabel 26 Simpulan Analisis Hasil Penelitian 130

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1 Hierarkhi Kebutuhan Maslow…….. 28

Gambar 2 Proses Penilaian Kinerja..... 50

Gambar 3 Tingkatan Budaya Organisasi……. 60

Gambar 4 Kerangka Konseptual…….. 67

Gambar 5 Model Masalah Penelitian…….. 89

Gambar 6 Struktur Organisasi UPBJJ-UT Kupang……. 90

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

DAFTAR GRAFIK

Halaman

Grafik 1 Jenis kelamin Responden…… 92

Grafik 2 Umur Responden…… 93

Grafik 3 Masa Kerja Responden……... 94

Grafik 4 Tingkat Pendidikan Responden…….. 96

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

Biodata Penulis……. …….. 141

Surat Ijin Penelitian……... 142

Kuesioner Penelitian…….. 143

Tabulasi Jawaban Responden…… 153

Hasil Uji Multikolinearitas…… 157

Hasil Uji Heteroskedastisitas…… 158

Hasil Uji Regresi…… 159

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen…….. 165

Kartu Konsultasi Tesis……... 166

Matriks Perbaikan…….. 169

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kemajuan teknologi pada saat ini sangat cepat terjadi. Semua informasi dapat diakses tanpa ada batasan waktu dan tempat. Perubahanpun terjadi disemua bidang kehidupan, termaksud dibidang pemerintahan. Suatu bangsa dikatakan sebagai bangsa yang besar ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya, khususnya kemampuan aparatur birokrasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pelayan publik yang melayani masyarakat secara profesional dan akuntabel. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi maka salah satu hal yang perlu dilakukan pimpinan organisasi adalah memberikan daya pendorong yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku para pegawai agar bersedia bekerja sesuai yang diinginkan oleh organisasi. Daya pendorong itu disebut motivasi. Motivasi juga merupakan subyek yang membingungkan karena motif tidak dapat diamati atau diukur secara langsung, tetapi harus disimpulkan dari perilaku orang yang tampak dan bisa diamati langsung.

Motivasi kerja pegawai dalam sebuah organisasi merupakan unsur yang penting, yang memberikan gairah dan mendorong staf bekerja dengan semangat untuk mengejar tujuan organisasi. Pada dasarnya setiap organisasi mengharapkan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

memiliki staf yang cakap dan terampil dalam bekerja, namun yang lebih penting adalah memiliki staf yang mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil yang optimal, dengan menggerakkan segala kemampuan yang dimiliki. Martin van Mesdag (dalam Denny, 1994 : xi) menyatakan bahwa memotivasi orang adalah tugas yang paling utama bagi manajemen. Tugas tersebut mencakup kemampuan untuk berkomunikasi, memberi teladan, menghadapi tantangan, memberi dukungan, mengumpulkan umpan balik, melibatkan orang, melaksanakan pendelegasian, melaksanakan pengembangan dan pelatihan, memberi informasi, memberi *brifing* (petunjuk pelaksanaan), serta menjamin penghargaan yang layak. Dalam melakukan suatu pekerjaan setiap karyawan membutuhkan motivasi yang ada pada dirinya agar timbul suatu semangat atau kegairahan dalam bekerja. Ada dua rangsangan motivasi menurut Suwatno, dkk (2011:170) yaitu dari dalam diri karyawan itu sendiri dan dari faktor luar karyawan. Setiap karyawan memiliki perbedaan motivasi pada dirinya dalam bekerja ada yang menginginkan suatu penghargaan yang diberikan oleh perusahaan dimana ia bekerja dan rasa puas dalam mengerjakan suatu pekerjaan hanya bisa dirasakan oleh dirinya sendiri.

Oleh karena itu, upaya menimbulkan motivasi dikalangan karyawan dalam suatu organisasi menjadi sangat penting artinya, karena motivasi itu merupakan modal utama untuk berprestasi. Hal ini sesuai dengan teori motivasi berprestasi dari Mc Clleland yang menyatakan bahwa motivasi bisa terjadi akibat dari suatu kegiatan berupa prestasi yang dicapai, termasuk juga dalam bekerja. Dengan kata lain kebutuhan berprestasi merupakan motivasi dalam pelaksanaan pekerjaan. Dalam

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

hubungan dengan Teori Maslow, berarti motivasi ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang tinggi, terutama kebutuhan aktualisasi diri dan kebutuhan akan status dan kekuasaan. Kebutuhan ini memerlukan dan mengharuskan seseorang pekerja melakukan kegiatan belajar, agar menguasai ketrampilan/keahlian yang memungkinkan seorang pekerja mencapai suatu prestasi.

Universitas Terbuka (UT) adalah salah satu perguruan tinggi di Indonesia yang menerapkan sistem belajar jarak jauh dan terbuka. Dalam pemberian pelayanan dibidang pendidikan, UT bekerja sama dengan perguruan tinggi negeri dan sejumlah perguruan tinggi swasta serta instansi yang relevan yang ada di Indonesia. Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset utama yang dimiliki UT, karena arah ke depan perkembangan dan kelestarian UT sebagai lembaga pendidikan tinggi jarak jauh (PTJJ) yang berkualitas ditentukan oleh pengetahuan, keterampilan dan kompetensi SDM. SDM adalah penggerak utama lembaga karena kemampuannya dalam menciptakan sinergi dan mengelola sumber daya lain yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan lembaga. UT telah menetapkan visi institusi untuk menjadi salah satu institusi PTJJ unggulan di antara institusi PTJJ di Asia tahun 2010 dan di dunia tahun 2020. Upaya mewujudkan visi tersebut hanya dapat dilakukan oleh SDM yang memiliki kompetensi, dedikasi serta komitmen yang tinggi pada peningkatan kualitas secara berkelanjutan. UT menyadari bahwa untuk mewujudkan visi tersebut tidaklah mudah dibutuhkan usaha dan kerja keras dari semua komponen yang ada di UT. Menindaklanjuti akan hal itu UT merasa perlu untuk selalu memberikan motivasi kepada para pegawainya melalui berbagai cara agar mereka

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dapat bekerja dengan semaksimal mungkin untuk mendapatkan hasil yang terbaik, dengan demikian impian untuk menjadikan UT sebagai institusi PTJJ unggulan di antara institusi PTJJ di Asia dan di dunia dapat terwujud.

Disetiap Propinsi dan Kabupaten/Kota yang terdapat perguruan tinggi negeri, tersedia unit layanan UT yang disebut Unit Program Belajar Jarak Jauh-UT. Unit Program Belajar Jarak Jauh–Universitas Terbuka (UPBJJ-UT) Kupang merupakan perpanjangan tangan dari Universitas Terbuka di tingkat Propinsi Nusa Tenggara Timur yang menangani semua kebijakan untuk pendidikan jarak jauh.

Pada umumnya dalam melaksanakan pekerjaannya para pegawai UPBJJ-UT Kupang bekerja dengan semangat apa adanya. Mereka bekerja sesuai dengan apa yang diperintahkan oleh pimpinan tanpa ada inisiatif sendiri untuk memulai pekerjaan mereka. Para pegawai akan sibuk bekerja apabila batas waktu penyelesaian pekerjaan hampir selesai. Pekerjaan yang sama selama satu semester membuat pegawai merasa jenuh dengan pekerjaan yang dilakukan berulang-ulang dan mereka beranggapan bahwa apapun yang mereka kerjakan akan mendapat penghargaan yang sama saja dari UPBJJ-UT Kupang. Hal-hal diatas terjadi karena beberapa hal di bawah ini :

1. Kuantitas beban Kerja

   Dalam melaksanakan pelayanannya para pegawai UPBJJ-UT Kupang baik yang berstatus sebagai tenaga pendidik maupun sebagai tenaga kependidikan diberikan tugas masing-masing sebagai penanggungjawab wilayah (PJW) yang bertugas mengurusi semua kegiatan baik akademik (registrasi, tutorial dan ujian) maupun

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

administrasi di kabupaten yang telah menjadi tanggungjawabnya. Satu orang pegawai bisa menjadi PJW atas beberapa kabupaten. Jumlah mahasiswa ditiap kabupaten relatif, ada kabupaten yang jumlah mahasiswanya banyak dan ada kabupaten yang jumlah mahasiswanya sedikit. Untuk lebih jelas pembagian pekerjaan PJW di UPBJJ-UT Kupang dapat dilihat pada tabel :

Tabel 1 Pembagian Pekerjaan Pegawai di UPBJJ-UT Kupang

No	Kabupaten	Jumlah		Tugas Lainnya
		Mahasiswa	PJW	
1	Sumba Barat	829	1	
2	Sumba Barat Daya	1166		
3	Sumba Tengah	632	1	Verifikator keuangan
4	Sumba Timur	1619	1	
5	Kota Kupang	750	1	
6	Kab. Kupang	956		
7	Sabu	506		
8	Timor Tengah Selatan	1798	1	ICT
9	Belu	1060	1	Bagian Kepegawain, Penggadaan barang dan jasa
10	Alor	584		
11	Rote Ndao	479	1	
12	Flores Timur	1481	1	
13	Lembata	800	1	
14	Sikka	2032	1	
15	Ngada	267	1	Tenaga pendidik
16	Nagekeo	337		
17	Manggarai	156	1	
18	Manggarai Timur	306		
19	Manggarai Barat	256		
20	Ende	798	1	Tenaga pendidik
21	Penanggungjawab Program Pasca Sarjana	80		
22	Penanggungjawab Pembagian bahan Ajar		1	bahan ajar untuk semua kabupaten
	Jumlah	1682	15	

Sumber : UPBJJ-UT Kupang, 2012

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Dalam tabel satu terlihat bahwa pembagian pekerjaan di UPBJJ-UT Kupang tidak dibagi secara merata. Ada pegawai yang menjadi PJW atas kabupaten-kabupaten yang jumlah mahasiswa sangat banyak, dan ada yang yang menjadi PJW dengan jumlah mahasiswa sedikit. Selain itu ada pegawai yang mempunyai beban tugas lainnya seperti tenaga verifikator, ICT, tenaga pendidik, dan lainnya. Hal ini berpengaruh pada motivasi kerja pegawai, karena ada pegawai yang mempunyai pekerjaan yang sangat banyak dan ada pegawai yang mempunyai pekerjaan sedikit. Pegawai selalu membandingkan beban pekerjaannya masing-masing.

2. Masalah lain berkenaan dengan tugas pokok dan fungsi (TUPOKSI). Tupoksi adalah dasar bagi setiap pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pembagian tupoksi di UPBJJ-UT Kupang tidak ada. Para pegawai hanya mengetahui bahwa mereka sebagai PJW, tetapi penjabaran tugas sebagai PJW tidak ada. Sehingga para pegawai lebih banyak menunggu perintah dari atasan daripada mempunyai inisiatif sendiri dalam bekerja.

Menyadari akan perbedaan tanggunggjawab pekerjaan tersebut maka harus ada suatu penilaian yang dilakukan berdasarkan kuantitas, kualitas dan beberapa aspek lain dalam pekerjaan sehingga tidak menimbulkan masalah antar sesama pegawai. Cara yang diambil oleh UT yaitu dengan melakukan penilaian terhadap hasil pekerjaan pegawai selama periode waktu tertentu. Penilaian kinerja merupakan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

bagian dari suatu manajemen dengan membandingkan antara rencana yang dibuat dan hasil yang dicapai. Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Pentingnya dilakukan penilaian kinerja karena dapat digunakan untuk memperjelas peranan karyawan dan fungsi–fungsinya, sebagai sarana perubahan perilaku, membantu mengetahui kelemahan dan kelebihan karyawan, perbaikan kinerja karyawan, penentuan insentif, kebutuhan pelatihan dan pengembangan, membantu memperlancar komunikasi antara atasan dan bawahan.

Perusahaan menggunakan penilaian kinerja bagi para karyawannya dengan maksud sebagai langkah administratif dan pengembangan. Secara administratif, perusahaan dapat menjadikan penilaian kinerja sebagai acuan dan standar di dalam membuat keputusan yang berkenaan dengan kondisi kerja karyawan, termasuk untuk promosi pada jenjang karier yang lebih tinggi, pemberhentian, dan penghargaan atau penggajian. Sedangkan untuk pengembangannya adalah cara untuk memotivasi dan meningkatkan keterampilan kerja, termasuk konseling pada perilaku karyawan dan menindaklanjuti dengan pengadaan pelatihan Gomez (2001:226) dalam Suwatno, dkk (2011:195).

Sebagai upaya nyata dalam pembinaan dan pengembangan SDM, sejak tahun 2004 UT mulai mengembangkan Sistem Penilaian Kinerja Pegawai. Sistem penilaian kinerja pegawai dirancang dengan tujuan sebagai alat ukur dalam melakukan penilaian kinerja setiap pegawai, meningkatkan potensi pegawai secara optimal dan memperbaiki kinerja SDM, baik pada tingkat individu, tim, unit maupun lembaga

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

secara keseluruhan. Lebih lanjut tujuan dari program penilaian kinerja pegawai adalah membangun komitmen seluruh pegawai untuk mencapai sasaran kerja masing-masing yang akan berdampak pada peningkatan kinerja UT secara keseluruhan. Manfaat penilaian kinerja pegawai UT yaitu untuk : 1) Mengetahui potensi, kompetensi dan meningkatkan kinerja pegawai, 2) Memberikan informasi untuk penempatan pegawai, 3) Menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai, 4) Merencanakan pemberian penghargaan dan kompensasi (Pedoman Penilaian Kinerja Pegawai UT, 2008).

Penilaian Kinerja di UT merujuk dari penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berdasarkan pada Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 jo. PP Nomor 10 Tahun 1979 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS. Penilaian tersebut tertuang dalam suatu daftar yang biasa di sebut DP-3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan). Unsur-unsur yang dinilai dalam DP3 antara lain kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan. Hal ini selaras pula dengan surat Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (MenPAN) No. B/1874/M.PAN/7/2007 tanggal 26 Juli 2007 Tentang Penyusunan Informasi Jabatan Dalam Rangka Penyusunan Gaji Berbasis Kinerja dan Meryt Sistem.

Penilaian kinerja pegawai ini merupakan upaya konkrit bersama dalam membangun semangat dan budaya kerja berkualitas guna mewujudkan visi dan misi

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

UT dan mengharapkan secara bertahap kualitas, kompetensi dan kesejahteraan pegawai UT dapat ditingkatkan dari waktu ke waktu dan merupakan salah satu cara untuk memberikan motivasi kerja kepada para pegawai UT. Penilaian dilaksanakan berdasarkan penilaian terhadap aspek kualitas kerja, kuantitas hasil kerja, pengambilan keputusan, kepemimpinan, pengembangan staf, perencanaan, komunikasi, kerjasama, inisiatif, kemampuan belajar, adaptasi dan integritas yang masing-masing mempunyai bobot penilaian tersendiri (Pedoman Penilaian Kinerja UT, 2008). Dimensi penilaian dan pembobotan dalam penilaian kinerja di UT dapat dilihat dalam tabel di bawah ini :

Tabel 2 Dimensi Penilaian dan Pembobotan Penilaian Kinerja UT

No	Penilaian Pejabat Struktural		Penilaian Pegawai Fungsional atau Administrasi/Teknisi (non struktural)	
	Dimensi Penilaian	Pembobotan (%)	Dimensi Penilaian	Pembobotan (%)
1	Kualitas Pekerjaan	30	Kualitas Pekerjaan	30
2	Kuantitas hasil kerja	30	Kuantitas hasil kerja	30
3	Pengambilan Keputusan	4	Pengambilan Keputusan	0
4	Kepemimpinan	4	Kepemimpinan	0
5	Pengembangan Staf	4	Pengembangan Staf	0
6	Perencanaan	4	Perencanaan	5
7	Komunikasi	4	Komunikasi	5
8	Kerjasama	4	Kerjasama	6
9	Inisiatif	4	Inisiatif	6
10	Kemampuan belajar	4	Kemampuan belajar	6
11	Adaptasi	4	Adaptasi	6
12	Integritas	4	Integritas	6
	Jumlah	100	Jumlah	100

Sumber : Pedoman Penilaian Kinerja UT, 2008

Selama proses penilaian kinerja yang sudah berlangsung di tingkat UPBJJ-UT Kupang ternyata diperhadapan dengan beberapa masalah yang menyangkut :

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

1) Tingkat pendidikan

Tingkat pendidikan yang dimiliki oleh pegawai merupakan salah satu faktor penentu kemajuan suatu organisasi. Karena dengan tingkat pendidikan yang baik akan menunjang proses pekerjaan dan dapat dengan mudah meraih tujuan organisasi tersebut. Tingkat pendidikan formal dari pegawai di UPBJJ –UT Kupang dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 3

Tingkat Pendidikan Formal Pegawai UPBJJ-UT Kupang

No	Uraian kerja	Tingkat Pendidikan			Jumlah
		SMA	S1	S2	
2	Kepala Sub Tata Usaha		1		1
3	Koordinator Registrasi dan Ujian		1		1
4	Koordinator Bantuan Belajar dan Layanan Bahan Ajar (BBLBA)			1	1
5	Bendahara	1			1
6	Penanggung Jawab Wilayah (PJW)	4	8	2	14
7	Penanggung jawab Bahan Ajar	1			1
	Jumlah	6	10	3	19

Sumber : UPBJJ-UT Kupang, 2012

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa tingkat pendidikan formal pegawai di UPBJJ-UT Kupang adalah sebagai berikut : SMA berjumlah 5 orang atau 26,3%, S1 sejumlah 52, 6% dan S2 sejumlah 21,1 %. Tingkat pendidikan yang berbeda ini menjadi salah satu permasalahan dalam penilaian kinerja karena pekerjaan yang sama sebagai PJW dilakukan oleh pegawai yang berpendidikan SMA, S1 maupun yang berpendidikan S2. Hal ini menyebabkan adanya perbedaan dari hasil kerja dari pegawai. Akibat dari tingkat pendidikan yang tidak merata ini menyebabkan kualitas

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

hasil pekerjaan sering berbeda. Yang berpendidikan tinggi kualitas pekerjaannya lebih baik dari yang berpendidikan menengah atas. Sedangkan pada kriteria penilaian kinerja ada penilaian pada aspek kualitas hasil pekerjaan. Tentunya ini menyebabkan yang berpendidikan tinggi selalu mendapatkan penilaian yang lebih baik dari yang berpendidikan menengah atas.

2. Umpan balik dari hasil penilaian kinerja yang dilakukan.

Selama berlangsungnya penilaian kinerja hasilnya tidak pernah diberikan kepada para pegawai. Hal ini menyebabkan pegawai tidak mengetahui apakah kinerja mereka setiap bulan baik atau tidak. Pegawai akan mengetahui hasil penilaian kinerja pada saat menerima tunjangan dari hasil penilaian kinerja yang disebut tunjangan berbasis kinerja yang dibayarkan setiap bulan. Ini menyebabkan para pegawai mulai menebak apa yang menyebabkan kinerja mereka tinggi atau rendah. Padahal umpan balik sangat diperlukan sebagai alat perbaikan kinerja bagi para pegawai agar dalam waktu ke depan dapat memperbaiki kesalahannya, mempertahankan kinerjanya atau meningkatkan kinerjanya.

3. Penghargaan dari hasil penilaian kinerja

Disisi lain hasil dari penilaian kinerja diberikan penghargaan dalam bentuk tunjangan berbasis kinerja. Untuk tunjangan ini pembayarannya didasarkan pada masa kerja pegawai, padahal pekerjaan yang sama sebagai PJW dilakukan oleh semua pegawai baik yang masa kerjanya sudah lama maupun yang masa kerjanya masih baru.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Hal- hal ini menyebabkan terjadinya perubahan perilaku pegawai dalam bekerja. Para pegawainya yang dulunya menyelesaikan satu pekerjaan dalam waktu satu hari sekarang pekerjaan tersebut diselesaikan lebih dari satu atau dua hari. Perubahanpun terjadi dari sikap bekerja pegawai yang sebelumnya bersedia untuk menyelesaikan pekerjaannya sampai larut malam tapi pada saat ini tepat jam empat sore para pegawai sudah mulai meninggalkan kantor dengan alasan sudah waktunya mereka kembali ke rumah. Partisipasi pegawai dalam berbagai kegiatan mulai menurun, mereka turut serta dalam kegiatan tersebut tapi mereka tidak bekerja dengan semangat penuh. Komunikasi antara pimpinan dengan para pegawainya mulai terputus, hal ini nampak dari rendahnya keikutsertaan pegawai dalam pengambilan keputusan.

Aspek lain yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai adalah lingkungan kerjanya. motivasi sering dikaitkan dengan kemalasan dan suatu yang melekat pada diri individu. Jika diperhatikan secara sepintas memang hasil akhirnya adalah sama yaitu orang yang nampak malas dalam bekerja. Namun motivasi bukanlah hasil dari perilaku, motivasi adalah faktor pendorong perilaku. Menurut Robbins (dalam Elu, dkk, 2009:2.14), motivasi merupakan hasil interaksi antara individu dengan lingkungannya. Pendapat Robbins tersebut menunjukkan bahwa motivasi seseorang tidak terkait dengan kemalasan dan ciri individu. Seseorang yang rajin dapat rendah motivasinya jika ia tidak merasa tertarik dengan sesuatu. Faktor lingkungan kerja mempunyai peranan yang sangat penting dalam memberikan motivasi kerja kepada

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pegawai. Dalam lingkungan kerja suatu organisasi terdapat nilai atau norma yang menjadi pegangan bagi anggotanya dalam bekerja. Nilai dan norma tersebut dikenal dengan nama budaya organisasi.

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilaia *(values)*, keyakinan-keyakinan *(belief)*, asumsi-asumsi *(assumptions)*, atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya (Sutrisno, 2011:2). Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan diinternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang per orang di dalam organisasi. Dengan demikian budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi (Kilman dalam Sutrisno, 2011). Budaya organisasi merupakan sentral dari segala perubahan organisasi. Perubahan pada berbagai komponen organisasi pada dasarnya adalah upaya bagaimana organisasi memiliki nilai, norma, sikap, dan perilaku yang sama untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian perubahan budaya organisasi tidak hanya perlu dilakukan dengan mengubah satu komponen tunggal organisasi.

Hasibuan (dalam Notoadmodjo, 2009:125) menyatakan organisasi yang terpelihara dengan baik akan semakin memberikan motivasi kerja yang tinggi kepada para karyawannya dalam bentuk : mendorong gairah dan semangat kerja karyawan, meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang akhirnya meningkatkan kinerjanya, meningkatkan produktifitas, meningkatkan loyalitas dan integritas karyawan,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

meningkatkan kedisiplinan karyawan dan meningkatkan kehadiran kerja karyawan. Di UPBJJ-UT Kupang ketentuan tentang waktu kerja pegawai dari hari senin – kamis diatur jam masuk kantor dan memulai pekerjaan yaitu mulai pukul 08.00 wita sampai dengan pukul 16.00 wita dengan waktu istirahat dari pukul 12.00 wita – 13.00 wita. Sedangkan hari jumat masuk kantor dan memulai pekerjaan dari pukul 08.00 wita sampai dengan pukul 17.00 wita, dengan waktu istirahat 11.30 wita – 13.00 wita. Ketentuan mengenai waktu kerja ini sudah diketahui oleh semua pegawai UPBJJ-UT Kupang. Namum dalam pelaksanaannya dan hasil pengamatan hampir 90% pegawai UPBJJ-UT Kupang selalu tiba di kantor berkisar dari pukul 08.30 wita bahkan ada yang tiba di kantor hampir pukul 10.00 wita. Begitu tiba di kantor pegawai tidak langsung bekerja tapi masih berkumpul untuk berdiskusi mengenai berbagai macam hal. Waktu istirahat banyak dilanggar oleh pegawai, seharusnya waktu untuk beristirahat hanya satu jam tetapi kenyataannya bisa sampai dua jam.

Selama ini tidak ada sangsi baik secara lisan ataupun tulisan yang diberikan atas keterlambatan yang dilakukan oleh para pegawai. Selain itu gaya berpakaian pegawai UPBJJ-UT Kupang juga masih terkesan semaunya pegawai. Meskipun sudah ada beberapa pakaian seragam yang sudah dibagikan dengan ketentuan waktu untuk menggunakan seragam tersebut, akan tetapi pegawai tidak menggunakannya secara teratur. Terkesan bahwa para pegawai memakai pakaian sesuai dengan keinginan mereka, bahkan masih ada pegawai yang menggunakan celana jeans dan sandal pada hari yang bukan ditentukan untuk berpakaian bebas.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Masalah lainnya yaitu menyangkut daftar hadir pegawai yang tidak diisi secara teratur dengan cara menandatangani daftar hadir pada saat tiba di kantor dan pulang kantor, tetapi daftar hadir ditandatangani dua atau tiga hari sekali. Daftar hadir tidak dianggap sebagai hal yang penting, sehingga tidak ditandatangani tepat pada waktunya. Bahkan untuk para tenaga kontrak tidak ada daftar hadir sama sekali.

1.2 Batasan Masalah

Penelitian ini diarahkan untuk mengetahui pengaruh penilaian kinerja dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai di UBPJJ-UT Kupang. Oleh karena itu penelitian ini diberi judul : "Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Di Unit Program Belajar Jarak Jauh – Universitas Terbuka Kupang.

1.3 Perumusan Masalah

Masalah dalam penelitian ini adalah "Sejauhmana pengaruh penilaian kinerja dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai di UPBJJ-UT Kupang"? Berdasarkan permasalahan tersebut maka yang menjadi pertanyaan penelitian adalah:

1. Berapa besar pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi pegawai di UPBJJ-UT Kupang?
2. Berapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi pegawai di UPBJJ-UT Kupang?
3. Berapa besar pengaruh penilaian kinerja dan budaya organisasi secara simultan terhadap motivasi kerja pegawai di UPBJJ-UT Kupang?

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi pegawai di UPBJJ-UT Kupang?
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi pegawai di UPBJJ-UT Kupang?
3. Untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja dan budaya kerja secara simultan terhadap motivasi kerja pegawai di UPBJJ-UT Kupang?

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat :

1. Sebagai bahan evaluasi bagi pimpinan Universitas Terbuka dalam memberikan motivasi kerja kepada para pegawainya.
2. Sebagai bahan informasi bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian dengan substansi yang sama dan lebih secara mendalam.

1.6 Implikasi Penelitian

1.6.1 Implikasi Teoritis

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat menjadi jawaban secara teoritis tentang pengaruh penilaian kinerja dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai di

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

UPBJJ-UT Kupang dan sarana untuk mengaplikasikan berbagai teori yang berkaitan dengan penilaian kinerja, budaya organisasi dan motivasi.

1.6.2 Implikasi Praktis

Dari aspek praktis penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai referensi bagi Universitas Terbuka dalam meningkatkan motivasi kerja para pegawainya.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian dan Kegunaan Manajemen Sumber Daya Manusia

Marwansyah (2010:3) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekruitmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karier, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keslamatan dan kesehatan kerja, dan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

UPBJJ-UT Kupang dan sarana untuk mengaplikasikan berbagai teori yang berkaitan dengan penilaian kinerja, budaya organisasi dan motivasi.

1.6.2 Implikasi Praktis

Dari aspek praktis penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai referensi bagi Universitas Terbuka dalam meningkatkan motivasi kerja para pegawainya.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian dan Kegunaan Manajemen Sumber Daya Manusia

Marwansyah (2010:3) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekruitmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karier, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keslamatan dan kesehatan kerja, dan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

hubungan i ndustrial. Perencanaan dan i mplementasi f ungsi-fungsi in i h arus didukung o leh a nalisis jabatan yang c ermat da n pe nilaian k inerja yang o bjektif. Selain itu Dessler (2003:5) m engatakan b ahwa m anajemen sumber daya m anusia (MSDM) a dalah ke bijakan da n pr aktik menentukan a spek "manusia" a tau s umber daya manusia d alam po sis manajemen, t ermasuk merekrut, me nyaring, melatih, memberi pe nghargaan da n pe nilaian. S edangkan N awawi (2008:42) menyatakan bahwa m anajemen s umber daya m anusia adalah pr oses mendayagunakan m anusia sebagai t enaga ke rja secara manusiawi, agar pot ensi fisik dan ps ikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Sementara N otoatmodjo (2009:86) m enyatakan t ujuan manajemen s umber daya manusia a dalah meningkatkan ko ntribusi sumber da ya manusia (karyawan) terhadap o rganisasi d alam r angka mencapai pr oduktifitas o rganisasi bersangkutan. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai misi dan tujuannya adalah sangat tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi itu. Oleh sebab itu sumber daya manusia (karyawan) tersebut harus dikelola sedemikian rupa s ehingga berdaya gu na da n berhasil gu na dalam mencapai misi da n tujuan organisasi. S edangkan Marwansyah (2010:4) menyebutkan tujuan dari manajemen

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

sumber da ya manusia a dalah pr oses mengoptimalkan k egunaan (yakni produktifitas) s emua pe kerja da lam s ebuah o rganisasi. D alam ko nteks ini t ujuan yang ingin d icapai melalui pr oses-proses (atau fungsi/aktivitas) manajemen sumber daya m anusia adalah m enghasilkan s umber daya m anusia professional y ang memiliki karakteristik: berakhlak mulia, kompeten dan termotivasi.

2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi merupakan ke giatan po kok yang d ilakukan da lam suatu pe rusahaan. Setiap ka ryawan pa da da sarnya melakukan dua f ungsi, yaitu funsi manajerial, dimana ke giatan-kegiatan d ilakukan de ngan pe kerjaan p ikiran atau menggunakan pikiran (mental); da n ke dua, fungsi o peratif (teknis), d imana ke giatan-kegiatan dilakukan de ngan fisik. E dwin B Flippo (1981) da lam S uwatno (2011:30) menguraikan fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

a. Fungsi M anajerial y ang terdiri da ri ke giatan perencanaan, pe ngorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.
b. Fungsi Operatif a tau F ungsi T eknis yang meliputi ke giatan pe ngadaan *(Recruitment),* Pengembangan *(Development),* Kompensasi *(Compensation),* Pengintegrasian *(Integration),* Pemeliharaan *(maintenance),* dan P ensiun *(Separation).*

2.1.4 Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia

Sedarmayanti (2011:148) menyebutkan bahwa s asaran da ri manajemen sumber daya manusia adalah :

UNIVERSITAS TERBUKA

a. Sasaran perusahaan : mengenalis umber daya manusia dalam memberi kontribusi atas efektifitas perusahaan.
b. Sasaran fungsional : mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang cocok bagi kebutuhan perusahaan.
c. Sasaran sosial : selalu tanggap secara etis dan sosial terhadap berbagai kebutuhan, tuntutan masyarakat dengan terus meminimalkan dampak negatif atas tuntutan terhadap perusahaan.
d. Sasaran pribadi karyawan : membantu karyawan mencapai tujuan pribadi mereka, tujuan dapat meningkatkan kontribusi individu atas perusahaan.

2.1.5 Kompetensi Manajemen Sumber Daya Manusia Global

Masalah utama yang dianggap sebagai isu yang berkaitan dengan kompetensi manajemen sumber daya manusia di era globalisasi ini menurut Schuler (Suwatno, 2011:35) antara lain : mengelola sumber daya manusia untuk menciptakan kemampuan (kompetensi) SDM, mengelola diversitas tenaga kerja untuk meraih keunggulan kompetitif, mengelola SDM untuk meraih keunggulan kompetitif, mengelola SDM untuk menghadapi globalisasi. Untuk meningkatkan kompetensi SDM dalam proses transformasi dilakukan aktifitas pengembangan yang berhubungan dengan peran utama manajer SDM yang baru yaitu : sebagai seorang pembentuk perubahan, konsultan bagi organisasi atau mitra kerja, perumus dan pengimplementasian strategi, manajer bakat, minat, kepemimpinan, dan sebagai manajer aset dan pengendalian biaya. Tugas utama manajer dalam kondisi tersebut

UNIVERSITAS TERBUKA

adalah mengarahkan dan mengatur program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan SDM perlu diterapkan dalam perusahaan untuk meningkatkan kompentensi SDM yang ada.

Dari berbagai pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan yang terencana dan sistematis yang dilakukan oleh organisasi untuk mendayagunakan segala yang berhubungan dengan sumber daya manusia secara maksimal agar dapat mewujudkan tujuan organisasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

2.2. Motivasi

2.2.1. Pengertian Motivasi

Motif atau motivasi berasal dari kata Latin *"moreve"* yang berarti dorongan dari dalam diri manusia untuk bertindak atau berperilaku (Notoadmodjo, 2009:114). Pengertian motivasi tidak terlepas dari kata kebutuhan atau *"needs"* atau *"want"*. Kebutuhan adalah suatu "potensi" dalam diri manusia yang perlu ditanggapi atau diproses. Tanggapan terhadap kebutuhan tersebut diwujudkan dalam bentuk tindakan untuk pemenuhan kebutuhan tersebut, dan hasilnya adalah orang yang bersangkutan merasa puas atau menjadi puas. Apabila kebutuhan tersebut belum dipenuhi maka akan selalu berpotensi untuk muncul kembali sampai dengan terpenuhinya kebutuhan yang dimaksud.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Sementara itu S tephen P . R obbins da n Mary C ounter (1999:50) da lam Suwatno, dkk (2011:171) menyatakan motivasi kerja sebagai kesedian melaksanakan upaya t inggi u ntuk mencapai t ujuan-tujuan ke organisasian yang d ikondisikan o leh kemampuan upa ya da lam memenuhi ke butuhan individual t ertentu. Sedangkan Richard M . S teers da lam S edarmayanti (2008:233) m enyatakan bahwa motivasi adalah ke kuatan ke cenderungan s eorang individu un tuk melibatkan d iri da lam kegiatan yang berarahkan sasaran dalam pekerjaan. Ini bukan perasaan senang yang relatif t erhadap hasil berbagai p ekerjaan s ebagaimana hanya ke puasan, t etapi lebih merupakan p erasaan sedia/rela bekerja u ntuk mencapai t ujuan pe kerjaan. M enurut G.Terry (1986) da lam N otoadmotjo (2009:114) motivasi a dalah keinginan y ang terdapat di ri s eseorang individu yang mendorongnya u ntuk melakukan pe rbuatan-perbuatan (perilaku).

Dari berbagai batasan pe ngertian d i at as, maka da pat di simpulkan bahwa motivasi pada dasarnya merupakan interaksi seseorang dengan s ituasi t ertentu yang dihadapinya. Di dalam diri seseorang terdapat "kebutuhan" atau "keinginan" terhadap objek di luar d iri seseorang t ersebut. oleh s ebab itu, m otivasi adalah s uatu a lasan *(reasoning)* seseorang untuk bertindak dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya.

2.2.2 Tujuan Motivasi

Sedangkan Hasibuan (1990:161) menyatakan tujuan motivasi, untuk :

a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
b. Meningkatkan produktifitas kerja karyawan

UNIVERSITAS TERBUKA

c. Mempertahankan kestabilan karyawan dalam perusahaan

d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.

e. Mengefektifkan pengadaan karyawan.

f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.

g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.

h. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.

i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

UNIVERSITAS TERBUKA

2.2.3 Model - model Motivasi

Motivasi juga mempunyai beberapa model pendekatan, namun di bawah ini disajikan beberapa model motivasi yang umum digunakan :

1) Model Tradisional *(Traditional Model)*

Model motivasi tradisional dikaitkan dengan Frederick Taylor dan aspek penting pekerjaan pimpinan adalah memastikan bahwa para bawahan melakukan tugasnya yang membosankan dan berulang-ulang dengan cara yag paling efisien. Pimpinan menentukan bagaimana pekerjaan itu dilakukan dan menggunakan suatu sistem perangsang upah untuk memotivasi para bawahan – makin banyak yang mereka hasilkan, makin besar upah yang mereka peroleh menurut Stoner-Wankel (1986) dalam Sulistyani (2011:218). Model ini menganggap bahwa para pekerja pada dasarnya malas dan hanya dapat

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dimotivasi d engan pe nghargaan berwujud ua ng. D alam banyak situasi pendekatan ini cukup e fektif. Dalam prakteknya m odel tradisional in i s ering terdapat pada organisasi birokrasi. Dan model ini hanya dapat diterapkan untuk pekerja yang pasif menurut Hasibuan (1990:164).

2) Model Hubungan Antar Manusia *(Human Relations Model)*

Model i ni j uga disebut sebagai pendekatan i nteraksionis. Pada m odel i ni, pendekatan t radisional t erhadap motivasi d ianggap s udah t idak memadai l agi. Elton Mayo dan peneliti hu bungan antar m anusia l ainnya m enemukan ba hwa kontak s osial yang d ialami bawahan w aktu b ekerja juga pe nting, da n bahwa kebosanan da n berulang-ulangnya t ugas itu s endiri merupakan faktor y ang mengurangi motivasi. Mayo da n pe neliti l ainnya j uga b erpendapat bahwa pimpinan dapat m emotivasi ba wahan dengan m engakui kebutuhan s osialnya dan m embuat m ereka m erasa b erguna dan penting. A kibatnya, bawahan diberikan s uatu ke bebasan u ntuk mengambil keputusan s endiri mengenai pekerjaannya. P erhatian lebih besar d iberikan ke pada ke lompok ke rja informal o rganisasi. Lebih banyak informasi yang d iberikan ke pada ka ryawan mengenai maksud pimpinan tentang operasi organisasi menurut Stonel-Wankel, (1986:5) dalam Sulistyani (2011:219).

3) Model Sumber Daya Manusia *(Human Resources Management Model)*

Model h ubungan a ntar m anusia m endapat kritik dari para ahli s ebagai s uatu pendekatan yang lebih canggih untuk memanipulasi bawahan. Para ahli seperti McGregor da n M aslow berpendapat ba hwa bawahan dimotivasi o leh banyak

UNIVERSITAS TERBUKA

faktor, b ukan hanya ua ng atau ke inginan akan ke puasan, a kan t etapi juga kebutuhan a kan pr estasi da n ke rja yang bermakna. Asumsi t eori ini a dalah bahwa ke banyakkan o rang t elah d imotivasi u ntuk melakukan suatu pe kerjaan yang baik dan mereka t idak secara o tomatis melihat pekerjaan mereka sebagai sesuatu yang t idak d iinginkan. B awahan mungkin memperoleh ke puasan da ri prestasi y ang baik, sehingga b awahan diberi tanggung j awab y ang l ebih b esar untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugasnya (Sulistyani 2011:220).

2.2.4 Pandangan Tentang Motivasi

Luthans (2006:273, menyatakan bahwa motivasi berkenaan dengan :

a. Kebutuhan akan kekuasaan seperti : 1) mempengaruhi orang mengubah sikap atau perilaku, 2) mengontrol o rang dan akt ivitas, 3) b erada pada po sisi berkuasa me lebihi orang la in, 4) me mperoleh kontrol inf ormasi dan s umber daya, dan 5) mengalahkan lawan atau musuh.
b. Keutuhan akan u ntuk b erprestasi : 1) melakukan sesuatu lebih baik d ari pesaing, 2) m emperoleh at au melewati s asaran yang sulit, 3) m emecahkan masalah ko mpleks, 4) menyelesaikan t ugas menantang dan berhasil, 5) mengembangkan cara terbaik untuk melakukan sesuatu.

UNIVERSITAS TERBUKA

c. Kebutuhan akan afiliasi : 1) disukai banyak orang, 2) diterima sebagai bagian kelompok atau tim, 3) bekerja dengan orang yang ramah dan kooperatif, 4) mempertahankan hubungan yang harmonis, 5) berpartisipasi dalam aktivitas sosial yang mneyenangkan.

d. Kebutuhan keamanan : 1) mempunyai pekerjaan yang mempunyai rasa aman, 2) di lindungi dari risk ehilangan pe nghasilan atau masalah ekonomi, 3) mempunyai perlindungan dari sakit dan cacat, 4) dilindungi dari gangguan fisik dan kondisi berbahaya, 5) menghindari tugas atau keputusan dengan resiko kegagalan atau kesalahan.

e. Kebutuhan akan status : mempunyai mobil yang tepat dan mengenakan pakaian yang tepat, 2) bekerja pada perusahaan yang tepat dengan pekerjaan yang tepat, 3) mempunyai gelar dari universitas ternama, 4) tinggal dalam lingkungan yang tepat dan termasuk dalam klub elit, 5) mempunyai hak istimewah eksekutif.

2.2.5 Teori Motivasi

Berdasarkan model-model motivasi di atas maka Nawawi (2008:352) mengemukakan beberapa teori motivasi yang dikembangkan oleh beberapa ahli, antara lain :

1. Teori Kebutuhan dari Abraham Maslow

Setiap manusia memiliki kebutuhan dalam hidupnya, kebutuhan tersebut terdiri dari kebutuhan fisik, kebutuhan psikologis, dan kebutuhan spiritual. Dalam teori kebutuhan diartikan sebagai kekuatan/tenaga (energi) yang menghasilkan

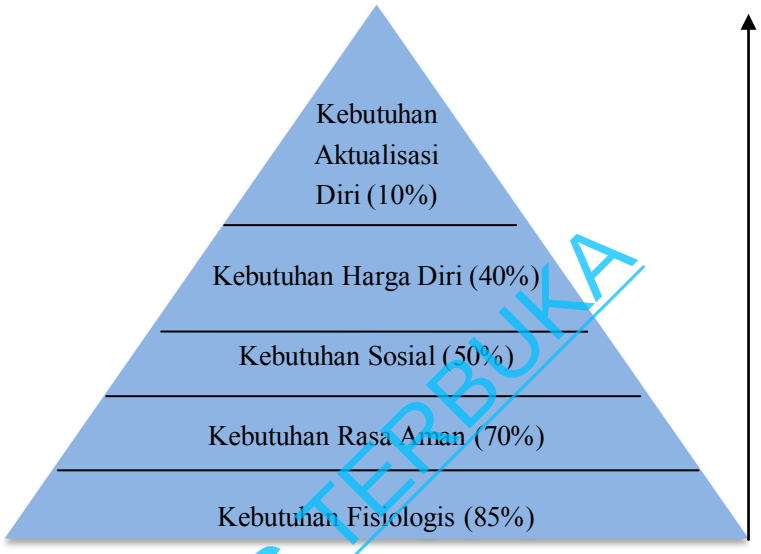
UNIVERSITAS TERBUKA

dorongan b agi i ndividu untuk melakukan ke giatan aga r da pat m emenuhi atau memuaskan ke butuhan t ersebut. K ebutuhan yang s udah t erpenuhi/terpuaskan t idak berfungsi a tau ke hilangan ke kuatan da lam memotivasi suatu ke giatan, s ampai saat timbul kembali sebagai kebutuhan yang baru, yang mungkin saja sama dengan yang sebelumnya. M aslow da lam t eorinya mengetengahkan t ingkatan *(hierarchi)* kebutuhan y ang b erbeda kekuatannya dalam m emotivasi s eseorang m elakukan suatu kegiatan. O leh ka rena itu Maslow mengemukakan beberapa a sumsi d ari urutan atau tingkatan kebutuhan yang berbeda kekuatannya, sebagai berikut :

a. Kebutuhan Fisiologis *(Physiological Needs)*, seperti : kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan f isik, b ernafas, seksual. K ebutuhan i ni m erupakan kebutuhan tingkat rendah atau disebut kebutuhan yang paling dasar.
b. Kebutuhan rasa aman *(Safety Needs)*, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, b ahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup, t idak da lam a rti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologi dan intelektual.
c. Kebutuhan S osial *(Social Needs),* yakni ke butuhan u ntuk m erasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
d. Kebutuhan akan harga d iri a tau pengakuan *(Esteem Needs)*, yaitu ke butuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.
e. Kebutuhan Aktualisasi Diri *(Self-Actualization Needs),* yaitu kebutuhan untuk menggunakan ke mampuan, *skill*, pot ensi, ke butuhan u ntuk berpendapat,

UNIVERSITAS TERBUKA

dengan m engemukakan i de-ide, memberikan p enilaian d an kr itik t erhadap sesuatu.



Gambar 1. Hierarkhi Kebutuhan Maslow

2. Teori Dua Faktor Dari Herzberg

Teori ini mengemukakan bahwa yang da pat m emberikan ke puasan da lam bekerja ditentukan oleh dua faktor. Kedua faktor tersebut adalah :

a. Faktor sesuatu yang dapat memotivasi *(motivator)*. Faktor ini antara lain adalah faktor pr estasi *(achievement)*, faktor pe ngakuan/penghargaan, faktor tanggung jawab, faktor m emperoleh k emajuan da n pe rkembangan da lam bekerja khususnya pr omosi, d an faktor pekerjaan itu s endiri. Faktor i ni t erkait de ngan kebutuhan para urutan tinggi dalam teori Maslow.

b. Kebutuhan k esehatan lingkungan ke rja *(hygiene factors)*. Faktor i ni d apat berbentuk upa h/gaji, hubungan a ntara pe kerja, supervisi t eknis, ko ndisi k erja,

UNIVERSITAS TERBUKA

kebijaksanaan pe rusahaan, da n pr oses ad ministrasi d i pe rusahaan/ faktor i ni terkait dengan kebutuhan pada urutan yang lebih rendah dalam teori Maslow.

3. Teori Kebutuhan Mc Clelland

Teori ini mengklasifikasikan motivasi berdasarkan a kibat s uatu ke giatan berupa pr estasi yang dicapai, t ermasuk juga da lam bekerja. D engan ka ta lain kebutuhan berprestasi merupakan motivasi da lam pe laksanaan pe kerjaan. D alam hubungan de ngan T eori M aslow, be rarti motivasi ini t erkait de ngan ke butuhan pada ur utan y ang t inggi, t erutama ke butuhan a ktualisasi d iri da n ke butuhan a kan status dan kekuasaan. K ebutuhan i ni memer lukan dan m engharuskan s eseorang pekerja m elakukan kegiatan b elajar, agar m enguasai ketrampilan/keahlian yang memungkinkan s eorang pekerja mencapai suatu prestasi. T eori M cClelland menyatakan b ahwa m otivasi s etiap orang berbeda-beda, s esuai de ngan k ekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi tersebut sebagai keinginan yang melaksanakan sesuatu t ugas a tau pe kerjaan yang sulit. M enguasai, memanipulasi, a tau mengorganisasi o bjek-objek fisik, ma nusia a tau ide-ide m elaksanakan h al-hal tersebut secepat mungkin dan seindependen mungkin, sesuai ko ndisi yang berlaku mengatasi ke ndala-kendala, d an mencapai standar t inggi (Suwatno dkk, 2011:178).

Teori ini mengklasifikasikan m otivasi berdasarkan akibat s uatu kegiatan berupa pr estasi yang d icapai, t ermasuk juga da lam bekerja. M enurut M cClelland karakteristik orang yang berprestasi t inggi *(high achievers)* memiliki t iga c iri umum yaitu : a) sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat

UNIVERSITAS TERBUKA

kesulitan m oderat; b) m enyukai s ituasi-situasi dimana k inerja mereka t imbul karena upa ya-upaya mereka s endiri, da n c) menginginkan u mpan balik t entang keberhasilan da n ke gagalan mereka. T eori ini berdasarkan t iga k ebutuhan manusia:

1.1 *Achievement* (kebutuhan a kan pr estasi) : do rongan u ntuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.

1.2 *Power* (ke butuhan a kan ke kuasaan) : ke butuhan u ntuk membuat or ang-orang lain berprilaku dalam suatu cara yang yang dikehendakinya.

1.3 *Affiliation* (kebutuhan akan pertalian) : hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan karib.

4. Teori Penguatan *(Reinforcement)*

Teori ini banyak digunakan dan fundamental sifatnya dalam proses belajar, dengan mempergunakan prinsip yang disebut : Hukum Ganjaran *(Law Of Effect)*". Hukum i ni m engatakan b ahwa suatu tingkah laku y ang m endapat ganjaran menyenangkan a kan mengalami p enguatan da n cenderung untuk dipertahankan dengan mengulangi pr oses be lajar yang pernah d ilakukan. Penguatan *(reinforcement)* pada da sarnya berarti pe ngulangan kegiatan k arena mendapat ganjaran. G anjaran s elain berbentuk material, da pat pul a bersifat n on material. Ganjaran berarti juga pemberian insentif. O leh karena itu teori ini sering disebut "teori i nsentif". Di samping i tu teori i ni b ersumber j uga dari teori t ingkah laku

UNIVERSITAS TERBUKA

berdasarkan hubungan antara Perangsang dan Respons *(Stimulus-Respons* atau *S-R Bond).*

5. Teori Harapan

Teori ini berpegang pada prinsip yang mengatakan : " terdapat hubungan yang erat antara pengertian seseorang mengenai suatu tingkah laku, dengan hasil yang ingin diperolehnya sebagai harapan". Dengan demikian harapan merupakan energi penggerak untuk melakukan suatu kegiatan, yang kearah tertentu untuk mencapai sesuatu yang diinginkan disebut "usaha". Teori harapan dikemukan oleh Victor Vroom, yang memfokuskan pada tiga hubungan :

a. Harapan usaha kinerja : merujuk pada keyakinan karyawan bahwa bekerja lebih keras akan menghasilkan kinerja. Apabila orang tidak percaya bahwa bekerja lebih keras menghasilkan kinerja, usaha mereka mungkin berkurang.
b. Hubungan kinerja penghargaan mempertimbangkan harapan individu bahwa kinerja yang tinggi benar-benar akan menghasilkan penghargaan. Hubungan kinerja penghargaan mengindikasikan bagaimana kinerja efektif yang instrumental atau penting membuahkan hasil yang diinginkan.
c. Nilai penghargaan merujuk pada seberapa bernilainya penghargaan bagi karyawan. Satu faktor yang menentukan kesediaan para karyawan untuk mengerahkan usahanya adalah tingkat sampai mana mereka menilai penghargaan yang diberikan oleh organisasi.

Inti teori ini kecenderungan bertindak dalam cara tertentu bergantung pada kekuatan pengharapan bahwa tindakan akan diikuti keluaran tertentu dan daya tarik

UNIVERSITAS TERBUKA

dari ke luaran t ersebut ba gi individu. T eori p engharapan membantu menjelaskan mengapa banyak karyawan tidak termotivasi pada pekerjaan mereka dan semata-mata melakukan y ang m inimun untuk m enyelamatkan diri. Teori i ni m enyatakan b ahwa individu mendasarkan ke putusan t entang p erilaku pa da harapan mereka, ba hwa satu perilaku a tau pe rilaku pe ngganti lainnya cenderung m enimbulkan h asil y ang dibutuhkan atau diinginkan.

6. Teori tujuan Sebagai Motivasi

Dalam be kerja tujuan b ukan h arapan. Dalam kenyataannya h arapan b ersifat subjektif d an b erbeda-beda a ntara s etiap individu meskipun be kerja pa da unit ke rja yang sama. T ujuan bersumber da ri R encana Strategik dan R encana O perasional organisasi, y ang tidak dipengaruhi individu dan t idak m udah b erubah-ubah. S etiap pekerja yang memahami d an menerima tujuan o rganisasi dan merasa sesuai dengan dirinya akan merasa ikut bertanggung jawab dalam mewujudkannya. Dalam keadaan seperti i ni tujuan akan be rfungsi s ebagai m otivasi dalam b ekerja, y ang m endorong para pekerja memilih alternatif cara bekerja yang terbaik atau yang paling efektif dan efisien.

Berdasarkan e nam t eori motivasi yang telah d ipaparkan d i at as, t iga t eori yang disebut terdahulu b erfokus pada " apa" y ang m endorong m anusia m elakukan suatu ke giatan. T eori-teori i ni m embahas tentang sesuatu y ang m endorong (motivator) s eseorang dalam melakukan suatu kegiatan, t ermasuk j uga y ang disebut bekerja d i sebuah o rganisasi. O leh ka rena itu teori-teori t ersebut di kelompokkan

UNIVERSITAS TERBUKA

dalam ka tegori "Teori I si *(Content Theories)"*. B erikutnya t iga t eori yang d isebut terakhir dalam urutan tersebut di atas, adalah teori-teori mo tivasi yang berfokus pada "bagaimana" mendorong manusia agar berbuat sesuatu, termasuk juga dalam bekerja di sebuah organisasi. Dengan demikian berarti teori-teori motivasi tersebut membahas cara-cara dan langkah-langkah dalam memberikan dorongan, sehingga dikategorikan sebagai 'Teori Proses".

Dari ur aian-uraian mengenai t eori motivasi di at as, maka S uwatno dkk (2011:175) s ecara s ederhana menjelaskan s umber motivasi da pat d igolongkan menjadi dua , yaitu sumber motivasi da ri da lam d iri (intrinsik) da n sumber motivasi dari luar (ekstrinsik).

a. Motivasi Instrinsik

Motivasi ins trinsik adalah m otif-motif y ang m enjadi aktif atau b erfungsinya tidak pe rlu d irangsang da ri luar, ka rena da ri da lam d iri s etiap individu s udah a da dorongan u ntuk melakukan sesuatu. F aktor i ndividual y ang bi asanya m endorong seseorang untuk melakukan sesuatu adalah : 1) minat, s eseorang akan merasa terdorong un tuk melakukan s uatu ke giatan ka lau ke giatan t ersebut merupakan kegiatan yang sesuai dengan m inatnya; 2) sikap po sitif, s eseorang y ang m empunyai sikap positif t erhadap suatu kegiatan de ngan r ela ikut da lam kegiatan t ersebut, da n akan be rusaha s ebisa m ungkin m enyelesaikan kegiatan y ang b ersangkutan dengan

UNIVERSITAS TERBUKA

sebaik-baiknnya, dan 3) kebutuhan, setiap orang mempunyai kebutuhan tertentu dan akan berusaha melakukan kegiatan apa pun asal kegiatan tersebut bisa memenuhi kebutuhannya. Bila dihubungkan dengan teori motivasi yang dikemukan oleh Victor Vroom maka motivasi intrinsik akan terjadi apabila apa yang diharapkannya suatu saat akan tercapai.

b. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsang dari luar. Motivasi ekstrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang di dalamnya aktivitas dimulai dan diteruskan berdasarkan dorongan dari luar yang tidak berkaitan dengan dirinya. Hezberg mengatakan ada dua faktor utama yang membuat karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan dan kepuasan tersebut akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik, kedua faktor tersebut antara lain : 1) motivator, yaitu prestasi kerja, penghargaan, tanggung jawab yang diberikan, kesempatan untuk mengembangkan diri dan pekerjaannya itu sendiri; dan 2) faktor kesehatan kerja, merupakan kebijakan dan administrasi perusahaan yang baik, supervisi teknisi yang memadai, gaji yang memuaskan, kondisi kerja yang baik dan keslamatan kerja.

Perbandingan Teori Motivasi menurut para ahli disajikan dalam tabel di bawah ini :

Tabel 4
Perbandingan Teori Motivasi

NO	Teori	Isi Teori	Keunggulan teori	Kelemahan Teori
1	Abraham	Hierakhi Kebutuhan :	1. Kebutuhan	Teori ini

UNIVERSITAS TERBUKA

	Maslow	1. Kebutuhan Fisiologi 2. Kebutuhan rasa aman 3. Kebutuhan sosial 4. Kebutuhan harga diri 5. Kebutuhan a ktualisasi diri	manusia terdiri dari lima tingkat 2. Semua tin gkat kebutuhan merupakan a lat motivasi	dikembangkan hanya a tas pengamatan d an belum pernah diuji c oba kebenarannya.
2	Hezberg	Teori dua faktor : 1. Faktor y ang dapat memotivasi *(motivator).* 2. Kebutuhan ke sehatan lingkungan ke rja *(hygiene factors).*	1. Kebutuhan manusia terdiri atas dua kelompok. 2. Teori ini berdasarkan ha sil penelitian.	Dua f aktor i ni harus s eimbang, jika ada salah satu yang tidak seimbang menjadika pekerjaan t idak efektif da n efisien.
3 :	Mc. Clleland	Teori motivasi berprestasi : 1. Kebutuhan prestasi 2. Kebutuhan afiliasi 3. Kebutuhan a kan kekuasaan	Mengarahkan a gar anggota or ganisasi selalu belajar.	Anggota organisasi y ang berprestasi l ebih menyukai ke rja mandiri.
4	Victor Vroom	Teori harapan : 1. Harapan usaha kinerja 2. Hubungan kinerja 3. Nilai penghargaan	Adanya h ubungan timbal b alik antara apa yang dikerjakan de ngan apa y ang akan diterima	Teori ini tidak bisa diberlakukan p ada semua or ang, hanya untuk orang yang di anggap mampu.

Sumber : Review Penulis, 2013

UNIVERSITAS TERBUKA

2.2.6 Media Peningkatan Motivasi

Selanjutnya G hani (2003:107) m enyebutkan be berapa m edia y ang dapat digunakan untuk peningkatan motivasi antara lain :

1. *Refreshing* ke t empat r ekreasi u ntuk menghilangkan ke jenuhan akan menyegarkan pikiran, sehingga lebih jernih dalam berpikir.
2. Mutasi ke tempat/tugas lain untuk menghilangkan kebosanan *(tour of duty* dan *tour of area).*

3. Promosi/peningkatan tugas dan jabatan kepada yang berprestasi dan sebaliknya, demosi/penurunan tugas dan jabatan bagi yang tak berprestasi setelah melalui tahapan pembinaan, peringatan, dan sebagainya.
4. Studi banding ke tempat lain, tujuannya untuk mencontoh hal-hal yang baik di tempat yang lain dan minimal tidak melakukan kesalahan yang sama yang dilakukan di tempat lain.
5. *Up-grading*, melalui pelatihan, dan penambahan ketrampilan/wawasan.

2.3 Penilaian Kinerja

2.3.1 Pengertian Penilaian Kinerja

Pada hakekatnya penilaian kinerja sebagai suatu kegiatan dari manajemen sumber daya manusia sebagai proses pengamatan (observasi) terhadap pelaksanaan pekerjaan oleh seorang pekerja. Dari hasil (pengamatan) ini dilakukan pengukuran yang dinyatakan dalam keputusan mengenai keberhasilan dan kegagalan dalam bekerja. Nawawi (2008:236) memberikan beberapa pengertian dari Penilaian kinerja yakni : 1) Pendadaran (deskripsi) secara sistimatis (teratur) tentang relevansi antara tugas-tugas yang diberikan dengan pelaksanaannya oleh seorang pekerja, 2) usaha mengidentifikasikan, mengukur (menilai) dan mengelola (manajemen) pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pekerja di lingkungan suatu organisasi, 3) kegiatan mengidentifikasikan pelaksanaan pekerjaan dengan menilai aspek-aspeknya, yang difokuskan pada

UNIVERSITAS TERBUKA

pekerjaan yang berpengaruh pada kesuksesan organisasi, 4) kegiatan pengukuran *(measurement)* sebagai usaha menetapkan keputusan tentang sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaan oleh seorang pekerja. Untuk itu diperlukan perumusan standar pekerjaan sebagai pembanding (tolok ukur).

Pengertian lainnya dikemukakan oleh Veithzal Rivai (2009) dalam Suwatno (2011:196) penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian penilaian kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggungjawabnya. Noe, *et al* (2000) menyatakan bahwa penilaian kinerja hanya merupakan salah satu bagian dari proses manajemen kinerja secara luas. Manajemen kinerja didefinisikan sebagai suatu proses dimana manajer yakin bahwa aktifitas dan *output* karyawan telah sesuai dengan sasaran organisasi. Di sini, Noe, *et al* menganggap bahwa manajemen kinerja sebagai pusat pencapai keunggulan kompetitif. Sedangkan Mangkunegara (2009:10) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi, disamping itu juga, untuk menentukan kebutuhan pelatihan secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik dimasa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Sementara itu C ascio (1991:73) da lam S uwatno (2011:197) m enyatakan penilaian k inerja ialah s uatu ga mbaran yang s istematis t entang ke baikan da n kelemahan dari pe kerjaan individu a tau ke lompok. S edangkan Mejia, dkk (2004:222-223) da lam S uwatno (2011:197) m engungkapkan bahwa pe nilaian kinerja merupakan suatu proses yang terdiri dari : a) identifikasi, yaitu menentukan faktor-faktor ki nerja yang berpengaruh t erhadap ke suksesan s uatu organisasi; b) pengukuran, merupakan inti da ri sistem pe nilaian ki nerja. P ada pr oses i ni, p ihak manajemen m enentukan kinerja karyawan y ang bagaimana y ang termasuk baik dan buruk. M anajemen da lam s uatu or ganisasi harus melakukan pe rbandingan dengan ni lai-nilai standar at au membandingkan kinerja a ntar ka ryawan yang memiliki ke samaan t ugas; d an c) manajemen, pr oses ini merupakan t indak lanjut dari hasil pe nilaian k inerja. P ihak manajemen harus b erorientasi ke masa de pan untuk m eningkatkan pot ensi ka ryawan d i o rganisasi yang b ersangkutan. H al ini dapat di lakukan de ngan p emberian u mpan balik da n pe mbinaan u ntuk meningkatkan kinerja karyawannya.

Pengertian lainnya o leh D onovan & J akson (1991:329) da lam P asolong (2011:182), m engatakan bahwa secara t eoritik pe nilaian k inerja s angat er at kaitannya de ngan a nalisis p ekerjaan. Artinya, s uatu pe nilaian t idak da pat dilakukan jika masih terdapat ketidakjelasan tentang pekerjaan itu sendiri. Karena itu, e fektifitas pe nilaian sangat tergantung pa da pe njelasan batasan a tau definisi dari suatu pekerjaan itu sendiri, yang merupakan sumber daya manusia, sehingga dapat dikatakan bahwa e fektifitas pe nilaian k inerja sangat tergantung kepada baik

UNIVERSITAS TERBUKA

buruknya ma najemen s umber daya ma nusia y ang dimiliki. Sedarmayanti (2008:265) m enyatakan beberapa a sumsi yang mendasari pe ntingnya p enilaian kinerja yaitu : 1) Setiap orang i ngin m emiliki pe luang untuk m engembangkan kemampuan ke rjanya s emaksimal mungkin. Setiap orang ingin mendapat penghargaan bila ia dinilai melaksanakan tugas dengan baik, 2) setiap orang ingin mengetahui karier yang akan diraihnya bila melaksanakan tugas dengan baik dan 3) setiap orang ingin mendapat perlakuan dan penilaian objektif atas dasar kinerja.

Sedangkan proses penilaian kinerja menurut Dessler (2000) dalam Iswanto (2010:6.3) m encakup : (1) merancang standar k erja, (2) menilai k inerja a ktual karyawan dikaitkan dengan standarnya, dan (3) memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memberikan motivasi kepada karyawan, dengan maksud untuk memperkecil kekurangan kinerja atau sebaliknya mempertahankan kinerja di atas standar.

UNIVERSITAS TERBUKA

2.3.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat da n sahih t entang pe rilaku da n k inerja anggota organisasi (Simamora, 2006:343). Sedangkan Werther dan Davis (1996:342) dalam Suwatno (2011:197), penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan bagi perusahaan dan karyawan yang dinilai, antara lain :

1. *Perfomance Improvement*. Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja
2. *Compensation Adjustmen.* Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement Decision.* Menentukan promosi, transfer dan *demotion.*
4. *Training and Development Needs.* Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Carrer Planning and Development Needs.* Memandu untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai.
6. *Staffing Process Deficiencies.* Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.
7. *Informational Inaccuracies and Job-Design Errors.* Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi manajemen sumber daya manusia.
8. *Equal Employment Opportnity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
9. *External Challenges.* Kadang-kadang kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan dan faktor lainnya. Biasanya faktor ini tidak kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja karyawan.

UNIVERSITAS TERBUKA

10. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kekaryawanan maupun bagi karyawan itu sendiri.

Sedangkan D essler (2005:328) menyatakan t ujuan pe nilaian k inerja yaitu untuk menentukan pembayaran, m enghasilkan i nformasi m engenai kinerja karyawan dan untuk lebih mengenali karyawan.

2.3.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat pe nilaian k inerja adalah u ntuk memperbaiki a tau meningkatkan kinerja o rganisasi. Secara t erperinci manfaat pe nilaian kinerja d ikemukakan menurut Sedarmayanti (2008:264) untuk :

1. Meningkatkan prestasi kerja

   Dengan a danya pe nilaian, baik p impinan maupun ka ryawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.

2. Memberi kesempatan kerja yang adil

   Penilaian a kurat da pat m enjamin ka ryawan memperoleh ke sempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.

3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

   Melalui pe nilaian k inerja, t erdeteksi ka ryawan yang k emampuannya r endah sehingga memungkinkan a danya pr ogram pe latihan u ntuk meningkatkan kemampuan mereka.

4. Penyesuain kompensasi

UNIVERSITAS TERBUKA

Melalui pe nilaian, p impinan da pat mengambil k eputusan da lam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya.

5. Keputusan promosi dan de mosi

   Hasil pe nilaian k inerja da pat d igunakan sebagai dasar pe ngambilan ke putusan untuk mempromosikan dan mendemosikan karyawan.

6. Mendiagnosis kesalahan desain karyawan.

   Kinerja yang buruk mungkin merupakan s uatu t anda k esalahan da lam de sain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.

7. Menilai proses rekruitmen dan seleksi

   Kinerja ka ryawan baru yang r endah da pat m encerminkan a danya penyimpangan proses rekruitmen dan seleksi.

Faedah yang d idapat da ri pe nilaian k inerja menurut N igro (1996) da lam Moekijat (2010:102) y akni ; 1) un tuk menentukan ke naikan ga ji, 2) un tuk menentukan ur aian-uraian da lam pe mberhentian pe gawai, 3) un tuk m enentukan kenaikan g aji, 4) u ntuk menentukan ke butuhan pe latihan da ri masing-masing pegawai, 5) untuk membantu pegawai dalam memperbaiki hasil kerjanya. Sedangkan Timpe (1988:244) menyebutkan sasaran dari proses penilaian adalah untuk membuat karyawan m emandang diri m ereka s endiri s eperti adanya, m engenali kebutuhan perbaikan k inerja ke rja, da n u ntuk b erperan serta da lam r encana pe rbaikan k inerja. Yang d imaksud disini bahwa pe nilaian k inerja d ilakukan untuk memberi t ahu karyawan a pa yang diharapkan p impinan u ntuk membangun pe mahaman yang lebih

UNIVERSITAS TERBUKA

baik satu sama lain. Penilaian harus mengenali prestasi serta membuat rencana untuk meningkatkan kinerja karyawan.

2.3.4 Aspek-Aspek Penilaian Kinerja

Minner (1990) dalam Sutrisno (2011:172) mengemukakan secara umum dapat dinyatakan empat aspek yang digunakan untuk menilai kinerja, yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas.
2. Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.
3. Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.
4. Kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Lebih lanjut Bernardin dan Russel (1998) dalam Iswanto (2005:5.22) berpendapat paling tidak ada enam kriteria dimana nilai kinerja suatu aktivitas kerja tertentu dapat dinilai. Keenam kriteria tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kualitas. Tingkat seberapa sempurna suatu proses atau hasil dari melaksanakan suatu pendekatan aktivitas baik itu berkaitan dengan penyesuaian terhadap suatu cara pelaksanaan aktivitas ideal atau memenuhi aktifitas yang diharapkan.
2. Kuantitas. Jumlah yang dihasilkan, yaitu tercermin dalam satuan seperti rupiah, jumlah unit, atau jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.

UNIVERSITAS TERBUKA

3. Ketepatan batas w aktu. T ingkat s eberapa sempurna/lengkap suatu aktivitas diselesaikan a tau menghasilkan pr oduk pa da w aktu tercepat da ri w aktu yang diinginkan, ba ik d ilihat da ri ko ordinasi de ngan ke luaran maupun da ri maksimalisasi waktu yang tersedia bagi aktivitas lain.
4. Keefektifan biaya. T ingkat s eberapa maksimun pe nggunaan s umber da ya organisasi (manusia, ua ng, t eknologi, da n material) da lam k aitannya un tuk mencapai k euntungan pa ling t inggi a tau mengurangi k erugian pa da s etiap u nit atau instansi yang menggunakan sumber daya.
5. Kebutuhan a kan s upervisi. T ingkat s eberapa pe rlu, ka ryawan yang dinilai tersebut terhadap bantuan at au intervensi s upervisor da lam melaksanakan fungsi pekerjaannya.
6. Dampak interpersonal. Tingkat seberapa meningkat perasaan percaya diri, nama baik dan kekooperatifan diantara mitra kerja dan bawahan.

Sedangkan menurut Dessler dalam Sutrisno (2011:181), menyatakan beberapa hal penting yang digunakan untuk menilai kinerja, yaitu :

1. Keterampilan merencanakan
   a. Menilai dan menetapkan prioritas dari bidang hasil
   b. Merancang rencana jangka panjang dan pendek yang realistis
   c. Merumuskan jadwal yang mungkin.

UNIVERSITAS TERBUKA

d. Mengantisipasi masalah-masalah yang mungkin dan hambatan-hambatan ke arah pencapaian hasil yang dituntut.

2. Keterampilan mengorganisasi

a. Mengelompokkan kegiatan demi penggunaan optimal atas sumber-sumber personil dalam rangka mencapai tujuan.

b. Secara jelas mendefinisikan tanggung jawab dan batas wewenang bawahan.

c. Meminimalkan kebingungan dan ketidakefisienan dalam operasi kerja.

3. Ketrampilan mengarahkan

a. Kemampuan untuk memandu dan menyelia

b. Menekankan proses motivasi, komunikasi, dan kepemimpinan.

4. Keterampilan mengendali

a. Menetapkan prosedur yang tepat untuk informasi tentang kemajuan kerja bawahan.

b. Mengidentifikasi simpangan dalam kemajuan tujuan kerja.

c. Menyesuaikan diri dalam kerja untuk dapat memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan telah dicapai.

5. Menganalisis masalah

a. Menetapkan dana yang berhubungan dengan permasalahan

b. Membedakan fakta-fakta yang berarti dari yang kurang berarti.

c. Menetapkan hubungan timbal balik

d. Mencapai pemecahan yang kelihatannya praktis.

UNIVERSITAS TERBUKA

Aspek l ainnya yang d igunakan s ebagai s tandar da lam p enilaian k inerja dikemukakan o leh Lopes (1982) da lam S utrisno (2010:180) a ntara lain : ku alitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, ke putusan yang d iambil, pe rencanaan ke rja, da n da erah o rganisasi kerja.

Tabel 5
Aspek Penilaian KinerjaMenurut Para Ahli

Minner (1990) : 1. Kualitas yang dihasilkan 2. Kuantitas yang dihasilkan 3. Waktu kerja 4. Kerjasama	Bernardin dan Russel (1998) : 1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan batas waktu 4. Keefektifan biaya 5. Kebutuhan akan supervise 6. Dampak interpersonal
Dessler (1997) : 1. Ketrampilan merencanakan 2. Ketrampilan mengorganisasi 3. Ketrampilan mengarahkan 4. Ketrampilan mengendalikan 5. Menganalisis masalah	Lopes (1982) : 1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Pengetahuan tentang pekerjaan. 4. Pendapat/pernyataanyangdisampaikan. 5. Keputusan yang diambil. 6. Perencanaan ke rja da n daerah o rganisasi kerja.

Sumber : Review penulis, 2013

UNIVERSITAS TERBUKA

2.3.5 Prinsip Dasar Penilaian Kinerja

Secara s ingkat da pat d isimpulkan bahwa pr insip da sar pe nilaian k inerja menurut Mangkunegara (2009:13) antara lain :

a. Fokusnya a dalah membina ke kuatan un tuk menyelesaikan s etiap pe rsoalan yang t imbul dalam pe laksanaa e valuasi k inerja. J adi bukan semata-mata

menyelesaikan persoalan itu sendiri, namun pimpinan dan karyawan mampu menyelesaikan persoalannya dengan baik setiap saat, setiap ada persoalan baru. Jadi yang penting adalah kemampuannya.

b. Selalu didasarkan atas suatu pertemuan pendapat, misalnya dari hasil diskusi antara karyawan dengan penyelia langsung, suatu diskusi yang konstruktif untuk mencari jalan yang terbaik dalam meningkatkan mutu dan baku yang tinggi.

c. Suatu proses manajemen yang alami, jangan merasa dan menimbulkan kesan terpaksa, namun dimasukkan secara sadar ke dalam *corporate planning*, dilakukan secara periodik, terarah dan terprogram, bukan kegiatan yang hanya setahun sekali atau kegiatan yang dilakukan jika manajer ingat saja.

2.3.6 Pertimbangan Hukum Dalam Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia dilakukan dengan berdasarkan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 jo. PP 10 tahun 1979 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS. Sedarmayanti (2008:267) menyatakan dasar hukum penilaian kinerja digunakan untuk melakukan pertimbangan atas :

1. Informasi kinerja untuk menentukan penggajian, promosi, pemutusan hubungan kerja, transfer dan bentuk keputusan kunci lain yang mempengaruhi kesejahteraan karyawan maupun produktifitas organisasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

2. Penilaian harus didasarkan kriteria yang berkaitan pekerjaan yang dapat diidentifikasi. Cara terbaik untuk menentukan apakah kriteria penilaian berkaitan dengan pekerjaan adalah dengan melakukan analisis jabatan.

2.3.7 Proses Penyusunan Penilaian Kinerja

Proses penyusunan penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe (Suwatno ,dkk 2011:203) terbagi dalam beberapa langkah kegiatan sebagai berikut :

a. Langkah pertama yang harus dilakukan dalam menyusun penilaian kinerja yaitu harus digali terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi dengan adanya penilaian kinerja yang akan disusun. Hal ini penting karena dengan mengetahui tujuan yang ingin dicapai akan lebih memudahkan dalam menentukan desain penilaian kinerja.
b. Langkah yang kedua menetapkan standar yang diharapkan dari suatu jabatan, sehingga akan diketahui dimensi-dimensi apa saja yang akan diukur dalam penilaian kinerja. Dimensi-dimensi tersebut tentunya harus sangat terkait dengan pelaksanaan tugas dan jabatan itu. Tahap ini biasanya apat dilakukan dengan menganalisa jabatan *(job analysis)* atau menganalisa uraian tugas masing-masing jabatan.
c. Setelah tujuan dan dimensi yang akan diukur dalam penilaian kinerja diketahui, maka langkah selanjutnya yaitu menentukan desain yang sesuai untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Penentuan desain penilaian kinerja ini harus selalu

UNIVERSITAS TERBUKA

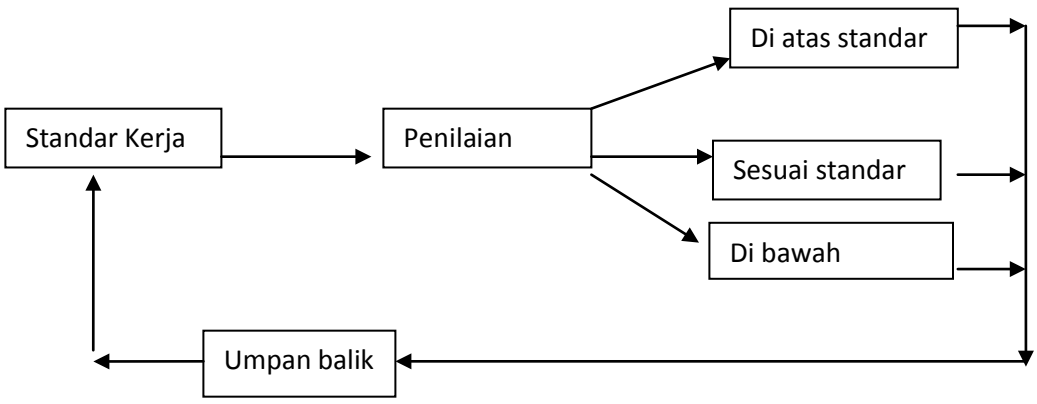
dikaitkan de ngan t ujuan pe nelitian. H al ini ka rena t iap-tiap desain p enilaian kinerja memiliki kelemahan dan kelebihannya masing-masing.

d. Langkah berikutnya adalah melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan yang menduduki suatu jabatan.
e. Hasil dari penilaian kinerja, selanjutnya dianalisa dan dikomunikasikan kembali kepada ka ryawan yang dinilai aga r mereka mengetahui k inerjanya s elama ini serta mengetahui kinerja yang diharapkan oleh organisasi.

2.3.8 Proses Penilaian Kinerja

Walaupun hal yang dinilai adalah beragam, namun penilaian kinerja memiliki proses y ang yang secara ga ris be sar s erupa. I ntinya, pr oses pe nilaian k inerja mencakup : pe netapan s tandar ke rja, pe nilaian kinerja ka ryawan yang didasarkan pada standar yang telah d itetapkan, serta pemberian u mpan balik kepada ka ryawan. Lebih lanjut Cahayani (2005:94) menjelaskan proses penilaian kinerja seperti dalam gambar 1 di bawah ini :

UNIVERSITAS TERBUKA



Gambar. 2 Proses Penilaian Kinerja Sumber : Cahayani, 2005:94

Yang perlu dalam proses Penilaian Kinerja, yaitu :

a. Penetapan standar kinerja
b. Dasar penilaian
c. Karyawan berhak diberi tahu hasil penilaian yang mereka dapatkan.

2.3.9 Metode Penilaian Kinerja

Sementara itu Notoadmodjo (2009:136) mengelompokkan metode penilaian kinerja menjadi dua macam yaitu :

a. Metode Penilaian Kinerja Berorientasi Waktu Lalu

   Penilaian kinerja pada umumnya berorientasi pada masa lalu, artinya penilaian kinerja seorang karyawan itu dinilai berdasarkan hasil yang telah dicapai oleh karyawan selama ini. Teknik-teknik penilaian ini antara lain mencakup : *Rating Scale, Checklist,* Metode penilaian kritis, Metode peninjauan lapangan dan Tes prestasi kerja.

b. Metode Penilaian Kinerja Berorientasi Waktu Yang Akan Datang

   Metode penilaian kinerja yang berorientasi waktu yang akan datang, memusatkan prestasi kerja karyawan saat ini serta penetapan sasaran prestasi kerja di masa yang akan datang. Teknik-teknik yang digunakan antara lain : Penilaian diri *(self appraisals),* Pendekatan *"Management By Objective"* (MBO), Penilaian psikologis, dan Teknik pusat penilaian.

UNIVERSITAS TERBUKA

2.3.10 Hambatan Dalam Penilaian kinerja

Tak ada kegiatan apapun yang selalu berjalan lancar berdasarkan rencana yang ditetapkan b egitupun juga de ngan pe nilaian k inerja. S ementara itu J osefowitz (1995:303) m enyatakan a da e mpat h ambatan d alam melakukan pe nilaian k inerja, yaitu:

1. Sebagian besar da ri k ita t idak senang menjadi o rang yang menghakimi o rang lain, bahkan supervisor ini dikenal baik dengan pekerjaan-pekerjaannya. Hal in i menjadi lebih sulit lagi (bila pe kerja-pekerjanya a dalah bekas t eman-teman kerjanya).
2. Menyalahkan o rang lain bukanlah pe kerjaan yang menyenangkan, ka rena k ita berpendapat b ahwa hal ini menjadikan k ita a kan tidak d isenangi (memberikan penilaian yang negatif terhadap pekerjaan seorang pekerja yang bisa menjadikan ketidaksenangan pekerja itu).
3. Data yang digunakan oleh para supervisor dalam memberi penilaian, selalu tidak jelas da n mereka s endiri sering tidak tahu apakah car a mereka memeriksa da n memberi penilaian itu benar atau tidak.

Berdasarkan berbagai pandangan mengenai penilaian kinerja, dikatakan bahwa penilaian k inerja adalah salah s atu sarana u ntuk dapat m eningkatkan motivasi ke rja para pegawai, karena melalui penilaian kinerja terdapat dua unsur kepentingan, yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan sendiri dan untuk kepentingan organisasi itu sendiri. Bagi para pegawai penilaian kinerja dapat berperan sebagai alat untuk dapat memujudkan ke mampuan da n menunjukkan segala pot ensinya yang pada g ilirannya

UNIVERSITAS TERBUKA

bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan kariernya. Sedangkan bagi organisasi, hasil penilaian kinerja pegawai sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan kebijakan untuk pendidikan dan pelatiham rekruitmen, seleksi, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

2.4 Budaya Organisasi

2.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Manusia dipengaruhi oleh kebudayaan yang ada di lingkungan, baik itu lingkungan tempat tinggal maupun lingkungan pekerjaannya. Begitu pula dengan organisasi. Organisasi dapat memiliki kepribadian juga seperti manusia pada umumnya. Ada yang kaku atau fleksibel, tidak bersahabat atau suka membantu, ada yang inovatif atau konservatif. Jadi pada akhir-akhir ini banyak pendapat yang menyatakan bahwa budaya memiliki peranan penting dalam kehidupan para anggota organisasinya (Muchlas 2005:533). Budaya organisasi merupakan kebiasaan, tradisi, dan tatacara umum dalam melakukan sesuatu dan sebagian besar berasal dari pendiri organisasi (Falikhatun, 2003 dalam Sunyoto, 2011:151). Robbins (1994) dalam Elu, dkk (2009:8.31) memberikan beberapa pengertian tentang budaya organisasi, antara lain :

1) Nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

2) Falsafah yang menuntun kebijakan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan.
3) Cara pekerjaan dilakukan di tempat itu, dan
4) Asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat di antara anggota organisasi.
5) Sebuah sistem makna yang dianut bersama oleh para anggota organisasi yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.

Sedangkan Marthen Davis (Djatmiko, 2008:72) memandang budaya organisasi sebagai kepribadian organisasi – *organization's "personality"* sebagai hasil dan seluruh gambaran tentang organisasi yang meliputi orang-orangnya, sasaran, teknologi, ukuran, usia, persatuan pekerja kebijakan dan kesuksesan. Pendapat lain dikemukakan oleh Greenberg dan Baron (Djatmiko, 2008: 74) bahwa budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai, norma, perilaku dan harapan-harapan yang dibentuk oleh anggota-anggota organisasi. Shein (1992) berpendapat bahwa budaya dalam suatu organisasi itu akan memenuhi dua fungsi yang mendasar, yakni di satu sisi melakukan integrasi internal dan disisi lainnya mengupayakan adaptasi eksternal (Heenem, dkk, 2010:140). Integrasi internal bermakna bahwa para anggotanya itu mampu mengembangkan sebuah identitas kolektif serta memahami bagaimana cara mereka dapat bekerja sama secara efektif. Dalam nuansa aktivitas yang paling positif, maka suatu budaya organisasi yang kuat akan mengatur terjadinya pemberian motivasi dan koordinasi yang lebih baik atas keberlangsungan proses-proses internal. Sedangkan dalam proses adaptasi eksternal, budaya organisasi menangani hal-hal pengidentifikasian menyangkut tujuan-tujuan

UNIVERSITAS TERBUKA

organisasi da n u ntuk memotivasi maupun mengantisipasi t erhadap pe rkembangan-perkembangan yang a da d ilingkungannya. B udaya or ganisasi menjamin t erjalinnya ketersinambungan a salkan k ita mau m enjaga no rma-norma da n nilai-nilai ya ng dianggap sesuai oleh organisasi.

2.4.2 Manfaat Budaya Organisasi

Perkembangan da n ke sinambungan s uatu pe rusahaan s angat tergantung pa da budaya perusahaan. Susanto (1997) (dalam Sutrisno 2010:27) mengemukakan bahwa budaya s uatu perusahaan da pat di manfaatkan s ebagai a ndalan da ya s aing suatu perusahaan da lam menghadapi p erubahan da n t antangan. Budaya o rganisasi juga dapat di jadikan sebagai r antai pe ngikat un tuk menyamakan pe rsepsi atau a rah pandang anggota organisasi terhadap s uatu permasalahan sehingga akan menjadi satu kekuatan u ntuk mencapai suatu t ujuan. B eberapa manfaat b udaya o rganisasi dikemukakan oleh Robbins (1993) dalam Sutrisno (2010:27), sebagai berikut :

1. Membatasi p eran yang membedakan a ntara o rganisasi yang satu de ngan organisasi y ang l ain. Setiap organisasi m emiliki peran y ang b erbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
2. Menimbulkan r asa memiliki identitas b agi pa ra a nggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
3. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.

UNIVERSITAS TERBUKA

4. Menjaga stabilnya o rganisasi. Kesatuan ko mponen-komponen o rganisasi yang direkatkan o leh pe mahaman budaya yang a kan membuat ko ndisi o rganisasi relatif stabil.

Keempat f ungsi t ersebut menunjukkan bahwa b udaya o rganisasi da pat membentuk pe rilaku d an t indakan k aryawan d alam menjalankan a ktivitasnya d i dalam o rganisasi, s ehingga ni lai-nilai yang a da da lam budaya o rganisasi pe rlu ditanamkan sejak dini pada setiap individu organisasi.

2.4.3 Pembentukkan Budaya Organisasi

Budaya o rganisasi bukanlah s esuatu yang muncul d engan t iba-tiba. B udaya organisasi u mumnya berawal da ri p ara pendiri pe rusahaan/organisasi. B udaya organisasi yang d iciptakan pa ra pe ndiri t idak hi lang begitu s aja. B udaya t ersebut dipelihara, d isosialisasikan da n d ilaksanakan oleh s eluruh a nggota organisasi. Menurut R obbins (Elu, dkk, 2009: 8.32), pe nyebaran budaya organisasi o leh pe ndiri umumnya melalui tiga cara yaitu :1) Pendiri merekrut orang yang sealiran dengannya. Calon pegawai yang tidak memiliki kesamaan pandangan dengannya akan ditolak, 2) Pendiri akan melakukan indoktrinasi terhadap pegawainya untuk mengikuti cara-cara berpikir da n bertindak dari pe ndiri. 3) P endiri a kan bertindak sebagai pa tron ya ng harus d iikuti o leh pa ra pe gawainya. P egawai d iminta u ntuk menyerap ke yakinan, nilai dan asumsi dari para pendiri.

Umumnya budaya yang sudah terbentuk akan terus dipelihara, dilestarikan dan dikembangkan melalui c ara-cara s eleksi, sosialisasi da n melalui pe rilaku top

UNIVERSITAS TERBUKA

manajemen. S eleksi d ilakukan u ntuk memperoleh pe gawai yang memiliki pengetahuan, ke trampilan, da n ke mapuan y ang akan m endukung dalam be kerja. Proses s eleksi t idak h anya d igunakan o leh manajer un tuk menyaring da n memilih pegawai, namun juga d igunakan aga r ca lon pe gawai mengetahui apa ni lai-nilai organisasi y ang akan dimasukinya. J ika terjadi pe rbedaan nilai o rganisasi de ngan nilai y ang diyakininya pegawai y ang b ersangkutan dapat m emilih, m undur atau masuk dengan catatan i a h arus m enyesuaikan ni lai-nilai pr ibadinya de ngan nilai organisasi.

Cara lain yang digunakan a dalah s osialisasi. S osialisasi adalah pr oses pengadaptasian budaya o rganisasi ke pada pa ra pe gawai. A da t iga t ahap proses sosialisasi y aitu tahap sebelum m asuk dimana pa ra pegawai a kan diperkenalkan dengan b udaya organisasi. Pada b eberapa organisasi proses i ni d ilakukan m elalui *training* atau sekolah. T ahap ke dua a dalah t ahap menimbang-nimbang. P ada t ahap ini pe gawai a kan memberikan pe nilaian a pakah nilai-nilai o rganisasi sama de ngan harapan yang digantungkannya jika ia bekerja pa da o rganisasi t ersebut. P ada tahap terakhir a dalah pr oses *metamorphosis*. Pada tahap i ni pe gawai s udah m ampu beradaptasi de ngan nilai, norma da n p erilaku o rganisasi. D ia t elah mampu beradaptasi dengan budaya dan persyaratan kerja yang ditetapkan organisasi.

2.4.4 Karakteristik Budaya Organisasi

UNIVERSITAS TERBUKA

Robbins da n Judge (2007) da lam S unyoto, dkk (2011:149) m endefinisikan budaya o rganisasi sebagai s ebuah s istem makna b ersama yang dianut oleh pa ra anggota organisasi yang membedakan o rganisasi t ersebut de ngan o rganisasi yang lain. Sistem m akna b ersama i ni m erupakan s ekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Karakteristik budaya organisasi terdiri dari :

1) Inovasi da n ke beranian mengambil r esiko. S ejauhmana ka ryawan d idorong agar bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
2) Perhatian pa da hal-hal r inci/detail. S ejauhmana ka ryawan d iharapkan menjalankan kecermatan/*precision,* analisis dan perhatian pada hal-hal detail.
3) Orientasi hasil. Sejauhmana pihak manajemen lebih fokus pada hasil daripada fokus pada teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4) Orientasi o rang. Sejauhmana ke putusan-keputusan m anajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut terhadap orang-orang yang ada di dalam organisasi.
5) Orientasi t im. S ejauhmana ke giatan-kegiatan k erja d iorganisasi pa da t im daripada individu-individu.
6) Keagresifan. S ejauhmana o rang bersikap agr esif da n ko mpetitif da ripada santai.
7) Stabilitas. S ejauhmana ke giatan-kegiatan o rganisasi menekankan *status quo* sebagai lawan dari pertumbuhan.

2.4.5 Fungsi Budaya Organisasi

UNIVERSITAS TERBUKA

Menurut Yuki (2007) dalam Sunyoto, dkk (2011:152) fungsi budaya organisasi adalah membantu memahami lingkungan dan menentukan bagaimana meresponnya, sehingga dapat mengurangi kecemasan dan ketidakpastian, dan kebingungan. Sedangkan Safaria (2004) dalam Sunyoto, dkk (2011:152) membedakan budaya organisasi ke dalam dua fungsi utama, yaitu :

1. Sebagai proses integrasi internal, dimana para anggota organisasi dapat bersatu, sehingga mereka akan mengerti bagaimana berinteraksi satu dengan yang lain. Fungsi integrasi internal ini akan memberikan seseorang dan rekan kerja lainnya identitas koleketid serta memberikan pedoman bagaimana seseorang dapat bekerjasama secara efektif.
2. Sebagai proses adaptasi eksternal, dimana budaya organisasi akan menentukan bagaimana organisasi memenuhi berbagai tujuannya dan berhubungan dengan pihak luar. Fungsi ini akan memberikan tingkat adaptasi organisasi dalam merespon perubahan zaman, persaingan, inovasi, dan pelayanan terhadap konsumen.

Sedangkan Robbins (2001) dalam Sutrisno (2010:10) menyatakan budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi. *Pertama,* budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain. *Kedua,* budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. *Ketiga,* budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada

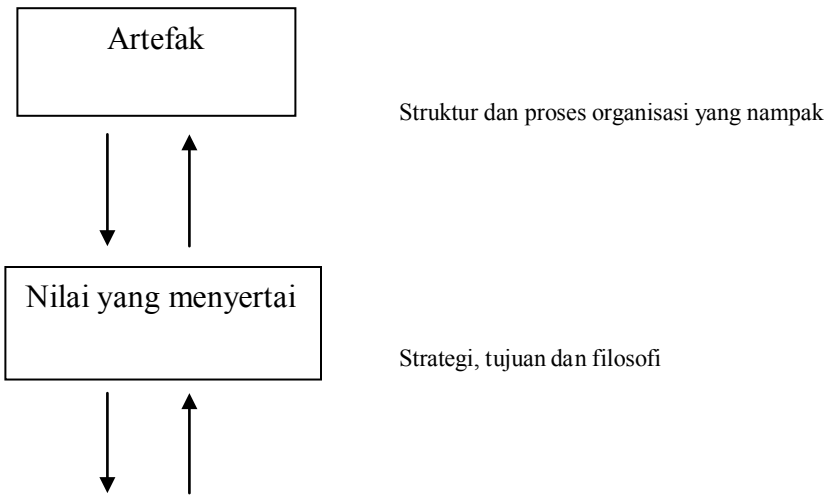
UNIVERSITAS TERBUKA

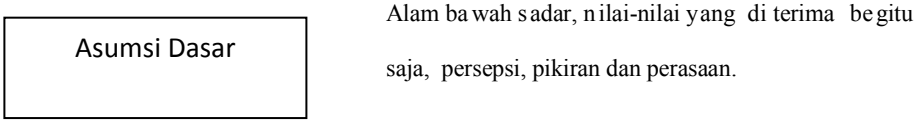
kepentingan d iri individual. *Keempat,* budaya organisasi i tu m eningkatkan kemantapan sistem sosial.

2.4.6 Tingkatan Budaya Organisasi

Budaya organisasi m erupakan ni lai-nilai, ke yakinan da n ke percayaan yang diletakkan s ebagai da sar s uatu s istem manajemen da n t ercermin d alam pr aktik da n perilaku manajemen. Praktik manajemen in ilah y ang akan me mperkuat atau melemahkan nilai-nilai, keyakinan dan kepercayaan organisasi. Edgar Schein (Elu, dkk 2009) menyatakan bahwa a da t iga t ingkatan budaya mulai da ri nilai s ampai pada peralatan dan struktur yang nampak sebagai pencerminan nilai-nilai yang dianut. Tingkatan budaya organisasi Schein dapat dilihat dalam gambar di bawah ini :

UNIVERSITAS TERBUKA





Gambar. 3 Tingkatan Budaya Organisasi

Sumber : Elu, dkk (2009:8.35)

Menurut Schein artefak meliputi semua gejala yang dapat dilihat, didengar dan dirasakan. Contoh artefak atau peralatan adalah bahasa, bentuk bangunan, teknologi, produk perusahaan, seni, gaya berpakaian, mitos organisasi yang dibangun, perhiasan, ritual organisasi, dan sebagainya. Sedangkan nilai-nilai yang menyertai akan nampak dari pendekatan-pendekatan yang digunakan pada saat suatu kelompok atau individu menyelesaikan masalah. Berkaitan dengan apa seharusnya, apa yang tidak seharusnya, dan nilai-nilai atau keyakinan yang mendukung. Nilai-nilai (values) merupakan prinsip sosial, tujuan dan standar yang dianut dalam suatu budaya.

Pendekatan yang digunakan dalam memecahkan suatu masalah merupakan pencerminan dari asumsi-asumsi yang dimiliki oleh individu tersebut "asumsi dasar" tidak nampak dipermukaan. Dalam organisasi, asumsi dasar umumnya di terima begitu saja. Asumsi dasar dibentuk melalui praktik yang berulang-ulang sehingga sering dianggap sebagai kebenaran dan jarang ada sanggahan atas kebenarannya. Oleh karena itu, sulit mengubah asumsi dasar yang sudah tumbuh subur di dalam organisasi. Upaya mengubah asumsi dasar biasanya akan menimbulkan keguncangan nilai-nilai dalam organisasi. Berkaitan dengan keyakinan mendasar tentang orang-orang atau individu-individu, pandangan mengenai sifat dasar manusia, dan

UNIVERSITAS TERBUKA

sebagainya. S edangkan a sumsi menunjukan a pa yang d iyakini o leh individu da n mempengaruhi pe rsepsi, car a berpikir da n merasakan s esuatu (dalam S weeney & McFarlin, 2002 : 336)

2.4.7 Tipe – tipe Budaya Organisasi

Kreitner dan Kinicki (2005) memberikan tiga tipe budaya organisasi sebagai berikut :

a. Budaya ko nstruktif. Budaya ko nstruktif a dalah budaya d imana k aryawan didorong un tuk b erinteraksi de ngan individu lain s erta m engerjakan t ugas da n proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan de ngan pe ncapaian t ujuan da n aktualisasi d iri, pe nghargaan, dan persatuan.
b. Budaya pa sif-defensif. Budaya i ni b ercirikan keyakinan y ang m emungkinkan karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerjanya s endiri. B udaya i ni m endorong keyakinan n ormatif y ang berhubungan de ngan pe rsetujuan, ko nvensional, ke tergantungan da n penghindaran.
c. Budaya agr esif-defensif. Budaya i ni m endorong karyawan m engerjakan tugas-tugasnya dengan keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka, tipe budaya i ni be rcirikan keyakinan no rmatif ya ng mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif dan perfeksionis.

UNIVERSITAS TERBUKA

2.4.8 Unsur-Unsur Budaya Organisasi

Greenberd da n B aron (Djatmiko, 2008: 74) m enyatakan uns ur-unsur b udaya organisasi antara lain :

1. Inovasi *(innovation)*
2. Stabilitas *(stability)*
3. Orientasi terhadap orang *(orientation toward people)*
4. Orientasi terhadap hasil *(result – orientation)*
5. Perhatian yang mendetail
6. Orientasi pada kerjasama.

2.4.9 Menanamkan Budaya Organisasi

Sunyoto, dkk (2011:155) B udaya o rganisasi d itanamkan melalui berbagai bentuk antara lain :

1. Penceritaan k isah/*stories.* Budaya organisasi da pat ditanamkan me lalui penceritaan k isah-kisah t entang pendiri o rganisasi, kesuksesan o rganisasi, pengurangan tenaga kerja, reaksi organisasi terhadap kesalahan masa lalu dan penanganan organisasi.
2. Ritual. Ritual adalah serangkaian aktivitas berulang yang mengungkapkan dan memperkuat ni lai-nilai d asar o rganisasi, t ujuan pe nting o rganisasi, o rang-orang yang penting dalam organisasi, orang mana yang dapat dikeluarkan.

UNIVERSITAS TERBUKA

3. Simbol-simbol material. Misalnya pe nataan r uang kantor, pe rabot y ang digunakan, pakaian khusus.
4. Bahasa. S ebagaian besar o rganisasi at au unit-unit a lam s uatu o rganisasi, menggunakan bahasa s ebagai sarana un tuk mengidentifikasikan a nggota da ri sebuah budaya atau sub budaya. Dengan mempelajari bahasa ini, para anggota organisasi menegaskan penerimaan mereka terhadap buda ya organisasi.

Dari berbagai pe ndapat d i at as da pat dinyatakan b ahwa b udaya organisasi adalah s emua ni lai, n orma dan kepercayaan y ang ada dalam s uatu organisasi y ang disepakati dan wajid d ipatuhi serta d ilaksanakan o leh semua anggota or ganisasi. Budaya o rganisasi d igunakan o leh o rganisasi u ntuk da pat b eradaptasi da n mengantisipasi b erbagai pe rubahan y ang terjadi d i l ingkungan. Budaya organisasi yang kuat m enunjukkan b ahwa ni lai-nilai inti o rganisasi d ipegang t eguh d an dilaksanakan o leh pa ra a nggotanya. B udaya o rganisasi yang kua t m enunjukkan adanya kesepakatan dan terjalinnya kebersamaan antara sesama anggota organisasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

2.5 Hasil Penelitian Terdahulu

Pada b agian ini pe neliti mengemukakan t entang pe nelitian t erdahulu yang meneliti mengenai pe nilaian k inerja, budaya o rganisasi d an motivasi k erja menyangkut persamaan da n p erbedaan ka jian yang diambil da lam masing-masing penelitian yang diuraikan dalam tabel di bawah ini

Tabel. 6
Perbandingan Penelitian Terdahulu

No	Nama peneliti dan tahun penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Orisinal Penelitian
1	Iis Irawati Lestari (2010) http://compuss.port.ac.uk.htm diakses (24/02/13).	1. Penilaian kinerja sebagai v ariabel bebas 2. Motivasi kerja sebagai v ariabel terikat 3. Menggunakan analisis regresi	1. Kepuasan kerja sebagai v ariabel penyela (Z) 2. Objek p enelitian di M alang da n pada p egawai swasta	Terdapat pe ngaruh secara l angsung yang p ositif Penilaian Kinerja (X) terhadap Motivasi Kerja (Y) melalui K epusan Kerja (Z).	1. Budaya organisasi sebagai s alah satu variabel bebas 2. Penelitian populasi karena s emua anggota populasi dijadikan sampel.
2	Wartati (2012) (www.jurnal.untan.ac.id, diakses pada 25 Januari 2013, pukul 13.05 wita).	1. Mengkaji faktor-faktor y ang mempengaruhi Penilaian kinerja	1. Keseluruhan f aktor yang mempengaruhi penilaian kinerja menjadi ba han kajian 2. Objek ka jian di Kota Benkayang 3. Analisis d ata menggunakan analisi faktor	Penilaian Kinerja sangat b esar manfaatnya bagi instansi y ang bersangkutan da lam menjalankan aktifitas kerjanya.	Analisis d ata dengan m etode analisis deskriptif
3	H. Teman Koesmono (2012) Http ://www.scribd.com/jurnal budaya organisasi.	Kajian Terhadap pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor pengolahan kayu Jawa Timur	Satu variabel bebas dan tiga variabel terikat	Terhadap pengaruh yang kuat Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja karyawan.	Dalam bentuk penelitian regresi dengan dua variabel bebas dan satu variabel terikat

Sumber : Review Penulis, 2013

UNIVERSITAS TERBUKA

2.6 Kerangka Konseptual

Pada dasarnya manajemen sumber daya manusia adalah proses yang dilakukan oleh o rganisasi un tuk mendayagunakan s emua pot ensi baik fisik maupun ps ikis manusia s ecara maksimal u ntuk mencapai t ujuan (Nawawi, 2008) . D alam pr oses

tersebut tidak akan berjalan dengan baik apabila tidak didasarkan pada semangat dan gairah kerja yang tinggi para anggota organisasinya. Selain memiliki semangat dan gairah yang tinggi, organisasi mengharapkan agar para anggotanya dapat memberikan prestasi yang baik dalam pekerjaan dan itu akan menjadikan organisasi yang semakin kuat, unggul, dapat bersaing, dan dapat berprestasi. Untuk semakin memberikan semangat kepada karyawannya perusahaan menggunakan banyak cara salah satunya dengan memberikan penilaian atas pekerjaan pegawai (Desller, 2003: 5). Proses penilaian ini bertujuan untuk mengetahui hasil kerja (kinerja) pegawai selama periode tertentu (bulanan/tahunan). Proses penilaian kinerja pegawai ini dilakukan untuk dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan pegawai dalam bekerja, jika ada kelemahan segera diperbaiki agar semakin baik, tujuan lain dari penilaian kinerja digunakan untuk dapat memberikan promosi, demosi, pemberiaan penghargaan, pemberian pelatihan, dan motivasi kepada pegawai (Desller, 2000 & Gomez 2001). Dalam melakukan penilaian kinerja ditinjau dari beberapa aspek yang menurt Bernardin dan Russel (1995) antara lain : kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan batas waktu, keefektifan biaya dan dampak interpersonal.

Selain penilaian kinerja ada aspek lain yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan adalah lingkungan organisasi. Robbins menyatakan motivasi karyawan merupakan hasil interaksi antara diri pegawai (individu) dengan lingkungan tempat dia bekerja. Pendapat Robbins tersebut menunjukkan bahwa motivasi seseorang tidak terkait dengan kemalasan dan ciri individu. Seseorang yang rajin

UNIVERSITAS TERBUKA

dapat rendah motivasinya jika ia tidak merasa tertarik dengan sesuatu. Sedangkan Sutermeister (1976) dalam Djatmiko (2008:67) mengatakan bahwa motivasi kerja personil dipengaruhi oleh faktor-faktor kondisi fisik lingkungan kerja, kondisi sosial lingkungan kerja dan ke terpenuhan kebutuhan dasar individu. Faktor lingkungan kerja mempunyai peranan yang sangat penting dalam memberikan motivasi kerja kepada pegawai. Dalam lingkungan kerja suatu organisasi terdapat seperangkat nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh anggota suatu organisasi yang digunakan sebagai pedoman perilaku dan untuk pemecahan masalah-masalah dalam organisasi yang disebut budaya organisasi.

Shein (1992) berpendapat bahwa budaya dalam suatu organisasi itu akan memenuhi dua fungsi yang mendasar, yakni di satu sisi melakukan integrasi internal dan di sisi lainnya mengupayakan adaptasi eksternal (Heenem, dkk, 2010: 140). Integrasi internal bermakna bahwa para anggotanya itu mampu mengembangkan sebuah identitas kolektif serta memahami bagaimana cara mereka dapat bekerja sama secara efektif. Dalam nuansa aktivitas yang paling positif, maka suatu budaya organisasi yang kuat akan mengatur terjadinya pemberian motivasi dan koordinasi yang lebih baik atas keberlangsungan proses-proses internal. Budaya organisasi menjamin terjalinnya ketersinambungan asalkan kita mau menjaga norma-norma dan nilai-nilai yang dianggap sesuai oleh organisasi.

Untuk lengkapnya dapat dilihat pada gambar kerangka teoritis di bawah ini :

Manajemen Sumber Daya Manusia

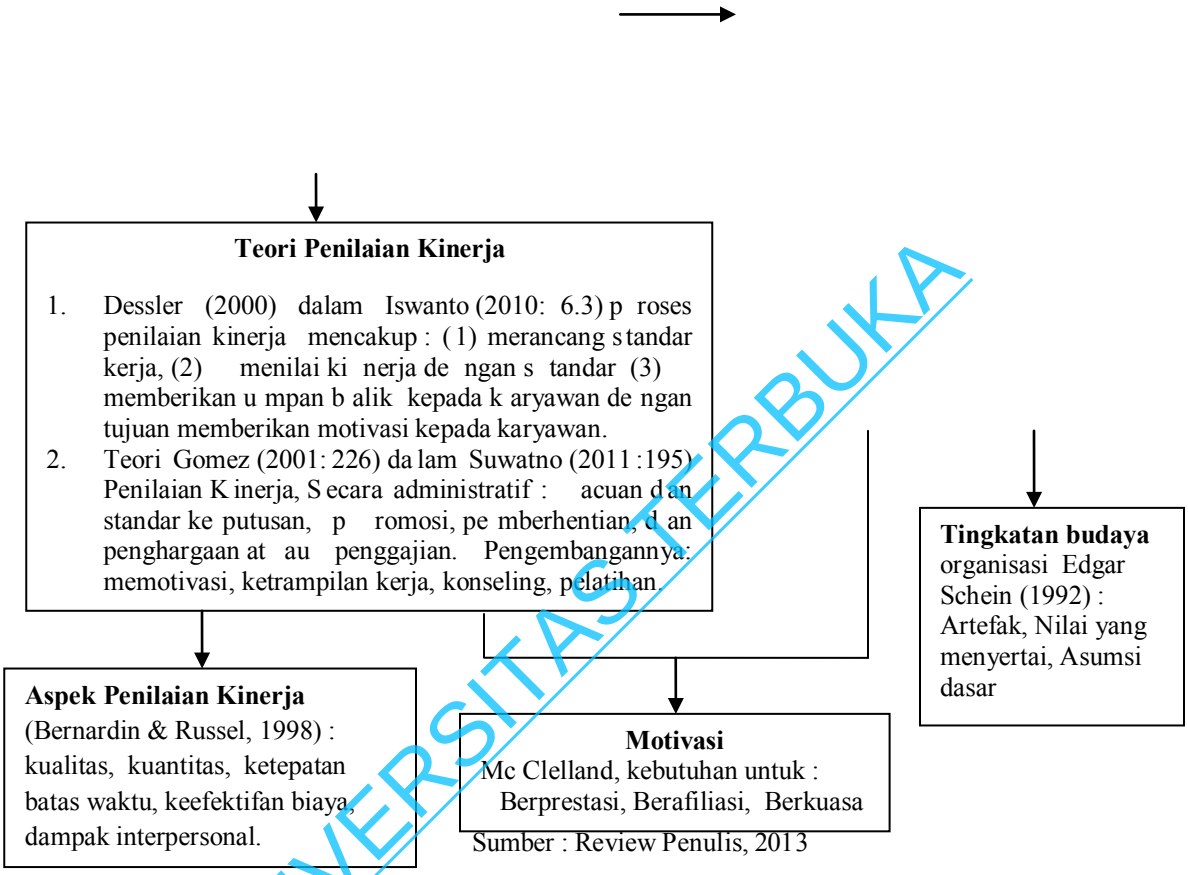
1. Dessler (2003:5) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ; kebijakan dalam aspek SDM seperti : merekrut, menyaring, melatih memberi penghargaan dan penilaian.
2. Nawawi (2008:42) ; pendayagunaan SDM

Budaya Organisasi

1. Robinss (1994): Nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi. Falsafah yang menuntun kebijakan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka



Gambar 4 Kerangka Konseptual Penelitian

UNIVERSITAS TERBUKA

Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dalam diri para anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi (Kilmann, dalam Sutrisno 2010). Budaya organisasi nampak dari artefak, nilai dan asumsi dasar yang dimiliki oleh organisasi tersebut yang dipahami oleh semua anggota organisasi dan dilakukan dalam pekerjaannya setiap hari.

2.7 Model Masalah Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual di atas dapat dijelaskan bahwa penilaian kinerja dilakukan untuk mengukur, menilai hal-hal yang berkaitan dengan perilaku dan hasil pekerjaan pegawai UPBJJ-UT Kupang setiap bulannya. Menurut Bernardin dan Russel (1995) dalam Sutrisno (2011:179) untuk menilai kinerja pegawai dapat dilihat dari : kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, keefektifan biaya, kebutuhan akan supervisi dan dampak interpersonal. Penggunaan teori Bernardin dan Russel (1995) karena teori ini yang mencakup semua aspek yang ada baik dari dalam diri pegawai maupun dari luar diri pegawai dan teori ini juga hampir mendekati aspek – aspek yang digunakan dalam penilaian kinerja di UT. Sedangkan budaya kerja dilihat dari teorinya Edgar Schein (1995) yang melihat dari tingkatan budaya dari suatu organisasi yang terdiri dari : artefak, nilai dan asumsi dasarnya. Apabila tiga hal ini sudah tersedia, dan dilaksanakan dengan baik maka tujuan organisasi dapat mudah tercapai.

Teori Motivasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori motivasi berprestasi dari McClelland yang menyatakan bahwa dalam melaksanakan pekerjaannya terdapat dorongan dari dalam diri seseorang pegawai untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau pekerjaan dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan mendapat pujian, serta mengharuskan pegawai untuk selalu belajar secara terus menerus. Proses belajar yang berlangsung secara terus menerus ini mengakibatkan pegawai semakin memahami dan menguasai bidang pekerjaannya dan melalui proses belajar ini pegawai dapat mengetahui hal-hal baru yang dapat

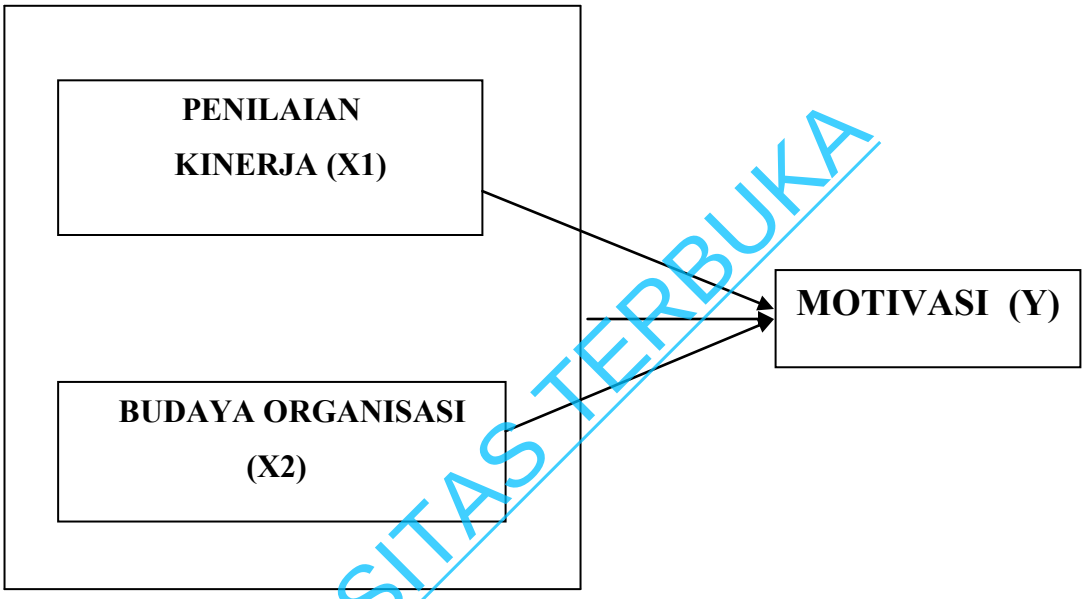
UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dikembangkan untuk semakin mempermudah pekerjaannya. Untuk lebih lengkapnya model masalah dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar di bawah ini :

Gambar 5

Model Masalah Penelitian



UNIVERSITAS TERBUKA

2.8 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap permasalahan penelitian, yang kebenarannya masih harus diuji secara empirik (Aslicyati, 2009: 3.22). Oleh karena itu hipotesis dalam penelitian ini adalah :

a. Hipotesis Nihil (H0) :

1. Tidak ada pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja pegawai di UPBJJ-UT Kupang.
2. Tidak ada pengaruh budaya kerja terhadap motivasi kerja pegawai di UPBJJ-UT Kupang.
3. Tidak ada pengaruh penilaian kinerja dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai di UPBJJ-UT Kupang.

b. Hipotesis Kerja (H1)

1. Ada pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja pegawai di UPBJJ-UT Kupang.
2. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai di UPBJJ-UT Kupang.
3. Ada pengaruh penilaian kinerja dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai di UPBJJ-UT Kupang.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Tipe Penelitian dan Objek Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian Eksplanatif yang berkaitan dengan pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja pegawai di UPBJJ-UT Kupang. Alasan pemilihan objek penelitian ini adalah : a) Penilaian kinerja dilaksanakan setiap bulan di UPBJJ-UT Kupang dan b) Pegawai UPBJJ-UT Kupang bersedia memberikan kesempatan kepada peneliti untuk mendapatkan informasi dan data yang berhubungan dengan kebutuhan penelitian ini.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan pada Unit Program Belajar Jarak Jauh Universitas Terbuka (UPBJJ-UT) Kupang

3.3 Skala Pengukuran Variabel

Skala dalam penelitian ini menggunakan *Skala Likert* sehingga yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan (Sugiono, 2011:136).

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3.4 Populasi dan Sampel Penelitian

a. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai yang berstatus pegawai negeri sipil di UPBJJ-UT Kupang sebanyak 19 orang yang terdiri dari 3 orang tenaga pendidik dan 16 orang tenaga kependidikan.

Tabel 7
Karakteristik Responden

No	Satuan Pengamatan	Status		Jumlah
		Tenaga Pendidik	Tenaga Kependidikan	
1	Kasubag TU		1	1
2	Koordinator Registrasi dan Ujian		1	1
3	Koordinator Bantuan Belajar dan Layanan Bahan Ajar	1		1
4	Penanggung Jawab Wilayah	2	14	16
	Jumlah (N)	3	16	19

Sumber : UPBJJ-UT Kupang, 2012

b. Sampel

Dalam penelitian ini karena populasi berjumlah 19 orang, maka teknik sampling yang digunakan yaitu Sampling Jenuh (sensus). Alasan digunakan teknik ini karena jumlah anggota populasinya kecil sehingga semua anggota populasi digunakan sebagai anggota sampel. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan hasil generalisasi yang lengkap.

UNIVERSITAS TERBUKA

3.5 Jenis Data dan Sumber Data

1. Jenis Data

   a. Data Primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari responden berdasarkan daftar kuesioner terbuka atau tertutup.

   b. Data sekunder merupakan data yang diperoleh melalui dokumen atau literatur-literatur yang berhubungan dengan variabel penelitian.

2. Sumber data

   Sumber Data berasal dari responden dan data pendukung lainnya yang berasal dari UPBJJ-UT Kupang.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan :

1. Observasi adalah teknik cara pengumpulan data yang dilakukan melalui pengamatan langsung pada objek penelitian yang berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar. Melalui pengamatan peneliti dapat mengungkapkan fenomena apa yang terjadi. Pengamatan dalam penelitian ini dilakukan terhadap UPBJJ-UT Kupang. Melalui pengamatan peneliti dapat

UNIVERSITAS TERBUKA

mengungkapkan fakta tentang penilaian kinerja dan motivasi kerja pegawai di UPBJJ-UT Kupang.

2. Kuesioner yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pertanyaan dan jawaban tertutup dimana peneliti telah memberikan sejumlah alternatif pilihan jawaban sehingga responden tinggal memilih salah satu alaternatif jawaban yang dianggap paling benar dan sesuai dengan keadaan yang terjadi.

3. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil (Sugiono, 2011:188). Wawancara dalam penelitian ini yaitu wawancara dengan tatap muka langsung dengan teknik wawancara tidak terstruktur dimana pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar mengenai permasalahan penilaian kinerja dan motivasi kerja pegawai di UPBJJ-UT Kupang.

4. Dokumen digunakan untuk mendapatkan data-data yang sudah berlalu dan sumber-sumber tertulis. Dokumen bisa berbentuk arsip-arsip dan termasuk

UNIVERSITAS TERBUKA

peraturan-peraturan yang berkenaan d engan o bjek pe nelitian. do kumen mengenai penelitian ini peneliti bisa mendapatkan di UPBJJ-UT Kupang.

3.7 Variabel Penelitian

3.7.1 Definisi Operasional Variabel Bebas dan Variabel Terikat

a. Variabel Bebas (X)

Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak dua (2) variabel yakni :

1) Penilaian kinerja (X1)

Yang dimaksud dengan penilaian kinerja adalah proses untuk menilai hasil kerja pe gawai selama pe riode t ertentu (bulanan) berdasarkan standar t ertentu. M enurut B ernardin da n R ussel (1998) a da e nam kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai yaitu : kualitas pekerjaan, kua ntitas ke rja, ke tepatan w aktu, ke efektifan biaya, kebutuhan untuk supervisi dan dampak interpersonal.

2) Budaya Organisasi (X2)

Yang dimaksud dengan Budaya organisasi dalam penelitian ini adalah nilai, s imbol, yang dimaknai o leh p ara a nggota o rganisasi da n yang menjadi ciri khas dari suatu organisasi tersebut. Dengan menggunakan teori E dgar S chein melihat da ri as pek artefak, nilai da n a sumsi da sar dari UPBJJ-UT Kupang.

UNIVERSITAS TERBUKA

b. Variabel Terikat

Yang d imaksud de ngan Motivasi (Y) dalam pe nelitian ini adalah dorongan/kemauan da ri da lam d iri maupun da ri luar d iri p egawai u ntuk semakin g iat be kerja. D orongan t ersebut be rdasarkan ke butuhan un tuk berprestasi, berafiliasi dan berkuasa

Untuk lebih lengkapnya dapat dilihat dalam tabel 8 :

Tabel. 8
Variabel Penelitian, Dimensi dan Indikator

Variabel	Dimensi	Indikator	Klasifikasi	No Item
Penilaian Kinerja (X1)	Kualitas Pekerjaan	Tugas Pokok dan Fungsi	Jelas, kurang jelas, tidak jelas	1 – 8
		Tupoksi berdasarkan latar belakang pendidikan	Sesuai, kurang sesuai, tidak sesuai	
		Pekerjaan dilakukan berdasarkan prosedur kerja	Jelas, kurang jelas, tidak jelas	
		Ketelitian dan kerapihan pekerjaan	Tinggi, sedang, rendah	
		Hasil pekerjaan berdasarkan dengan target	Sesuai, kurang sesuai, tidak sesuai	
	Kuantitas Pekerjaan	Jumlah pekerjaan berdasarkan target	Sesuai, kurang sesuai, tidak sesuai	9 – 11
		Beban kerja	Sesuai, kurang sesuai, tidak sesuai	
		Jumlah kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan	Tinggi, sedang, rendah	
	Ketepatan Waktu	Waktu dalam bekerja	Cepat, kurang cepat, lambat	12 – 13
		Ketepatan waktu	Tepat, kurang tepat, tidak tepat	
	Keefektifan Biaya	Biaya yang dibutuhkan dalam penyelesaian pekerjaan	Tinggi, sedang, rendah	14 – 16
		Sarana dan Prasarana	Tersedia, kurang tersedia, tidak tersedia	
		Sumber daya manusia	Memadai, kurang memadai, tidak memadai	
	Kebutuhan Untuk	Bimbingan dari atasan	membutuhkan, kurang	

UNIVERSITAS TERBUKA

	Supervisi		membutuhkan , tidak membutuhkan	17 – 19
		Kemandirian dalam bekerja	Mampu, kurang mampu, tidak mampu	
	Dampak Interpersonal	Kerjasama	Bersedia, kurang bersedia, tidak bersedia	20 – 22
		Kesedian untuk bekerja	Bersedia, kurang bersedia, tidak bersedia	
		Berani menanggung resiko	Mampu, kurang mampu, tidak mampu	
Budaya Organisasi (X2)	Artefak	Tampilan gedung UPBJJ-UT Kupang yang mencirikan UT	Mencirikan, kurang mencirikan, tidak mencirikan.	23 – 27
		Teknologi	Tersedia, kurang tersedia, tidak tersedia	
		Gaya berpakaian menandakan UT	Jelas, kurang jelas, tidak jelas.	
		Sistem Penghargaan	Puas, kurang puas, tidak puas	
	Nilai	Visi dan Misi UPBJJ-UT Kupang	Dilaksanakan, kurang dilaksanakan, tidak dilaksanakan	28 – 30
		Penyampaian Tujuan oleh pimpinan	Aktif, kurang aktif, tidak aktif	
	Asumsi dasar	Pelayanan Prima	Diutamakan, kurang diutamakan, tidak diutamakan	31 – 33
		Kesempatan Bertukar Informasi	Tersedia, Kurang tersedia, tidak tersedia	
		Suasana keterbukaan	Tercipta, kurang tercipta, tidak tercipta	
Motivasi (Y)	Berprestasi	Kemampuan untuk sukses	Tinggi, sedang, rendah	34 – 36
		Kemampuan memberikan ide-ide baru	Tinggi, sedang, rendah	
		Kemampuan memanfaatkan sumber daya organisasi	Tinggi, sedang, rendah	
	Berafiliasi	Bekerja dalam satu tim	Bersedia, kurang bersedia, tidak bersedia	37
	Berkuasa	Mengarahkan orang lain	Mampu, kurang mampu, tidak mampu	38 – 39
		Pengambilan keputusan.	Aktif, kurang aktif, tidak aktif.	

UNIVERSITAS TERBUKA

3.8 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini karena semua anggota populasi (tanpa diambil sampelnya) maka menggunakan statistik deskriptif (Sugiyono, 2011: 169). Penelitian dengan menggunakan statistik deskriptif kuantitatif yang dilakukan untuk mencari kuatnya hubungan antara variabel melalui prediksi dengan analisis regresi.

1. Uji Asumsi Klasik

   Sebelum hasil persamaan regresi dipergunakan maka perlu dilakukan langkah uji asumsi klasik untuk mengetahui apakah data-data yang ada sudah memenuhi asumsi yang diberlakukan untuk pengukuran menurut teori regresi (Sunyoto, 2009:79). Maka uji asumsi klasik yang dipergunakan yaitu :

   a. Multikolinieritas, uji asumsi klasik jenis ini diterapkan untuk analisis regresi berganda yag terdiri atas dua atau lebih variabel bebas dimana akan diukur tingkat asosiasi (keeratan) hubungan/pengaruh antar variabel bebas tersebut melalui besaran koefisien korelasi (r).

   b. Heteroskedastisitas, dalam persamaan regresi berganda perlu juga diuji mengenai sama atau tidakn varians dari residual dari observasi yang satu dengan observasi yang lain. Jika residualnya mempunyai varians yang sama, disebut terjadi homokesdastisitas, dan jika variansnya tidak sama/berbeda disebut terjadi heteroskedastisitas. Persamaan regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas.

UNIVERSITAS TERBUKA

c. Otokorelasi, p ersamaan regresi y ang baik adalah y ang tidak memiliki masalah o tokorelasi. Jika t erjadi o tokorelasi maka pe rsamaan tersebut menjadi tidak baik atau tidak layak dipakai prediksi. Masalah otokorelasi baru timbul jika ada ko relasi s ecara linier a ntara ke salahan pe nganggu periode t (berada) dan kesalahan pengganggu periode t-1 (sebelumnya).

2. Data Deskriptif

Analisa statistik de skriptif menurut A lgifahri (2011) d igunakan u ntuk mengukur capaian indikator dari variabel, digunakan rumus :

$$\mathbf{I = \frac{\sum JR}{N} \times 100\%}$$

Keterangan :

I : indikator merupakan besarnya presentase variabel tertentu

$\sum JR$: total skor observasi, N: populasi

Standar : b obot i deal yang d iperoleh da ri pe rkalian N (jumlah po pulasi), jumlah indikator dan skala jawaban yang digunakan sebanyak tiga skala.

a. Analisis Regresi

1. Analisis regresi linear sederhana

Menurut Silalahi (2010;426) rumus regresi linear sederhana adalah :

UNIVERSITAS TERBUKA

$Y = B_o + B_1 x_1$

Dimana

Y = skor variabel dependen yang diprediksi

X = Variabel independen yang memiliki nilai tertentu

bo=y-intercept (nilai Y jika X =0 atau harga konstant

b1= slope of the line ialah angka arah atau koefisien regresi yang menunjukan angka peningkatan atau penurunan variabel dependen yang didasarkan pada variabel independen.

Nilai a dan b diukur dengan rumus :

$$a = \frac{(\Sigma xy)-(\Sigma x^2)(\Sigma x)(\Sigma xy)}{n(\Sigma x^2)-(\Sigma x)^2}$$

$$b = \frac{n(\Sigma xy)-(\Sigma x)(\Sigma xy)}{n(\Sigma x^2)-(\Sigma x)^2}$$

2. Analisis Regresi Linear berganda

Analisis regresi berganda ialah alat analisis peramalan nilai pengaruh dua variabel bebas atau lebih terhadap variabel terikat untuk membuktikan ada atau tidaknya hubungan fungsi atau hubungan kausal antara dua variabel bebas atau lebih (X_1), (X_2),…(X_n) dengan satu variabel terikat (Riduwan, 2010:154). Rumusnya sebagai berikut :

$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 \ldots\ldots\ldots + b_nX_n$

UNIVERSITAS TERBUKA

Dimana:

Y = Variabel dependen

$X_1X_2....X_n$ = variabel independen, $b_1, b_2....b_n$ =koefisien

3.9 Instrumen Pengumpulan Data

a. Uji Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas m erupakan i ndeks y ang m enunjukkan sejauhmana alat pengukuran da pat d ipercaya da n d iandalkan, d engan menggunakan rumus reliabilitas dengan metode Alpha (Riduwan, 2010:125) adalah :

$$\mathbf{R11} = \left[\frac{\mathbf{k}}{\mathbf{k-1}}\right]\left[\mathbf{1} - \frac{\mathbf{\Sigma S_i}}{\mathbf{S_t}}\right]$$

Keterangan

r_{11} = nilai reliabilitas, $\sum S_i$ = jumlah varians skor tiap-tiap item

S_t = varians total, K = jumlah item

Uji reliabilitas yang digunakan adalah Alpha Cronbach. Bila Alpha lebih kecil dari 0,6 maka dinyatakan tidak reliabel dan sebaliknya jika alpha lebih besar dari 0,6 maka dinyatakan reliabel.

b. Uji Validitas Instrumen

UNIVERSITAS TERBUKA

Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2011). Berkaitan dengan pengujian validitas instrumen (Arikunto dalam Riduwan, 2010) menjelaskan bahwa validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan atau kesahihan suatu alat ukur. Alat ukur yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Untuk menguji validitas alat ukur, terlebih dahulu dicari harga korelasi antara bagian-bagian dari alat ukur secara keseluruhan dengan cara mengkorelasikan setiap butir alat ukur dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir, dengan rumus *Pearson Product Moment* yang ditulis oleh Riduwan (2010:110) adalah :

$$rhitung = \frac{n\,(\sum XY) - (\sum X).(\sum Y)}{\sqrt{\{n\sum X^2 - (\sum x)^2\}.\{n.\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

r hitung = koefisien korelasi , $\sum Xi$ = jumlah skor item

$\sum Yi$ = jumlah skor total (seluruh item),

N = jumlah responden (Riduwan, 2010)

Dimana, t = Nilai t hitung, r = koefisien korelasi hasil r hitung

n= jumlah responden

UNIVERSITAS TERBUKA

Distribusi (tabel t) untuk $\alpha = 0,05$ dan derajat kebebasan (dk = n-2) dengan kaidah keputusan : jika t hitung > t tabel berarti valid sebaliknya, jika t hitung < t tabel berarti tidak valid.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/41020.pdf

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat Universitas Terbuka

Sejarah berdirinya Universitas Terbuka (UT) berawal dari gagasan Prof. S. Pramutadi yang mengusulkan adanya Perguruan Tinggi Jarak Jauh (PTJJ) di Indonesia. Selanjutnya melalui beberapa pertemuan atau seminar yang pada waktu itu disponsori oleh USAID atau Ford Foundation yang diselenggarakan pada tahun 1981 dan selaku nara sumber waktu itu adalah Prof. Jusuf Hadi Miarso. Pertemuan demi pertemuan dilaksanakan dalam upaya berdirinya PTJJ di Indonesia dimana tidak ada masterplan yang dibuat namun ada Keputusan Menteri yang dibuat pada tahun 1983 dan selaku nara sumber adalah Prof. Sigit Muryono dan Prof. Dr. Setijadi. Universitas Terbuka (UT) adalah Perguruan Tinggi Negeri ke – 45 di Indonesia yang diresmikan pada tanggal 4 September 1984, berdasarkan Keputusan Presiden RI No. 41 tahun 1984.

A. Tujuan Pendirian Universitas Terbuka

UT didirikan dengan tujuan :

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

1. Memberikan kesempatan yang luas bagi warga negara Indonesia dan warga negara asing, dimana pun tempat tinggalnya, untuk memperoleh pendidikan tinggi.
2. Memberikan layanan pendidikan tinggi bagi mereka, yang karena bekerja atau karena alasan lain, tidak dapat melanjutkan pendidikannya di perguruan tinggi tatap muka.
3. Mengembangkan program pendidikan akademik dan professional sesuai dengan kebutuhan nyata pembangunan yang belum banyak dikembangkan oleh perguruan tinggi lain.

B. Sistem Pembelajaran

UT menerapkan sistem belajar jarak jauh dan terbuka. Istilah jarak jauh berarti pembelajaran tidak dilakukan secara tatap muka, melainkan menggunakan media, baik media cetak (modul) maupun non-cetak (audio/video, komputer/internet, siaran radio dan televisi). Makna terbuka adalah tidak ada pembatasan usia, tahun ijasah, masa belajar, waktu registrasi, dan frekuensi mengikuti ujian. Batasan yang ada hanyalah bahwa setiap mahasiswa UT harus sudah menamatkan jenjang pendidikan menengah atas (SMA atau yang sederajat).

C. Penyelenggaraan Pendidikan di Universitas Terbuka

Dalam penyelenggaraan pendidikan, UT bekerja sama dengan semua perguruan tinggi negeri/swasta serta instansi yang relevan yang ada di Indonesia. Di setiap propinsi atau kabupaten/kota yang terdapat perguruan tinggi negeri tersedia

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

unit layanan UT yang disebut UPBJJ-UT. Perguruan tinggi negeri setempat berperan sebagai Pembina UPBJJ-UT serta membantu dalam penulisan bahan ajar, bahan ujian, pelaksanaan tutorial, praktek/pratikum dan ujian.

UPBJJ – UT Kupang merupakan salah satu dari 32 UPBJJ – UT yang ditetapkan berdasarkan SK Mendikbud No: 0389/O/1984. Tujuan penetapan UPBJJ – UT disetiap Provinsi sangat diperlukan guna memperluas jangkauan Universitas Terbuka di daerah. Sejak ditetapkannya SK Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No: 0389/O/1984, tentang Organisasi dan tata Kerja Universitas Terbuka, dimana kehadiran UPBJJ – UT untuk memperluas daya jangkau UT ke daerah, UPBJJ – UT Kupang merupakan salah satu UPBJJ-UT yang ada sejak dari tahun 1984. Wilayah pelayanan UPBJJ-UT Kupang tersebar pada 21 Kabupaten/Kota yang ada di propinsi Nusa Tenggara Timur.

UNIVERSITAS TERBUKA

4.1.2 Identitas

a. Identitas Umum

Nama UPBJJ	:	Kupang
Alamat	:	Jl. Pulau Indah No.6 Kelurahan Oesapa Barat Kecamatan Kelapa Lima Kupang, NTT 85111
No. Telepon	:	(0380) 8553825
No. Faksimil	:	(0380) 8553813

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Homepage dan *E-Mail* : ut-Kupang@upbjj.ut.ac.id

Website : www.upbjjkupang.ut.ac.id

Nomor dan Tanggal

SK Pendirian UPTTJJ/UPBJJ : SK Mendikbud No: 0443/P/1986, Tanggal 7 Juli 1986

Pejabat yang Menerbitkan SK : Menteri Pendidikan dan Kebudayaan.

b. UPBJJ-UT Kupang melaksanakan segala kegiatan akademik (registrasi, tutorial dan ujian) di 21 ibukota Kabupaten/Kota yang berada dalam wilayah Propinsi Nusa Tenggara Timur dimana terdapat setiap pengurus kelompok belajar (Pokjar) mahasiswa UT yang membantu menfasilitasi kegiatan-kegiatan tersebut.

4.1.3 Visi, Misi, Dan Tujuan UPBJJ-UT Kupang

a. Visi

Menjadi UPBJJ-UT yang berkualitas dalam bidang PTJJ untuk membantu mewujudkan Universitas terbuka sebagai salah satu institusi PTJJ unggulan di antara institusi PTJJ di Asia 2010 dan dunia 2020.

b. Misi

1. Memperluas kesempatan belajar pada jenjang pendidikan tinggi yang

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

berkualitas bagi masyarakat di wilayah Nusa Tenggara Timur (NTT)

2. Meningkatkan efektifitas pembelajaran melalui layanan bantuan belajar.
3. Memastikan penyelenggaraan evaluasi proses dan hasil belajar dilakukan secara kredibel.
4. Meningkatkan partisipasi masyarakat pengguna dalam pendidikan berkelanjutan untuk mewujudkan masyarakat berbasis pengetahuan *(knowledge-based society)*.
5. Menyebarluaskan dan berbagai informasi tentang PTJJ secara inovatif dan berkesinambungan.
6. Memperkokoh persaudaraan dan kesatuan bangsa khususnya di wilayah NTT melalui pendidikan secara luas dan merata
7. Meningkatkan pemahaman lintas budaya dan jaringan kerjasama melalui kemitraan pendidikan pada tingkat lokal dan nasional

c. Tujuan :

1. Secara berkesinambungan meningkatkan efektifitas sistem manajemen kualitas UT demi meningkatkan layanan registrasi, distribusi bahan ajar, bantuan belajar, evaluasi hasil belajar, administrasi kelulusan dan sertifikasi di wilayah NTT.
2. Mengembangkan kemitraan yang saling menguntungkan dengan pihak lain yang seluas-luasnya termasuk degan pihak swasta dalam penyediaan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

layanan pendidikan dengan asas kesetaraan dan keadilan guna meningkatkan jangkauan dan angka partisipasi mahasiswa.

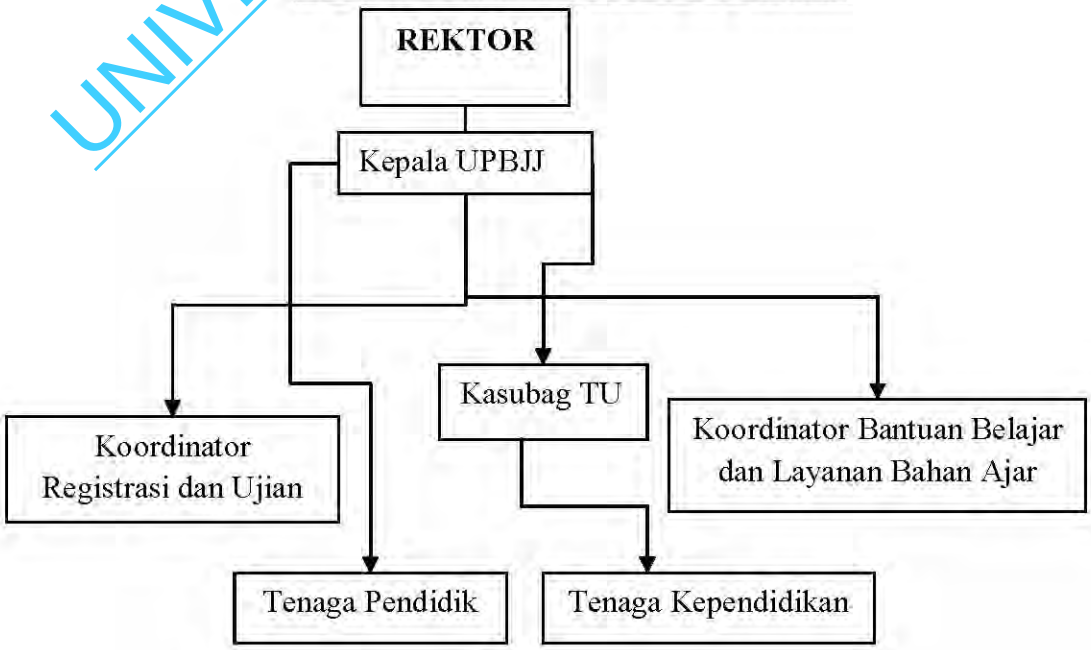
3. Memanfaatkan segala sumber daya yang tersedia secara terintegrasi, efisien dan dapat dipertanggungjawabkan untuk menunjang pelaksanaan kegiatan secara efektif.
4. Memanfaatkan berbagai teknologi termasuk teknologi komunikasi dan informasi dalam penyelenggaraan pendidikan, penelitian dan penyebarannya.

4.1.4 Organisasi

Struktur organisasi UPBJJ-UT Kupang tertuang dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 23 Tahun 2007 yang memiliki susunan pada gambar 6 dimana Kepala UPBJJ-UT Kupang berada di bawah pimpinan Rektor UT.

Gambar 6

Struktur Organisasi UPBJJ-UT Kupang



UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

4.1.5 Pendidikan

a. Fakultas dan Program Studi yang ditawarkan di UPBJJ-UT Kupang.

Tabel 9
Fakultas dan Program Studi Di UT

Fakultas	Jurusan/Program Studi/Strata
Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (MIPA)	1. Matematika (S1) 2. Statistika (S1) 3. Biologi (S1) 4. Agribisnis Bidang Minat Penyuluhan dan komunikasi: Pertanian/Peternakan/Perikanan (S1) 5. Ilmu dan Teknologi Pangan (S1) 6. Perencanaan Wilayah dan Kota bidang minat Pengelolaan Sumber Daya Alam dan Lingkungan (S1)
Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP)	1. Ilmu Administrasi Negara (S1) 2. Ilmu Administrasi Niaga (S1) 3. Ilmu Pemerintahan (S1) 4. Kearsipan (D4) 5. Perpajakan (D3) 6. Ilmu Komunikasi (S1) 7. Perpustakaan (D2) 8. Sosiologi (S1) 9. Sastra Inggris Bidang Minat Penerjemah (S1)
Ekonomi	1. Ekonomi Pembangunan (S1), 2. Manajemen (S1), 3. Akuntansi (S1)
Keguruan dan Ilmu Pendidikan	1. Pendidikan Anak Usia Dini (S1) 2. Pendidikan Guru Sekolah Dasar (S1) 3. Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia (S1) 4. Pendidikan Bahasa Inggris (S1) 5. Pendidikan Matematika (S1) 6. Pendidikan Fisika (S1) 7. Pendidikan Biologi (S1) 8. Pendidikan Kimia (S1) 9. Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan (S1) 10. Pendidikan Ekonomi (S1)
Pasca Sarjana	1. Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik (MAP) 2. Magister Manajemen (MM) 3. Magister Ilmu Kelautan Bidang Minat Manajemen Perikanan (MIK) 4. Magister Pendidikan Matematika (M.Mat)

Sumber :UPBJJ-UT Kupang, 2013

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) adalah fakultas yang mempunyai prodi terbanyak di UT. Ada 10 (sepuluh) Program Studi yang ditawarkan dengan tingkat S1. UT juga mempunyai program Pasca Sarjana yang menawarkan 4 (empat) prodi yaitu : magister administrasi publik (MAP), magister manajemen (MM), magister ilmu kelautan bidang minat manajemen perikanan dan magister pendidikan matematika.

4. 2 Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah semua pegawai UPBJJ-UT Kupang yang berstatus Pegawai Negeri Sipil. Alasan mengapa hanya pegawai yang berstatus PNS karena penilaian kinerja di UPBJJ-UT Kupang hanya dilakukan terhadap pegawai yang berstatus PNS saja. PNS di UPBJJ-UT Kupang berjumlah 19 orang dan semunya dijadikan sampel dan merupakan responden dalam penelitian ini. Profil responden dalam penelitian dirinci berdasarkan masa kerja, jenis kelamin, umur dan pendidikan terakhir yang dapat dilihat pada grafik di bawah ini :

UNIVERSITAS TERBUKA

4. 2.1 Jenis Kelamin Responden

Dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya laki- laki dan perempuan mempunyai cara yang berbeda-beda. Perempuan lebih sering mengutamakan perasaan karena cenderung menggunakan otak kiri dibandingkan dengan laki-laki yang selalu mengutamakan akal sehat karena selalu menggunakan otak kanan. Data jenis kelami responden terlihat pada tabel di bawah ini:

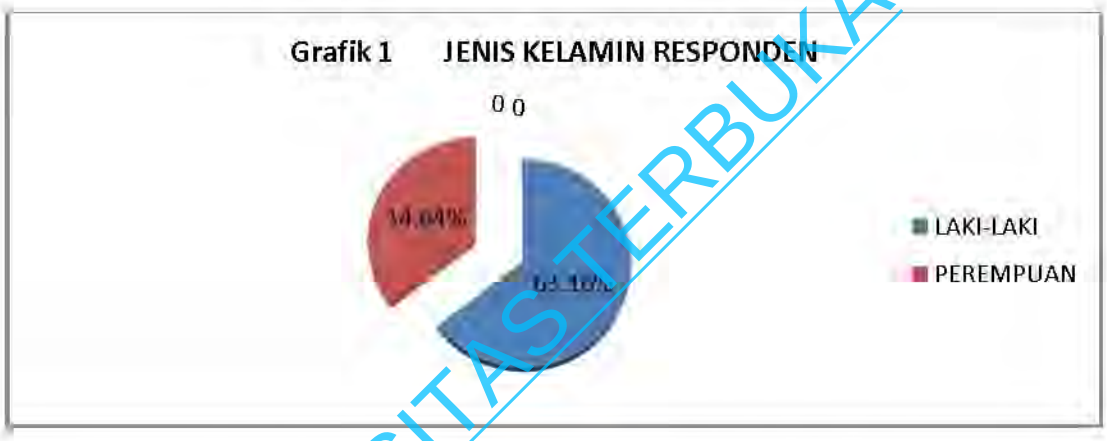
Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 10
Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah
Laki-laki	7
Perempuan	12
Jumlah	19

Sumber : olahan data sekunder, 2013

Data tabel ini kemudian dibuat presentasenya dalam grafik di bawah ini :



Dari grafik di atas menunjukkan bahwa jenis kelamin laki-laki merupakan jumlah terbanyak dari pegawai UPBJJ-UT Kupang yakni sebesar 63,16% dan jumlah pegawai perempuan sebesar 34,84%.

4.2.3 Usia Responden

Suatu organisasi mengharapkan mempunyai pegawai yang bekerja dengan penuh semangat dalam keadaan sehat secara jasmani dan batiniah. Pegawai yang sehat secara jasmani dan batiniah sangat ditunjang oleh faktor usia pegawai tersebut. Pegawai yang berusia produktif bisa menghasilkan pekerjaan yang lebih baik

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

ketimbang pegawai yang berada pada usia tidak produktif lagi. Dilihat dari komposisi pegawai UPBJJ-UT Kupang berdasarkan umur maka grafik 2 menunjukkan bahwa pegawai terbanyak berumur 41-50 tahun yang berjumlah 47,37%. Sedangkan jumlah yang paling sedikit yaitu yang berumur 20 -30 tahun yang berjumlah 5,27%. Umur 31-40 tahun berjumlah 26,31% dan yang berumur > 50 tahun berjumlah 21,05% dan mereka inilah yang dalam waktu lima atau enam tahun kedepan akan memasuki masa pensiun.

Tabel 11
Usia Responden

Umur Responden	Jumlah
20-30 tahun	1
31-40 tahun	5
41-50 tahun	9
> 50 tahun	4
Jumlah	19

Sumber : data sekunder diolah peneliti, 2013

Usia responden kemudian dibuat presentasenya dalam grafik 2 sebagai berikut :

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Pegawai yang lebih tua biasanya lebih berpengalaman sehingga lebih memiliki kesempatan besar dalam pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri. Mereka juga mempunyai kesadaran akan lebih sedikitnya kesempatan memperoleh kerja yang lebih baik sehingga selalu berusaha untuk membuat situasi lebih baik dalam kondisi seburuk apapun (Schlutz, 1990 dalam Giri, 2011).

4.2.3 Masa Kerja Responden

Masa kerja pegawai sangat berpengaruh terhadap kontribusinya bagi suatu organisasi baik secara produktifitas maupun kinerjanya.

Tabel 12
Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Jumlah
6 – 10 tahun	6
11 – 20 tahun	8
> 20 tahun	5
Jumlah	19

Sumber : olahan data sekunder, 2013

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Semakin lama seseorang bekerja maka akan semakin banyak pula pengalamannya dalam melaksanakan pekerjaannya itu. Tingkat penguasaan pekerjaan dan kemampuannya dalam mengelola pekerjaan dan pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman akan membuat produktifitas organisasi semakin baik. Dari grafik 3 menunjukkan bahwa pegawai di UPBJJ-UT Kupang terbanyak mempunyai masa kerja berkisar antara 11-20 tahun sebesar 42,10%, sedangkan yang mempunyai masa kerja antara 6 – 10 tahun adalah 31,58%. Pegawai yang mempunyai masa kerja paling lama atau > 20 tahun berjumlah 26,32%.

4.2.4 Pangkat dan Golongan Responden

Pangkat dan golongan pegawai di UPBJJ-UT Kupang dapat dilihat dalam tabel di bawah ini :

Tabel 13
Pangkat dan Golongan Responden

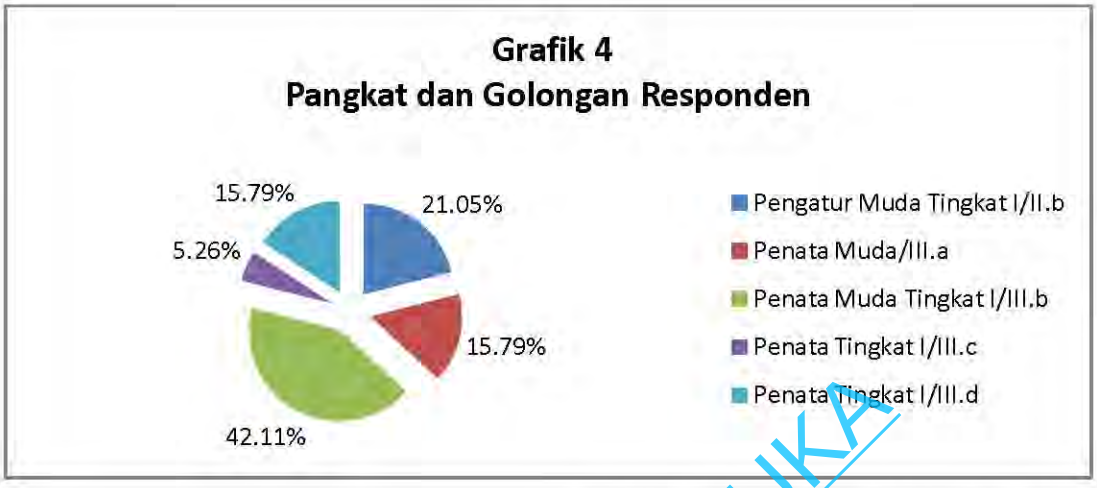
Pangkat dan Golongan Responden	Jumlah
Pengatur Muda Tingkat I/II.b	3
Penata Muda /III.a	4
Penata Muda Tingkat I/III.b	8
Penata Tingkat I / III. c	1
Penata Tingkat I / III.d	3
Jumlah	19

Sumber : UPBJJ-UT Kupang, 2013

Sedangkan presentase pangkat dan golongan responden disajikan dalam grafik dibawah ini :

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka



Sumber : data sekunder diolah peneliti, 2013

Data dalam grafik empat menunjukkan bahwa pangkat dan golongan pegawai di UPBJJ-UT Kupang yang tertinggi pada pangkat Penata Tingkat I/III.d sebesar 15.79%. Sedangkan pangkat dan golongan terendah pada pangkat Pengatur Muda Tingkat I/II.b sebesar 21.05%. Sedangkan jumlah responden terbanyak berada pangkat Penata Muda Tingkat I/III.b

Untuk memberikan hasil analisis yang lebih lengkap mengenai karakteristik responden dari usia, tingkat pendidikan, jenis kelamin, masa kerja dan pangkat serta golongan disajikan dalam bentuk tabel silang yang akan membandingkan karakteristik responden berdasarkan usia dan tingkat pendidikan, masa kerja dan pangkat serta golongan dan jenis kelamin dan tingkat pendidikan sebagai berikut ini:

1. Usia dan Tingkat Pendidikan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 14
Usia dan Tingkat Pendidikan Responden

Usia Responden	Tingkat Pendidikan Responden			Jumlah
	SMA	S1	S2	
20-30 tahun	1	-	-	1
31-40 tahun	2	3	1	6
41-50 tahun	2	4	1	7
> 50 tahun	2	2	1	5
Jumlah	7	9	3	19

Sumber : olahan data primer, 2013

Data pada tabel di atas terlihat bahwa responden pada usia 41-50 tahun rata – rata sudah berpendidikan S1 dan ada yang S2. Sedangkan pada usia 31-40 tahun sudah 3 orang yang berpendidikan S1 dan 1 responden dengan tingkat pendidikan S2. Ini berarti bahwa UPBJJ-UT Kupang memiliki pegawai pada usia kerja dan sudah mempunyai tingkat pendidikan yang baik pula tapi harus lebih ditingkatkan lagi. Hal ini dapat mendukung semakin lancarnya penyelesaian pekerjaan dan semakin cepat pencapaian tujuan dari UPBJJ-UT Kupang.

2. Masa Kerja dan Pangkat serta Golongan Responden

Data pada tabel memperlihatkan bahwa responden yang sudah bekerja lebih dari 20 tahun masih berada pada pangkat dan golongan III.d meskipun pada saat pengangkatan sebagai PNS ada responden yang diangkat dengan tingkat pendidikan S1.

Tabel 15
Masa Kerja dan Pangkat Serta Golongan Responden

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Masa Kerja	Pangkat dan Golongan					Jumlah
	II.b	III.a	III.b	III.c	III.d	
6-10 tahun	4	-	-	-	-	4
11-20 tahun	-	2	4	-	-	6
> 20 tahun	-	1	4	1	3	9
Jumlah	4	3	8	1	3	19

Sumber : olahan data primer, 2013

Tabel di atas juga menunjukkan bahwa responden dengan masa kerja 6-10 tahun lebih banyak berlatar belakang pendidikan SMA, ini yang harus diperhatikan oleh UPBJJ-UT Kupang, sebab responden pada masa kerja inilah yang harus semakin diperhatikan dengan memberikan kesempatan untuk meningkatkan pendidikan mereka karena mereka berada pada usia yang produktif untuk bekerja.

3. Jenis kelamin dan Usia Responden

Tabel 16
Kelamin dan Usia Responden

Jenis Kelamin	Usia Responden				Jumlah
	20-30 tahun	31-40 tahun	41-50 tahun	> 50 tahun	
Laki-laki		2	3	4	9
Perempuan	1	4	4	1	10
Jumlah	1	6	7	5	19

Sumber :olahan data primer, 2013

Dari tabel silang di atas terlihat bahwa responden dengan jenis kelamin perempuan jumlahnya lebih besar daripada responden dengan jenis kelamin laki-laki dimana hampir disemua tingkatan usia. Unggulnya responden dengan jenis kelamin perempuan mempunyai sisi positifnya dimana perempuan akan lebih rapi dan teliti dalam pekerjaannya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

4.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

4.3.1 Pengujian Reliabilitas Instrumen

Hasil uji reliabilitas atas instrument penelitian ini disajikan dalam tabel di bawah ini :

Tabel 17

Hasil uji Reliabilitas Instrumen Variabel X1, X2 dan Y

Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
Penilaian Kinerja (X1)	0,705	Reliabel
Budaya Organisasi (X2)	0,771	Reliabel
Motivasi Kerja (Y)	0,773	Reliabel

Sumber : outpus SPSS, 19

Hasil uji reliabilitas pada variabel X1, X2 dan Y yang terdapat pada tabel sembilan menunjukkan bahwa semua item pertanyaan untuk variabel X1, X2 dan Y tersebut reliabel. Hal ini ditunjukkan oleh semua nilai *alpha cronbach* lebih tinggi dari nilai R (0,666). Maka dapat disimpulkan bahwa butir- butir pertanyaan untuk variabel X1, X2 dan Y dalam intrumen ini reliabel

4.3.2 Uji Validitas Instrumen

Hasil uji validitas intrumen penelitian disajikan pada tabel 1 :

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel. 18
Hasil Uji Validitas Variabel (X1), (X2) dan Variabel (X3)

Variabel	Korelasi Product Moment	Nilai Koefisien	Keterangan
Penilaian Kinerja (X1)	Item1 = 0,620	≥ 0,4	Valid
	Item 2 = 0,735	≥ 0,4	Valid
	Item 3 = 0,462	≥ 0,4	Valid
	Item 4 = 0,756	≥ 0,4	Valid
	Item 5 = 0,930	≥ 0,4	Valid
	Item 6 = 0,612	≥ 0,4	Valid
	Item 7 = 0,420	≥ 0,4	Valid
	Item 8 = 0,465	≥ 0,4	Valid
	Item 9 = 0,638	≥ 0,4	Valid
	Item 10 = 0,757	≥ 0,4	Valid
	Item 11 = 0,421	≥ 0,4	Valid
	Item 12 = 0,673	≥ 0,4	Valid
	Item 13 = 0,476	≥ 0,4	Valid
	Item 14 = 0,851	≥ 0,4	Valid
	Item 15 = 0,634	≥ 0,4	Valid
	Item 16 = 0,638	≥ 0,4	Valid
	Item 17 = 0,673	≥ 0,4	Valid
	Item 18 = 0,757	≥ 0,4	Valid
	Item 19 = 0,757	≥ 0,4	Valid
	Item 20 = 0,851	≥ 0,4	Valid
	Item 21 = 0,851	≥ 0,4	Valid
	Item 22 = 0,851	≥ 0,4	Valid
Budaya Organisasi (X2)	Item 23 = 0,445	≥ 0,4	Valid
	Item 24 = 0,416	≥ 0,4	Valid
	Item 25 = 0,495	≥ 0,4	Valid
	Item 26 = 0,769	≥ 0,4	Valid
	Item 27 = 0,747	≥ 0,4	Valid
	Item 28 = 0,567	≥ 0,4	Valid
	Item 29 = 0,724	≥ 0,4	Valid
	Item 30 = 0,862	≥ 0,4	Valid
	Item 31 = 0,416	≥ 0,4	Valid
	Item 32 = 0,800	≥ 0,4	Valid
	Item 33 = 0,769	≥ 0,4	Valid
Motivasi Kerja (Y)	Item 34 = 0,945	≥ 0,4	Valid
	Item 35 = 0,827	≥ 0,4	Valid
	Item 36 = 0,922	≥ 0,4	Valid
	Item 37 = 0,922	≥ 0,4	Valid
	Item 38 = 0,922	≥ 0,4	Valid
	Item 39 = 0,461	≥ 0,4	Valid

Sumber : output SPSS, 19

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Hasil uji validitas instrument terhadap variabel Penilaian Kinerja (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Motivasi Kerja (Y) yang terlihat pada tabel tujuh dengan melakukan korelasi *Pearson Product Moment* yakni membandingkan dengan nilai kritis pada signifikansi 0,05 dengan jumlah data (n) = 19. Diperoleh nilai korelasi untuk setiap item ≥ 0,4, maka dapat disimpulkan bahwa semua butir instrument tersebut valid.

4.4 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Asumsi Klasik Multikolinieritas

Uji multikolinieritas merupakan uji yang ditunjukkan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (variabel independen). Model uji regresi yang baik selayaknya tidak terjadi multikolinieritas (Wijaya, 2011:121). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas adalah sebagai berikut :

1. Nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel bebas yang tidak signifikan mempengaruhi variabel terikat.
2. Menganalisis korelasi antar variabel bebas. Jika antar variabel bebas ada korelasi yang cukup tinggi (di atas 0,90) maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3. Multikolinieritas dapat juga dilihat dari *variance inflation factor* (VIF), jika VIF < 10 maka tingkat kolinieritas dapat ditoleransi
4. Nilai *Eigen value* sejumlah satu atau lebih, variabel bebas yang mendekati nol memberikan petunjuk adanya multikolinieritas.

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas dengan menggunakan program SPSS versi 19 (hasil uji terlampir), maka diketahui nilai VIF sebesar 1,156 yang berarti < 10. Dengan demikian dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas meskipun terdapat korelasi sesama variabel bebas sebesar – 368. Nilai *eigenvalue* sebesar 2, 989 berada jauh di atas 0 pada model 1. Ini menunjukkan tidak ada pengeluaran variabel bebas.

b. Uji Asumsi Klasik Heteroskedastisitas

Uji ini untuk menunjukkan bahwa varians variabel tidak sama untuk semua pengamatan. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas karena data *cross action* memiliki data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang, dan besar) (Wijaya, 2011:126). Salah satu cara untuk melihat adanya problem heterokedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Cara menganalisisnya sebagai berikut :

1. Dengan melihat apakah titik-titik memiliki pola tertentu yang teratur seperti bergelombang, melebar kemudian menyempit. Jika terjadi maka mengindikasikan terdapat heterosdatisitas.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. Jika tidak terdapat pola tertentu yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 10 pada sumbu Y maka mengindikasikan tidak terdapat heterokedastisitas

Dengan melihat sebaran titik-titik yang acak (grafik terlampir) di atas maupun di bawah angka 0 dari sumbu Y dapat disimpukan tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi ini.

c. Uji Asumsi Klasik Autokorelasi

Tujuan uji ini adalah untuk menguji tentang ada tidaknya korelasi antar kesalahan penggangu pada pada periode t dengan periode t-1 pada persamaan regresi linear. Apabila terjadi korelasi maka menunjukkan adanya problem autokorelasi. Problem autokorelasi mungkin terjadi pada *time series* data (data runtut waktu), sedangkan pada *cros section* data (silang waktu), masalah autokorelasi jarang terjadi. Model regresi yang baik adalah model regresi yang bebas autokorelasi. Salah satu cara untuk mendekteksi autokorelasi adalah dengan Uji Durbin-Watson (Wijaya, 2011:124). Menurut Sunyoto (2009:91) Uji Durbin –Watson (DW) digunakan dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Terjadi autokorelasi positif jika nilai DW dibawah – 2 (DW< -2)
2. Tidak terjadi autokorelasi jika nilai DW berada di antara -2 dan + 2 atau -2 < DW < + 2
3. Terjadi autokorelasi negative jika nilai DW diatas + 2 atau DW > + 2

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 19
Uji Autokorelasi
Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.302[a]	.091	.022	2.24218	2.343

a. Predictors: (Constant), Budaya_Organisasi, Penilaian_Kinerja

b. Dependent Variable: Motivasi_Kerja

Sumber :Output SPSS, 2013

Dari hasil olah data di atas dengan program SPSS versi 19 maka ditemukan Durbin-Watson test adalah 2,343 dan itu berarti DW (2,343 > 2). Maka kesimpulannya bahwa data di atas terjadi autokorelasi negatif atau tidak memiliki masalah autokorelasi.

4.4 Analisis Data

4.4.1 Analisis Data Deskriptif

Analisis deskriptif dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran tentang variabel yang diteliti melalui butir-butir pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner. Berdasarkan data yang terkumpul dari 19 responden memberikan jawaban yang variasi pada setiap kategori jawaban.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

a. Distribusi jawaban responden terhadap variabel Penilaian Kinerja (X1)

Tabel 20 memaparkan jawaban responden mengenai Dimensi *Kualitas Pekerjaan* yang terlihat dari indikator penilaian terhadap tupoksi yang ada di UPBJJ-UT Kupang (item 1) sebesar 63.15% responden menjawab mempunyai tupoksi yang jelas sedangkan 36.85% responden menyatakan bahwa tupoksinya kurang jelas. Jawaban bahwa tupoksi kurang jelas ini terjadi karena beberapa pekerjaan khususnya sebagai PJW tupoksinya tidak ada dalam beberapa tahun terakhir. Tupoksi diberikan terakhir sejak tahun 2008.

Tabel 20
Jawaban Responden Terhadap Variabel Penilaian Kinerja

No	Dimensi	Item	Skor Item						Total
			3		2		1		
			Jml	%	Jml	%	Jml	%	
1	Kualitas Pekerjaan	1	12	63.15	7	36.85			19
		2	7	36.84	12	63.16			19
		3	15	78.95	4	21.05			19
		4	16	84.21	3	15.79			19
		5	12	63.16	7	36.84			19
		6	13	68.42	6	31.58			19
		7	4	21.05	15	78.95			19
		8	11	57.89	8	42.11			19
2	Kuantitas Pekerjaan	9	12	63.16	7	36.84			19
		10	10	52.63	8	42.11	1	5.26	19
		11	11	57.9	7	36.84	1	5.26	19
3	Ketepatan Waktu	12	12	63.16	6	31.58	1	5.26	19
		13	15	78.95	4	15.79	1	5.26	19
4	Keefektifan Biaya	14	17	89.48	1	5.26	1	5.26	19
		15	11	57.89	8	42.11			19
		16	3	15.79	13	68.42	3	15.79	19
5	Kebutuhan Supervisi	17	16	84.21	3	15.79			19
		18	8	42.11	1	5.26	10	52.63	19
		19	15	78.95	4	21.05			19
6	Dampak Interpersonal	20	19	100					19
		21	13	68.42	6	31.58			19
		22	18	94.74	1	5.26			19

Sumber : Olahan data primer, 2013

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Padahal tupoksi harus diberikan pada setiap awal tahun sehingga para pegawai boleh mengetahui mengenai tugas dan tanggungjawab yang harus dilaksanakan selama periode waktu tertentu.

Sedangkan tupoksi sesuai dengan latar belakang pendidikan (item 2) 7 responden menyatakan sesuai dengan latar belakang pendidikan, namun 12 responden menyatakan tupoksi tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan mereka. Sebagian besar responden mengatakan tidak sesuai sebab dalam kenyataannya penempatan pegawai di UPBJJ-UT Kupang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan (Tabel 1). Pekerjaan sebagai PJW dilakukan oleh pegawai yang berpendidikan SMA, S1 bahkan S2 sehingga kualitas pekerjaan mereka juga berbeda-beda yang berakibat pada hasil penilaian kinerja mereka. Disamping itu studi lanjut menjadi masalah di UPBJJ-UT Kupang, karena bagi pegawai dengan tingkat pendidikan SMA yang ingin melanjutkan pendidikan kejenjang S1 hanya diberikan kesempatan untuk mengambil bidang ilmu akuntansi dan komputer sedangkan bidang lain tidak diperkenankan. Hal ini dirasakan pegawai sangat membatasi kebebasan mereka untuk mengambil bidang ilmu yang lain sedangkan UT menyatakan bahwa bidang akuntasi dan komputer sangat dibutuhkan untuk pemenuhan kualifikasi pekerjaan.

Sedangkan penetapan target dalam pekerjaan (item 3) sebagian besar responden menjawab bahwa sudah ditetapkan, karena pada dasarnya di UPBJJ-UT Kupang dalam setiap pekerjaan sudah diberikan target yang harus dicapai oleh setiap pegawai khususnya dalam bidang akademik seperti registrasi, tutorial dan ujian.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Adanya prosedur kerja (item 4) mendapat persentase 84,21%. Setiap pekerjaan di UPBJJ-UT Kupang sudah ada Standar Operasi Prosedur (SOP) sehingga dalam pelaksanaan pekerjaannya para pegawai harus bekerja berdasarkan prosedur yang sudah ditetapkan. Sedangkan tingkat pemahaman akan prosedur kerja (item 5) ada 63.16% responden memahami tetapi 36.84% responden kurang memahaminya yang disebabkan banyak prosedur yang membingungkan pegawai seperti prosedur penanganan kasus ujian yang dirasakan sangat berbelit-belit yang menyebabkan kasus ujian membutuhkan waktu panjang untuk penyelesaannya.

Dalam pelaksanaan prosedur kerja (item 6) sebesar 31.58% belum bisa dilaksanakan secara penuh, ada beberapa hal yang membuat sehingga SOP tidak berjalan 100% seperti, dalam hal pelaksanaan ujian yang disebabkan oleh masalah transportasi, alam dan *human eror* dapat menyebakan pelaksanaan ujian tidak dapat berjalan dengan baik dan lancar. Masalah transportasi dan alam diluar jangkauan UPBJJ-UT Kupang, namun masalah *human eror* harus bisa diminimalisir. Pada tingkat ketelitian dan kerapihan pekerjaan UPBJJ-UT Kupang harus selalu memdampingi dan memeriksa kembali hasil pekerjaan karena ternyata 78.95% responden (item 7) belum bisa bekerja dengan rapi dan teliti. Padahal pelaksanaan pekerjaan di UPBJJ-UT Kupang sangat diutamakan pada proses ketelitian khususnya dalam hal mengentry data mahasiswa, mengentry nilai tutorial mahasiswa dan memeriksa kelengkapan hasil ujian mahasiswa. Apabila hal ini kurang diperhatikan maka akan berdampak pada proses perkuliahan mahasiswa seperti kesalahan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pengetikan nama, tempat dan tanggal lahir, nilai tutorial dan nilai ujian. Selanjutnya pada hasil pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan (item 8) hanya 57.89% responden yang bisa mencapai target, sedangkan 42.11% menjawab kurang sesuai, ini menandakan bahwa target yang ditetapkan belum dapat dicapai oleh semua pegawai.

Dimensi *Kuantitas Pekerjaan.* Penilaian responden terhadap indikator jumlah pekerjaan yang diselesaiakan sesuai dengan target (item 9), 63.16% diantaranya menyatakan sudah sesuai, sedangkan 36.84% menyatakan kurang sesuai. Jawaban responden kurang sesuai ini sebagian besar dijawab oleh pegawai yang berusia di atas 50 tahun (grafik 2). Di UPBJJ-UT Kupang target pekerjaan telah ditetapkan khusunya dalam perekrutan mahasiswa baik mahasiswa baru dan yang meregistrasi ulang. Para PJW harus melakukan kerjasama dengan pengurus kelompok belajar (pokjar) untuk proses perekrutan mahasiswa. Sedangkan beban kerja berdasarkan kemampuan pegawai (item 10), 42.11% responden menilai kurang sesuai dan 5.26% responden menjawab tidak sesuai dengan kemampuan mereka. Ini terjadi karena dalam melaksanakan tugas sebagai seorang PJW, ada PJW yang mempunyai wilayah dengan mahasiswa yang banyak dan ada PJW dengan wilayah yang mahasiswanya sedikit, sehingga beban kerja masing-masing pegawai berbeda-beda. Dalam pertanyaan jumlah kesalahan dalam pekerjaan (item 11) sebagian besar responden melakukan kesalahan pada kategori rendah dan sedang, ini menandakan bahwa pegawai UPBJJ-UT Kupang dapat bekerja dengan baik karena tingkat

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kesalahan yang dilakukan sangat rendah dalam memproses data baik registrasi, tutorial dan ujian.

Ketepatan batas waktu. Jawaban responden terhadap dengan indikator waktu yang dibutuhkan dalam melaksanakan satu pekerjaan (item 12) rata-rata responden berada pada kategori cepat maupun kurang cepat, hanya 5.26% responden yang masuk dalam kategori lambat. Hal ini berarti bahwa para pegawai mempunyai waktu yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan. Sebagaian besar pekerjaan di UPBJJ-UT Kupang memanfaatkan teknologi dimana setiap aplikasi seperti registrasi dan tutorial sudah ditentukan batas waktu terakhir untuk memasukkan data sehingga para pegawai harus bisa menyelesaikan pekerjaannya sebelum batas akhir, karena apabila terlambat memasukkan data maka semua kegiatan baik administrasi maupun akademik mahasiswa tidak bisa dilaksanakan dalam satu semester.

Keefektifan biaya. Penilaian responden terhadap (item 14) ini sebagian besar atau sebesar 89.48% respoden menyatakan masih membutuhkan biaya dalam pekerjaan mereka. Padahal setiap tahun sudah dianggarkan semua biaya untuk mendukung kelancaran dalam pekerjaan di UPBJJ-UT Kupang tetapi biaya tersebut belum mengakomodir semua kebutuhan pegawai dalam menunjang kelancaran pekerjaannya. Menurut responden tingginya biaya untuk kelancaran pekerjaan mereka seperti kebutuhan alat tulis kantor belum disediakan oleh UPBJJ-UT

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Kupang sehingga para pegawai harus mengeluarkan biaya pribadinya untuk bisa membeli ATK bahkan dalam beberapa semester yang lalu ada beberapa pegawai yang membeli sendiri kertas untuk memprint data registrasi mahasiswa padahal kebutuhan kertas harus disediakan oleh UPBJJ-UT Kupang.

Sedangkan ketersediaan sarana dan prasarana (item 15) mendapat penilaian sebesar 57.89% responden yang menjawab sudah tersedia, sedangkan 42.11% responden menjawab masih kurang tersedianya sarana dan prasarana kerja di UPBJJ-UT Kupang, berarti bahwa hampir semua sarana dan prasaran pendukung pekerjaan sebagaian besar sudah diberikan oleh UPBJJ-UT Kupang seperti ruangan kerja yang nyaman didukung oleh berbagai fasilitas teknologi yang modern. Sumber daya manusia yang kurang memadai terjadi di UPBJJ-UT Kupang, sebanyak 13 orang responden (item 16) menjawab kurang memadai dan 3 orang responden menjawab tidak memadai. Karena keterbatasan pegawai maka ada beberapa pegawai yang mempunyai tugas rangkap. Karena mempunyai tugas rangkap maka mereka tidak bisa bekerja dengan maksimal.

UNIVERSITAS TERBUKA

Kebutuhan supervisi. Jawaban responden terhadap kebutuhan bimbingan dari atasan (item 17) sebesar 84, 21%, ini menunjukkan bahwa para pegawai sangat membutuhkan bimbingan dari atasan untuk mengarahkan mereka dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab tersebut, sedangkan 15. 79% responden menjawab kurang membutuhkan bimbingan dari atasan. Jawaban ini lebih banyak dijawab oleh responden yang sudah mempunyai masa kerja di atas 20 tahun (Grafik

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3) dengan alasan bahwa mereka sudah mengetahui semua pekerjaan yang ada di UPBJJ-UT Kupang. Akan tetapi dari hasil penelitian menunjukkan dari siapa yang sering memberikan bimbingan (item 18), sebesar 63,16% responden menjawab bahwa mereka lebih banyak mendapatkan bimbingan dari rekan kerja mereka, ini menandakan bahwa mereka lebih banyak mendapatkan bimbingan dari rekan kerja bukan dari atasan mereka. Sementara kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara mandiri (item 19) capaian indikatornya sebesar 92,98% tercermin bahwa para pegawai bisa menyelesaikan pekerjaan secara mandiri.

Dampak interpersonal. Pada jawaban responden terhadap kesediaan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan (item 20) dengan capaian indikator sebesar 100%, menandakan bahwa para pegawai bersedia untuk dapat menyelesaikan pekerjaan mereka meskipun banyak kendala. Sedangkan kemampuan menanggung resiko (item 21) sebesar 89.47% responden menjawab bahwa mereka kurang mampu mampu menanggung resiko atas pekerjaan mereka. Beban pekerjaan yang banyak menyebabkan para pegawai tidak mampu untuk menanggung resiko jika mereka membuat kesalahan dalam pekerjaan. Pada kesediaan menjalin kerjasama (item 22) sebesar 94.74% responden menjawab bersedia untuk menjalin kerjasama. Ini terlihat bahwa dukungan dari dalam diri pegawai terhadap pekerjaannya sangat besar.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

b. Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi

Pada tabel 21 terdapat jawaban responden terhadap variabel Budaya Organisasi. Jawaban responden terhadap dimensi ini sangat baik terutama mengenai tampilan gedung UPBJJ-UT Kupang (item 23). Hal ini tergambar dari pegawai yang merasa tampilan gedung UPBJJ-UT Kupang sudah mewakili keberadaan UT di Propinsi Nusa Tenggara Timur dan mereka merasa nyaman dalam bekerja.

Ketersediaan akses teknologi (item 24) hampir semua responden menyatakan bahwa sudah tersedianya teknologi pendukung di UPBJJ-UT Kupang. Namun para pegawai tidak mempunyai kebebasan mengakses teknologi (item 25) dimana 31.58% responden menyatakan bahwa mereka kurang bebas untuk mengakses teknologi di kantor UPBJJ-UT Kupang.

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 21
Jawaban Responden Terhadap Budaya Organisasi

No	Dimensi	Item	Skor Item						Total
			3		2		1		
			Jml	%	Jml	%	Jml	%	
1	Artefak	1	16	84.21	3	15.79			19
		2	17	89.47	2	10.53			19
		3	9	47.37	6	31.58	4	21.05	19
		4	5	26.32	13	68.42	1	5.26	19
		5	6	31.58	9	47.37	4	21.05	19
2	Nilai-Nilai	1	19	100					19
		2	10	52.63	9	47.37			19
		3	2	26.31	12	63.16	2	10.53	19
3	Asumsi Dasar	1	17	89.48	1	5.26	1	5.26	19
		2	15	78.95	4	21.05			19
		3	7	36.84	10	52.63	2	10.53	19

Sumber : olahan data primer, 2013

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Sedangkan ada 68.42% responden yang merasa belum puas dengan sistem penghargaan yang diberikan oleh UPBJJ-UT Kupang kepada para pegawainya (item 26), karena para pegawai merasa bahwa dengan sistem penghargaan yang diberikan selama ini khususnya penghargaan dalam bentuk promosi jabatan dan kepangkatan mereka kurang berpihak kepada pegawai. Hal ini terjadi karena UPBJJ-UT merupakan satu unit kerja dari UT oleh karena merupakan unit maka para pegawai khususnya tenaga kependidikan hanya bisa mencapai pangkat/golongan tertinggi yaitu III.d (grafik 4). Oleh karena itu para pegawai merasa kecewa atas kebijakan ini karena perkembangan karier mereka sangat dibatasi.

Sedangkan gaya berpakaian pegawai UPBJJ-UT Kupang sudah mencirikan keberadaan UT (item 27) mendapat penilaian sebesar 31.58% sementara 47.37% menilai belum mencirikan dan 21.05% menilai tidak mencirikan UT. Ini disebabkan karena gaya berpakaian di UPBJJ-UT Kupang adalah berpakaian bebas.

Nilai-nilai. Hal ini tercermin dari visi misi UPBJJ-UT Kupang yang juga mendukung visi misi UT dalam memberikan pelayanan dalam pendidikan jarak jauh (item 28) dengan capaian indikator sebesar 100%, ini menandakan bahwa visi dan misi UPBJJ-UT Kupang sudah mendukung visi misi UT. Sedangkan dalam pelaksanaan visi misi oleh pegawai UPBJJ-UT Kupang (item 29) baru bisa dilaksanakan oleh 52.63% responden sedangkan 63.16% responden menyatakan kurang dilaksanakan karena ada banyak tantangan salah satunya yaitu jarak mahasiswa dengan UPBJJ-UT Kupang yang berjauhan sehingga dapat menyebakan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

informasi sering terlambat didapat oleh mahasiswa. Capaian terendah pada keaktifan pemimpin dalam menyampaikan tujuan (item 30) dimana ada 63.16% reponden menyatakan bahwa pimpinan kurang aktif dalam menyampaiakan tujuan dari suatu pekerjaan.

Asumsi dasar. Terlihat dari indikator pelayanan prima (item 31) yang mendapat penilaian sebesar 89.48% responden selalu mengutamakan pelayanan prima ini merupakan capaian yang masuk dalam kategori sangat baik. Pada pemberian pelayanan prima sangat diutamakan di UT sampai diadakan pelatihan pelayanan prima kepada para pegawainya baik yang dilaksanakan di UT Pusat (Jakarta) maupun yang diadakan di UPBJJ-UT Kupang dan sebagian besar pegawai dalam tugas dan tanggungjawabnya selalu memberikan pelayanan yang baik kepada semua pihak yang membutuhkan. Sedangkan 5.26% responden menjawab kurang mengutamakan pelayanan. 5.26% responden menjawab tidak mengutamakan. Jawaban responden yang kurang dan tidak mengutamakan pelayanan prima dijawab oleh responden yang masih berusia 20-30 tahun (grafik 2), ini karena emosi pada usia ini belum bisa dikontrol dengan baik.

Sementara diberikannya kesempatan bertukar pengalaman dan informasi (item 32) mendapat penilaian sebesar 79.95%, tetapi masih ada 21.05% responden yang merasa kurang diberikan kesempatan untuk bertukar pengalaman dan informasi. Di UPBJJ-UT Kupang banyak dilaksanakan pelatihan-pelatihan baik yang diadakan di tingkat UPBJJ maupun ditingkat UT pusat. Para pegawai yang mengikuti pelatihan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

tidak mempunyai kesempatan yang luas untuk membagikan informasi kepada para pegawai lainnya karena keterbatasan waktu dan banyaknya beban kerja mereka.

Pada (item 33) mengenai suasana keterbukaan sebesar 52.63% responden menyatakan bahwa kurang terciptanya suasana keterbukaan khususnya dalam hal umpan balik dari hasil penilaian kinerja pegawai.

c. Jawaban Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja

Dalam tabel 22 disajikan jawaban responden terhadap variabel motivasi kerja. Pada *Berprestasi,* ditunjukkan oleh pertanyaan-pertanyaan kemauan dalam diri untuk sukses dalam pekerjaan (item 34) terlihat bahwa 16 (84.21%) responden menyatakan mempunyai kemauan yang tinggi, dan 3 (15.79%) responden menyatakan mempunyai kemauan yang sedang untuk sukses dalam pekerjaan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 22
Jawaban Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja

No	Dimensi	Item	Skor Item						Total
			3		2		1		
			Jml	%	Jml	%	Jml	%	
1	Berprestasi	34	16	84.21	3	15.79			19
		35	3	36.84	11	57.9		5.26	19
		36	10	52.63	9	47.37			19
2	Berafiliasi	37	18	94.74			1	5.26	19
3	Berkuasa	38	12	63.16	6	31.58	1	5.26	19
		39	13	68.42	6	31.58			19

Sumber : olahan data Primer, 2013

Selanjutnya kemampuan dalam memberikan ide-ide baru (item 35), ada 7 (36.84%) responden menjawab mempunyai kemampuan yang tinggi, namun 11 (57.9%) responden menjawab mempunyai kemampuan yang sedang atas pertanyaan ini. Untuk indikator kemampuan memanfaatkan sumber daya yang ada dalam

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

organisasi (item 36) sebanyak 10 (52.63%) responden menjawab tinggi, dan 9 (47.37%) responden menjawab sedang atas pertanyaan tersebut.

Tentang *Berafiliasi* ditunjukkan atas pertanyaan kesediaan untuk bekerja dalam satu tim (item 37) sebagian besar responden menjawab bersedia, karena sejumlah pekerjaan di UT dikerjakan dalam bentuk tim kerja seperti tim kerja registrasi, tutorial dan ujian, namun 1 (5.26%) responden tidak bersedia untuk bekerja dalam satu tim dengan alasan bahwa bekerja dalam tim sangat merepotkan.

Pada *Berkuasa*, dalam pertanyaan kemampuan mengarahkan orang lain (item 38) sejumlah 12 (63.16%) responden menjawab mampu karena selain bekerja dalam tim pegawai UT dituntut untuk bisa mengarahkan orang lain seperti mahasiswa, pengelola pokjar agar bisa bekerja sesuai dengan prosedur belajar di UT dan 6 (31.98%) responden menjawab kurang mampu. Pertanyaan keakftifan dalam pengambilan keputusan (item 39) ada sebanyak 13 (68.42%) menyatakan aktif namun 6 (31.98%) responden menyatakan kurang aktif atas pertanyaan ini karena tidak diberikan kesempatan untuk berpartisipasi aktif dan karena kemampuan mereka yang terbatas.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

4.5.2 Analisis Regresi

4.5.2.1 Regresi Linear Sederhana

a. Regresi Linear Sederhana Variabel Penilaian Kinerja (X1) Terhadap Y

Berdasarkan hasil analisis regresi linear sederhana dengan menggunakan program SPSS versi 19 pada variabel pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja pegawai dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 23
Analisis Regresi Sederhana X1 terhadap Y

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	R Square
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.773	7.004		1.538	.030
	Penilaian_Kinerja	.090	.124	.173	.726	

a. Dependent Variable: Motivasi

Sumber : Output SPSS 19

Data dari tabel 23 menunjukkan bahwa variabel penilaian kinerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai UPBJJ-UT Kupang, hal ini dapat dilihat dari nilai konstanta sebesar 10,773 sedangkan nilai koefisien regresi linear sederhana sebesar 0,090. Adapun model tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

$$Y = 10{,}773 + 0{,}090x$$

Konstanta sebesar 10,773 menyatakan bahwa jika tidak ada kenaikan variabel penilaian kinerja (X1) maka, nilai motivasi kerja pegawai UPBJJ-UT Kupang atau Y adalah 10,773. Koefisien regresi sebesar 0,090 menyatakan bahwa setiap penambahan satu skor atau nilai budaya organisasi akan memberikan peningkatan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

UNIVERSITAS TERBUKA

skor sebesar 0,090 terhadap motivasi kerja atau dengan kata lain semakin adil penilaian kinerja maka akan semakin tinggi motivasi kerja pegawai UPBJJ-UT Kupang. Sedangkan nilai koefisien determinasi r^2 = 0,030. Artinya pengaruh variabel penilaian kinerja terhadap motivasi kerja pegawai UPBJJ-UT Kupang adalah 3%, sedangkan sisanya sebesar 97% dipengaruhi oleh variabel lainnya.

b. Regresi Linear Sederhana Variabel Budaya Organisasi (X2) Terhadap Motivasi Kerja (Y)

Berdasarkan hasil analisis regresi linear sederhana dengan menggunakan program SPSS versi 19 variabel pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 24
Analisis Regresi Sederhana X2 Terhadap Y

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	R Square
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.463	4.271		2.450	.086
	Budaya_Organisasi	.193	.152	.294	1.268	

a. Dependent Variable: Motivasi

Sumber : Output SPSS 19

Hasil analisis persamaan regresi linear sederhana X2 terhadap Y dapat dijelaskan sebagai berikut:

$$\mathbf{Y = 10{,}463 + 0{,}193x}$$

Konstanta sebesar 10,463 menyatakan bahwa jika tidak ada kenaikan variabel budaya organisasi (X2) maka, nilai motivasi kerja pegawai UPBJJ-UT Kupang atau

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

UNIVERSITAS TERBUKA

Y adalah 10,463. Koefisien regresi sebesar 0,193 menyatakan bahwa setiap penambahan satu skor atau nilai budaya organisasi akan memberikan peningkatan skor sebesar 0,193 terhadap motivasi kerja atau dengan kata lain semakin kuat budaya organisasi maka akan semakin tinggi motivasi kerja pegawai UPBJJ-UT Kupang. Sedangkan nilai koefisien determinasi $r^2 = 0,086$. Artinya pengaruh variabel penilaian kinerja terhadap motivasi kerja pegawai UPBJJ-UT Kupang adalah 8,6%, sedangkan sisanya sebesar 91,4% dipengaruhi oleh variabel lainnya

4.5.2.2 Analisis Regresi Linear Berganda

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda dengan menggunakan program SPSS versi 19 variabel pengaruh penilaian kinerja dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 25
Analisis Regresi Berganda Variabel X1 dan X2 Terhadap Y

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	F	R Square
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.495	.567		.871		
	Penilaian_Kinerja	.176	.082	.603	2.142	7878.518	0,091
	Budaya_Organisasi	.232	.165	.396	1.407		

a. Dependent Variable: Motivasi_kerja

Sumber : Output SPS 19

Data pada tabel 25 menunjukkan bahwa hasil regresi linear berganda variabel X1 dan X2 terhadap Y dapat dijelaskan sebagai berikut :

$$Y = 0,495 + 0,176X_1 + 0,232X_2$$

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Persamaan regresi berganda di atas terlihat bahwa koefisien regresi a, b_1, b_2 bertanda (+), berarti perubahan yang terjadi pada variabel bebas X1 dan X2 akan mengakibatkan perubahan pada motivasi kerja (Y) yang searah dengan perubahan X1, X2.

Hasil perhitungan koefisien regresi (a) sebagai konstanta menunjukkan angka positif sebesar 0,495 berarti motivasi kerja pegawai UPBJJ-UT Kupang tanpa dipengaruhi oleh variabel bebas tetap ada sebesar 0,495. Hal ini menggambarkan bahwa sebelum adanya perubahan-perubahan dari variabel bebas lainnya, pegawai sudah mempunyai motivasi dalam bekerja di UPBBJ-UT Kupang, hal ini terjadi karena pegawai merasa bahwa dengan bekerja di UPBJJ-UT Kupang sangat membantu dalam memenuhi segala kebutuhan hidupnya.

Koefisien Regresi Penilaian Kinerja (b_1) adalah sebesar 0,176, berarti kenaikan faktor penilaian kinerja akan menyebabkan motivasi kerja meningkat sebesar 0,176; sebaliknya penurunan faktor penilaian kinerja akan menyebakan motivasi kerja menurun sebesar 0,176 kali jumlah penurunan faktor penilaian kinerja. Kenaikan atau penurunan skor faktor penilaian kinerja disebabkan kondisi dari kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan batas waktu, keefektifan biaya, kebutuhan supervisi dan dampak interpersonal pada pegawai UPBJJ-UT Kupang. Hasil tersebut menunjukkan arah yang seiring, artinya bila penilaian kinerja semakin adil maka motivasi kerja semakin tinggi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Koefisien Regresi Budaya Organisasi (b_2) adalah sebesar 0,232, berarti kenaikan faktor budaya organisasi sebesar satu akan menyebabkan motivasi kerja meningkat sebesar 0,232; sebaliknya penurunan faktor budaya organisasi sebesar satu akan menyebabkan motivasi kerja menurun sebesar 0,232. Kenaikan atau penurunan skor faktor budaya organisasi disebabkan kondisi dari artefak, nilai-nilai dan asumsi dasar dari UPBJJ-UT Kupang. Hasil tersebut menunjukkan arah yang seiring, artinya bila budaya organisasi semakin kuat maka motivasi kerja semakin tinggi.

Koefisien Determinasi. Berdasarkan hasil pengujian yang diuraikan terbukti bahwa penilaian kinerja dan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai UPBJJ-UT Kupang. Hasil ini tercermin dari angka koefisien determinasi pada perhitungan model summary kolom R *Square* didapat nilai sebesar 0, 091. Dari perolehan ini dapat dilihat nilai R *Square* > 0 dalam artian mendekati angka 1, sehingga disimpulkan bahwa Penilaian Kinerja dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai UPBJJ-UT Kupang sebesar 9,10% sedangkan sisanya 90,90% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. Faktor lain yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai di UPBJJ-UT Kupang berdasarkan hasil wawancara dan observasi antara lain faktor kebutuhan supervisi, kompetensi, disiplin pegawai, sistem penghargaan dan fasilitas kerja. Jika dihubungkan dengan kajian teoritis sebagaimana dikemukakan oleh Sutermeister (1976) bahwa motivasi juga dipengaruhi oleh kondisi fisik kerja lingkungan kerja, kondisi sosial dan keterpenuhan kebutuhan dasar.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

4.6 Pengujian Hipotesis

Dalam penelitian ini terdapat tiga hipotesis nihil dan tiga hipotesis kerja yang diuraikan sebagai berikut :

a. Hipotesis Alternatif (Ha)

4. Ada pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja pegawai di UPBJJ-UT Kupang.
5. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai di UPBJJ-UT Kupang.
6. Ada pengaruh penilaian kinerja dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai di UPBJJ-UT Kupang.

Untuk menguji hipotesis secara parsial dilakukan dengan uji t, dengan nilai koefisien t tabel untuk derajat bebas (df) = 19-2 = 17 dan α 5% adalah 1,740. Berdasarkan dengan perhitungan dengan menggunakan program SPPS versi 19 (tabel 13) diperoleh hasil analisis yang menunjukkan harga koefisien t hitung sebagai berikut :

1. Untuk X1.Y = 2,142: 1,740, r hitung > r tabel, maka Ha diterima. Nilai r hitung > r tabel (2,142 > 1,740) maka Ha diterima, artinya bahwa ada pengaruh penilaian kinerja secara parsial terhadap motivasi kerja pegawai di UPBJJ-UT Kupang.
2. Untuk X2.Y = 1,407:1,740, r hitung < r tabel, maka H0 diterima.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Nilai r hitung < r tabel (1,407 < 1,740) maka H0 diterima, artinya bahwa tidak ada pengaruh budaya organisasi secara parsial terhadap motivasi kerja pegawai di UPBJJ-UT Kupang.

Dalam menguji hipotesis secara simultan dilakukan dengan uji F, dengan menggunakan tingkat keyakinan 95%, α = 5%, df 1 (jumlah variabel – 1) atau 3 – 1 = 2, dan df 2 (n-k-1) atau 19-2-1 = 16 (n adalah jumlah data dan k adalah julah variabel independen), hasil diperoleh untuk F tabel sebesar 3,63 sedangkan F hitung sebesar 7878,518. Ini berarti F hitung > F tabel, jadi penilaian kinerja dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap motivasi kerja pengawai UPBJJ-UT Kupang.

4.7 Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis terhadap data yang ada dan didasari teori-teori, maka gambaran hasil analisis deskriptif kemudian dibahas sebagai berikut :

4.7.1 Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja.

Pada bab II dikemukakan bahwa Penilaian kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi, disamping itu juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik dimasa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan (Mangkunegara, 2009:10). Hasil penelitian menunjukkan bahwa penelitian kinerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai di UPBJJ-UT Kupang. Ini menguatkan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

hasil penelitian dari Iis Lestari (2010) yang menyebutkan bahwa terdapat pengaruh secara langsung yang positif penilaian kinerja terhadap motivasi kerja. Dan sesuai teorinya Dessler (2000) dalam Iswanto (2010:6.3) bahwa proses penilaian kinerja bertujuan untuk memberikan motivasi kepada karyawan dengan cara merancang standar kerja, menilai kinerja dengan standard dan memberikan umpan balik kepada karyawan.

Hasil penelitian ini juga sependapat dengan Gomez (2001:226) dalam Suwatno (2011:195) yang menyatakan bahwa Penilaian Kinerja dari sisi pengembangan bertujuan untuk memberikan motivasi, ketrampilan kerja, konseling dan pelatihan kepada pegawai

Penilaian Kinerja yang dilaksanakan di UPBJJ-UT-Kupang sudah dilaksanakan dengan baik melalui proses-proses formal dan terstruktur dan berdasarkan kriteria-kriteria yang sudah ditentukan sehingga dapat menghasilkan suatu keputusan mengenai kinerja dari para pegawainya selama satu bulan kerja. Ini senada dengan pendapat Rivai (2009) dalam Suwatno (2011:196) yang menyatakan bahwa penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil termasuk ketidakhadiran.

Akan tetapi masih terdapat beberapa kelemahan yang harus diperhatikan oleh pimpinan dalam melaksanakan penilaian kinerja. Menurut Desller (2000) proses penilaian kinerja pegawai dilakukan untuk dapat mengetahui kekuatan dan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kelemahan pegawai dalam bekerja, jika ada kelemahan segera diperbaiki agar semakin baik, tujuan lain dari penilaian kinerja digunakan untuk dapat memberikan promosi, demosi, pemberiaan penghargaan, pemberian pelatihan, dan motivasi kepada pegawai. Mengacu pada pendapat diatas maka UPBJJ-UT Kupang harus memperbaiki kelemahan-kelemahan yang didapat dari hasil penelitian kinerja seperti membuat tupoksi yang jelas bagi pegawainya, menempatkan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikannya, memberikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan pegawai, menyediakan semua kebutuhan pegawai, dan selalu memberikan bimbingan secara aktif kepada para pegawai.

Jika semua kelemahan ini dapat diperbaiki dan penilaian kinerja dilaksanakan sesuai dengan petunjuknya dan dilakukan dengan menggunakan asas pemerataan dan keadilan maka dapat menimbulkan motivasi kerja yang tinggi kepada para pegawainya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja yang sudah dilaksanakan dapat memberikan pengaruh terdapat motivasi kerja pegawai di UPBJJ-UT Kupang.

UNIVERSITAS TERBUKA

4.7.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Edgar Shein (Heene,dkk, 2010:136) salah seorang peneliti terkemuka menyatakan budaya organisasi sebagai suatu kumpulan ide-ide, anggapan-anggapan dan keyakinan baik yang disadari maupun yang di bawah sadar, yang menjadi bagian integral, juga relevan bagi suatu organisasi. Bagi Shein (1992) pada dasarnya budaya

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

organisasi tak lain sebuah proses belajar yang memberi arahan terhadap perilaku dari para mitra kerja dan yang membingkai tingkah laku manakah yang dikehendaki, dibenarkan ataupun dianjurkan. Kesemuanya menyangkut mengenai apa yang nampak kasat mata (elemen budaya yang eksplisit) maupun nilai-nilai apa yang dianut yang melatarbelakanginya (elemen budaya yang implisit).

Mengacu pada pendapat Shein (1992) dapat disimpulkan bahwa budaya dalam suatu organisasi itu akan memenuhi dua fungsi yang mendasar, yakni di satu sisi melakukan integrasi internal dan di sisi lainnya mengupayakan adaptasi eksternal (Heene, dkk, 2010:140).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai di UPBJJ-UT Kupang. Ini menguatkan penelitian dari Koesmono (2012) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi perpengaruh terhadap motivasi. Ini juga senadah dengan pendapat dari Daft (Heene,dkk 2010) yang menyatakan dalam proses internal suatu budaya organisasi yang kuat akan mengatur terjadinya pemberian motivasi dan koordinasi yang lebih baik atas keberlangsungan suatu organisasi, sedangkan dalam proses eksternal, budaya organisasi menangani hal-hal pengidentifikasian menyangkut tujuan-tujuan organisasi dan untuk memotivasi maupun mengantisipasi terhadap perkembangan-perkembangan yang ada dilingkungannya. Budaya organisasi menjamin terjalinnya ketersinambungan asalkan kita mau menjaga norma-norma dan nilai-nilai yang dianggap sesuai oleh organisasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Sedangkan kelemahan yang terjadi di UPBJJ-UT Kupang seperti suasana keterbukaan yang masih dirasakan kurang tercipta hendaknya diperbaiki khususnya mengenai umpan balik hasil penilaian kinerja sehingga pegawai dapat mengetahui kelebihan maupun kelemahan mereka. Hal ini sesuai dengan pendapat Sinambela (2012:165) bahwa apapun hasil kinerja para pegawai haruslah dikomunikasikan dengan mereka, dengan memberikan umpan balik. Pemberian umpan balik yang baik akan dapat meningkatkan iklim organisasi yang sehat. Dalam lingkungan yang demikian, organisasi bukan saja harus memenuhi beberapa persyaratan organisasi misalnya, mendapatkan sumber daya, efisiensi, produksi/keluaran, unsur kepuasan, akan tetapi juga harus memenuhi persyaratan perilaku tertentu sehubungan dengan para anggotanya, misalnya keanggotaan yang stabil, prestasi peranan yang dapat diandalkan, tingkah laku yang spontan dan inovatif. Oleh karena itu kelemahan ini harus diperbaiki sehingga nilai-nilai yang menjadi dasar di UPBJJ-UT Kupang dapat dilaksanakan dengan sepenuhnya.

Nilai-nilai yang diyakini selama ini di UPBJJ-UT Kupang hendaknya dijaga dan dipelihara dengan baik agar semakin kuat dijiwai oleh para pegawai karena ini akan mencirikan keberadaan UPBJJ-UT Kupang. Ini sesuai dengan pendapat Greenberg dan Baron (Djatmiko, 2008:74) bahwa perkembangan dan kesinambungan suatu perusahaan sangat tergantung pada budaya perusahaan. Apabila perkembangan UPBJJ-UT Kupang semakin baik maka akan memberikan kebanggaan bagi setiap pegawai UPBJJ-UT.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai di UPBJJ-UT Kupang

4.7.3 Pengaruh Penilaian Kinerja dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai UPBJJ-UT Kupang

Richard M. Steers dalam Sedarmayanti (2008:233) menyatakan bahwa motivasi adalah kekuatan atau kecenderungan seorang individu untuk melibatkan diri dalam kegiatan yang berarahkan sasaran dalam pekerjaan. Ini bukan perasaan senang yang relatif terhadap hasil berbagai pekerjaan sebagaimana halnya kepuasan, tetapi lebih merupakan perasaan sedia/rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan. Oleh karena itu motivasi pada dasarnya merupakan interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Di dalam diri seseorang terdapat "kebutuhan" atau "keinginan" terhadap objek di luar diri seseorang tersebut. oleh sebab itu, motivasi adalah suatu alasan seseorang untuk bertindak dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya.

Pendapat di atas sesuai dengan hasil penelitian dimana para pegawai bersedia bekerja untuk mencapai tujuan dari UPBJJ-UT Kupang. Para pegawai juga bersedia untuk melaksanakan semua kebijakan yang ada di UPBJJ-UT Kupang termasuk bersedia untuk dinilai kinerjanya. Menurut Gomez (2001) menyatakan bahwa penilaian kinerja secara administrasi digunakan sebagai acuan dan standar keputusan, promosi, demosi, dan penghargaan. Sebagai acuan dan standar keputusan tentunya di dalam penilaian kinerja terdapat nilai-nilai yang dijadikan pedoman untuk terlaksananya penilaian kinerja itu. Kuatnya nilai-nilai dalam penilaian kinerja ini,

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

telah ditaati dan diyakini secara kuat oleh semua pegawai sehingga mereka bekerja sesuai dengan apa yang dikehendaki oleh UPBJJ-UT Kupang dan menjadi suatu budaya yang harus dilaksanakan secara terus menerus yang diharapkan dapat memberikan motivasi kepada para pegawai. Ini sejalan dengan pendapatnya Daft (Heene, dkk, 2010:140) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan mengatur terjadinya pemberian motivasi kepada para pegawai dan didukung oleh pendapatnya Robbins (1994) yang menyebutkan bahwa nilai-nilai yang dominan didukung oleh organisasi, akan menjadi falsafah yang menuntun kebijakan organisasi terhadap pegawai dan pelanggannya.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja yang dilakukan melalui budaya yang kuat akan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai.

Untuk lebih lengkapnya analisis hasil penelitian ini disajikan pada tabel yang memaparkan secara garis besar pengaruh variabel Penilaian kinerja (X1) terhadap variabel Motivasi Kerja (Y), pengaruh variabel Budaya Organisasi (X2) terhadap Motivasi Kerja (Y) dan pengaruh Variabel X1 dan X2 terhadap Y beserta teori yang mendukung hasil dari penelitian ini sebagai berikut :

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 26
Simpulan Analisis Hasil Penelitian

Dependen / Independen	Motivasi Kerja (Y)	Mendukung Teori/Hasil Penelitian	Menolak Teori/Hasil Penelitian
Penilaian Kinerja (X1)	3 %	1. Hasil penelitian Iis Lestari (2010) yang menyebutkan bahwa terdapat pengaruh secara langsung yang positif penilaian kinerja terhadap motivasi kerja 2. Teori Dessler (2000) dalam Iswanto (2010:6.3) bahwa proses penilaian kinerja bertujuan untuk memberikan motivasi kepada karyawan dengan cara merancang standar kerja, menilai kinerja dengan standard an memberikan umpan balik kepada karyawan. 3. Teori Gomez (2001:226) dalam Suwatno (2011:195) yang menyatakan bahwa Penilaian Kinerja dari sisi pengembangan bertujuan untuk memberikan motivasi, ketrampilan kerja, konseling dan pelatihan kepada pegawai	-
Budaya Organisasi (X2)	8.6 %	1. Daft (dalam Heene, dkk, 2010:140) menyatakan dalam suatu aktivitas organisasi yang paling positif, maka budaya organisasi yang kuat akan mengatur terjadinya pemberian motivasi kepada pegawai dan koordinasi yang lebih baik atas keberlangsungan proses-proses internal organisasi. 2. Penelitian dari Koesmono (2012) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi perpengaruh terhadap motivasi.	-
Penilaian Kinerja (X1) dan Budaya Organisasi (X2)	9.10%	Gomez (2001) menyatakan bahwa penilaian kinerja secara administrasi digunakan sebagai acuan dan standar keputusan, promosi, demosi, dan penghargaan. Sebagai acuan dan standar keputusan tentunya di dalam penilaian kinerja terdapat nilai-nilai yang dijadikan pedoman untuk terlaksananya penilaian kinerja itu. Kuatnya nilai-nilai dalam penilaian kinerja ini, telah ditaati dan diyakini secara kuat dan menjadi suatu budaya yang harus dilaksanakan secara terus menerus yang diharapkan dapat memberikan motivasi kepada para pegawai.	-

Sumber : Hasil analisis, 2013

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

4.8 Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil uji hipotesis secara parsial maupun simultan untuk variabel penilaian kinerja (X1) dan budaya organisasi (X2) berpengaruh terhadap motivasi kerja (Y) pegawai UPBJJ-UT Kupang yang dijelaskan sebagai berikut :

a. Implikasi Teoretis

Hasil dari penelitian ini dapat semakin menguatkan pendapat Desller dalam (Iswanto, 2010:6.3) yang mengemukakan bahwa proses penilaian kinerja mencakup : merancang standar kerja, menilai kinerja dengan standar dan memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memberikan motivasi kepada karyawan. Selanjutnya Gomez (dalam Suwatno, 2011:195) menyatakan bahwa Penilaian Kinerja dalam pengembangannya bertujuan untuk memberikan motivasi, ketrampilan kerja, konseling dan pelatihan kepada pegawai.

Sementara itu Robbins (dalam Elu, dkk, 2009:2.14), menyebutkan motivasi dapat terjadi karena merupakan hasil interaksi antara individu dengan lingkungannya. Disisi lain Daft (dalam Heene, dkk, 2010:140) menyatakan dalam suatu aktivitas organisasi yang paling positif, maka budaya organisasi yang kuat akan mengatur terjadinya pemberian motivasi kepada pegawai dan koordinasi yang lebih baik atas keberlangsungan proses-proses internal organisasi. Integrasi (proses) internal bermakna bahwa para anggota organisasi itu mampu mengembangkan sebuah identitas kolektif serta memahami bagaimana cara mereka dapat bekerja

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

sama secara efektif. Sedangkan dalam proses adaptasi eksternal, budaya organisasi menangani hal-hal pengidentifikasian menyangkut tujuan-tujuan organisasi dan untuk memberikan motivasi maupun maupun mengantisipasi terhadap perkembangan-perkembangan yang ada dilingkunganya. Budaya organisasi menjamin terjalinnya kesinambungan asalkan para anggota organisasi mau menjaga norma-norma dan nilai-nilai yang dianggap sesuai oleh organisasi tersebut.

b. Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi UPBJJ-UT Kupang dalam melaksanakan penilaian kinerja terhadap pegawainya dan semakin memperkuat budaya organisasi di UPBJJ-UT Kupang dalam memberikan motivasi kerja kepada para pegawainya. Terdapat beberapa kesamaan hasil penelitian dengan kondisi pekerjaan secara empiris di UPBJJ-UT Kupang, seperti :

1. Kemauan dari para pegawai untuk selalu memberikan hasil yang terbaik dari pekerjaan baik secara kualitas maupun kuantitas dengan memperhatikan ketepatan waktu dalam penyelesaiannya dibawah bimbingan pimpinan baik secara langsung maupun tidak langsung.
2. Adanya kebersamaan melalui kerjasama baik secara individu maupun tim sehingga dapat memberikan kekuatan kepada organisasi dalam hal ini UPBJJ-UT Kupang dalam memudahkan penyelesaian suatu pekerjaan.
3. Budaya organisasi yang belum membudaya secara kuat di UPBJJ-UT Kupang.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

4.10 Keterbatasan Penelitian

Menyadari akan kemampuan peneliti yang terbatas, maka dalam penelitian ini juga terdapat keterbatasan yang tidak bisa dilakukan oleh penelitia, antara lain:

1. Keterbatasan dana, waktu dan tenaga maka peneliti hanya menggunakan dua variabel untuk mengukur motivasi kerja pegawai di UPBJJ-UT Kupang. Peneliti menyadari masih terdapat banyak variabel-variabel lain yang memiliki hubungan dan pengaruh terhadap motivasi kerja pegawai akan diteliti oleh peneliti lain seperti variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, pengaruh sosial dan lain-lainnya.
2. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan teknik analisis statistik yang tentunya mempunyai kelemahan-kelemahan tertentu seperti : dinamikanya, proses membentuk antar variabel yang tidak dapat diungkapkan secara tuntas. Oleh karena itu diharapkan kedepan akan ada penelitian lain tentang penilaian kinerja dan budaya organisasi dengan jenis penelitian kualitatif dengan teknik analisis yang berbeda sehingga akan terlihat perbandingannya.
3. Lokasi penelitian hanya dilakukan di UPBJJ-UT Kupang sehingga hasil dari penelitian ini tidak bisa digenaralisir untuk seluruh pegawai di Universitas Terbuka secara keseluruhan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pe nelitian da n pe mbahasan, m aka p eneliti me narik beberapa kesimpulan penting dari penelitian ini, sebagai berikut :

1. Ada pe ngaruh secara pa rsial sebesar 3% variabel P enilaian Kinerja t erhadap Motivasi Kerja pegawai UPBJJ-UT Kupang. Informasi ini memberikan keterangan bahwa variabel pe nilaian k inerja memberikan p engaruh t erhadap motivasi ke rja pegawai. Hasil p enelitian ini me nerangkan b ahwa penilaian kinerja b elum bi sa dilaksanakan dengan baik karena masih terdapat berbagai keterbatasan di UPBJJ-UT K upang yang pe rlu d iperhatikan s eperti kua litas pe kerjaan, kua ntitas pekerjaan, ke efektifan biaya, ke butuhan s upervisi da n dampak interpersonal sebelum pe nilaian k inerja d ilaksanakan s ehingga t ujuan u ntuk m emberikan motivasi kepada para pegawai bisa tercapai.
2. Ada pengaruh secara parsial variabel Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja pegawai UPBJJ-UT K upang sebesar 8. 6%. T emuan pe nelitian ini menerangkan bahwa ni lai-nilai maupun n orma y ang ada d i UPBJJ-UT K upang kur ang dilaksanakan dengan baik sehingga belum dapat memberikan motivasi kerja yang tinggi kepada pegawai.
3. Besarnya p engaruh secara simultan antara variabel pe nilaian k inerja (X1) da n budaya o rganisasi (X2) t erhadap motivasi ke rja pe gawai UPBJJ-UT K upang sebesar 9. 10%. S edangkan s isanya s ebesar 90. 90% di jelaskan a tau d ipengaruhi

UNIVERSITAS TERBUKA

faktor lainnya seperti kepemimpinan, kompetensi, disiplin kerja, sarana dan prasarana, kondisi fisik kerja, lingkungan kerja kondisi sosial yang dapat memberikan motivasi kerja kepada para pegawai.

5.2 Saran

Adapun saran-saran dalam penelitian ini adapun sebagai berikut :

1. Penilaian kinerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai oleh karena itu perlu diterapkan sistim penilaian kinerja dengan memperhatikan kualitas pekerjaan para pegawainya dengan selalu menetapkan tupoksi masing-masing pegawai. Selanjutnya harus memperhatikan beban kerja tiap pegawai, sehingga tidak terjadi pegawai yang mempunyai beban kerja yang banyak mempunyai penghasilan yang sama dengan pegawai yang mempunyai beban kerja yang sedikit. Perlu adanya pergantian PJW setiap 2 tahun agar tidak terjadi kejenuhan bagi para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Selain itu umpan balik dari hasil penilaian kinerja haruslah diberikan kepada para pegawai sehingga para pegawai bisa mengetahui apas aja kelebihan maupun kelemahan dalam bekerja, agar dikemudian hari para pegawai dapat meningkatkan kinerjanya dan terus memperbaiki kelemahannya.
2. Budaya kerja berpengaruh secara parsial terhadap motivasi kerja dan karena itu nilai-nilai yang terbangun dalam kehidupan berorganisasi harus tetap diperhatikan. Untuk memberikan motivasi kerja kepada para pegawai UPBJJ-UT Kupang perlu memperhatikan sistem penghargaan kepada para pegawai. Penghargaan bukan dalam hal materi saja tetapi dalam bentuk penghargaan non materi lainnya seperti

UNIVERSITAS TERBUKA

promosi, d iberikan ke bebasan da lam melanjutkan pe ndidikan s ehingga pa ra pegawai merasa lebih bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya.

3. Saran teorietis yang da pat d isampaikan a dalah masih d ibutuhkannya pe nelitian lanjutan yang berhubungan dengan penelitian ini antara lain faktor kepemimpinan, kompetensi kerja, disiplin kerja, sarana dan prasarana. Serta penggunaan metode dan t eknik yang berbeda a tau de ngan pe ndekatan kua litatif maupun ga bungan sehingga dapat memperkuat dan menyempurnakan penelitian ini.

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR PUSTAKA

Algifari. 2011. *Analisis Regresi : Teori, Kasus dan Solusi, edisi 2*. BPFE, Yogyakarta

Aslichati Lilik, dkk. 2009. *Metode Penelitian Sosial*. Universitas Terbuka. Jakarta.

Cahayani Ati. 2005. *Strategi Dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia.* PT Indeks. Jakarta.

Denny Richard. 1994. *Sukses Memotivasi Jurus Jitu Meningkatkan Prestasi*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Dessler Gary. 2003. *Human Resource Management Tenth Edition (1)*. Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River, New Jersey 07458.

----------2005. *Human Resource Management Tenth Edition (2).* Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River, New Jersey 07458.

Djatmiko Y.H. 2008. *Perilaku Organisasi*. Alfabeta. Bandung.

Elu B. W & Purwanto, J.A. 2009. *Inovasi dan Perubahan Organisasi*. Universitas Terbuka. Jakarta.

Ghani Mohammad A. 2003. *Sumber Daya Manusia Perkebunan Dalam Perspektif*. Ghalia Indonesia. Jakarta.

Hardiyansyah. 2011. *Kualitas Pelayanan Publik*. Gaya Media. Yogyakarta.

Hasibuan, Malayu S p. 1990. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. C V. H.Masagung. Jakarta.

Heehe, Aime, dkk. 2010. *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*, Refika Aditama. Bandung.

Heene, A . Desmidt, S . 2002 . *Strategie, strategisch management en strategische plannen in overheidsorganisaties.* Handboek Politiediensten, 63 (5) : 3 -22.

UNIVERSITAS TERBUKA

Iswanto Y un. 2005. *Materi Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia, Modul 1-9.* Universitas Terbuka. Jakarta.

----------2010. *Materi Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia, Modul 1-9.* Universitas Terbuka. Jakarta.

Kreitner, R obert da n Kinicki, Angelo. 2005. P erilaku Organisasi Buku 1, Edisi 5 (terjemahan). Salemba Empat. Jakarta.

Luthans, Fred. 2003. *Perilaku Organisasi (edisi sepuluh)*. Andi Yogyakarta

Mangkunegara, Anwar P rabu. 2009. *Evaluasi Kinerja SDM*. PT R efika Aditama. Bandung.

Marwansyah. 2010. Manajemen Sumber D aya Manusia, E disi K edua. A lfabeta. Bandung.

Moekijat, 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Mandar Maju. Bandung

Nawawi H adari. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. UGM. Yogyakarta.

Noe, R.A., H illenbeck, J.R., G erhart ,B. da n W right, P.M. 2000. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. 3 □ □ Edition.* McGrawHill Companies,Inc. Boston

Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. R ineka C ipta. Jakarta.

Pasolong H. 2010. Teori Administrasi Publik. Alfa Beta. Bandung.

Ratminto, Winarsih, A.S. 2010. Manajemen Pelayanan. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.

Riduwan. 2010. *Metode & Teknik Menyusun Tesis*. Alfa Beta. Bandung.

UNIVERSITAS TERBUKA

Sedarmayanti. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi Dan Manajemen PN*. PT Refika Aditama. Bandung.

----------2011. *Membangun dan Mengembangkan KEPEMIMPINAN Serta Meningkatkan Kinerja Untuk Meraih Keberhasilan*. PT Refika Aditama. Bandung.

Siagian Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusi*. Bumi Aksara. Jakarta.

Silalahi, Ulber. 2010. *Metode Penelitian Sosial*. Refika Aditama. Bandung.

Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Aditya Media. Yogyakarta.

Sugiono. 2011. *Metode Penelitian Administrasi*. Alfa Beta. Bandung

---------- 2011. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Alfa Beta. Bandung.

Sulistiyani Ambar T. 2011. *Memahami Good Governance*. Gaya Media. Jakarta.

Sunyoto, Danang. 2011. Analisis Regresi Dan Uji Hipotesis. CAPS. Yogyakarta.

---------- dan Burhanudin. 2011. Perilaku Organisasi. CAPS. Yogyakarta

Sutrisno, Edy. 2011. *Budaya Organisasi*. Kencana. Jakarta.

Suwatno H dan Priansa D J. 2011. *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik Dan Bisnis*. Alfabeta. Bandung.

Timpe Dale. 1988. *The Art And Science Of Business Management Perfomance*. KEND Publishing Inc, New York.

Dokumen

Katalog Program Pendas Univeristas Terbuka, 2011.

Pedoman Penilaian Kinerja Pegawai UT, 2008.

Surat Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (MenPAN) No. B/1874/M.PAN/7/2007

UNIVERSITAS TERBUKA

Hasil Penelitian

Giri, Ernawati. 2011. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan Fisip Undana. Pasca Sarjana Undana.

E-Journal

Irawati, I. 2010. Pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan melalui kepuasan kerja (studi pa da k aryawan P T. T aspen M alang). M elalui http://compuss.port.ac.uk.htm (24/02/13).

Atikah, O .2012. Kajian terhadap penilaian kinerja dan budaya organisasi. Melalui http://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/357diakses (29-5-2013)

Wartati. 2012. Analisis f aktor-faktor pe nilaian kinerja P NS pa da ka ntor s ekda Bengkayang. E- Journal on -line. M elalui http://jurnal.untan.ac.id/index.php/ejmfe/article/view/730 (25/01/13).

H.Teman. 2012. J urusan Ekonomi M anajemen, F akultas E konomi – Universitas Kristen Jurnal-Pengaruh-Budaya-Organisasi-Terhadap-Motivasi.Melalui http://www.scribd.com/doc/66947477/ (30/5/2-13).

UNIVERSITAS TERBUKA

BIODATA PENULIS

Nama Lengkap	: Yusinta Natalia Fina
Tempat/Tanggal Lahir	: Oebufu, 21 Desember 1983
Jenis Kelamin	: Perempuan
Agama	: Kristen Protestan
Alamat Tempat Tinggal	: RT 13, RW 4 Kelurahan Oebufu, Kecamatan Oebobo Kota Kupang, Propinsi Nusa Tenggara Timur
Tempat Bekerja	: UPBJJ-UT Kupang, Jalan Pulau Indah No 6 Oesapa Barat, Kupang.
Pendidikan	:

1. SD GMIT NO 7 Oebufu Tahun 1996
2. SMPN 2 Kupang Tahun 1999
3. SMKN 1 Kupang Tahun 2002
4. FISIP, J urusan Administrasi N egara Universitas Nusa C endana K upang Tahun 2002.
5. Program Pasca Sarjana Universitas Nusa Cendana Kupang Program 2011

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH PENILAIAN KINERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI UPBJJ- UT KUPANG

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada program Pasca Sarjana Universitas Nusa Cendana Kupang. Hasil penelitian ini akan di gunakan sebagai bahan masukan yang sangat berharga bagi Universitas Terbuka dan tidak ada implikasi terhadap hasil penilaian kinerja dari Bapak/Ibu/Sdr/i. Ahkirnya terima kasih yang tulus bagi kerjasama yang baik dari Bapak/Ibu/Sdr/i

IDENTITAS RESPONDEN

NAMA :.....

PANGKAT/GOL :.....

JABATAN :.....

UMUR :.....

MASA KERJA DI UT :……..

PENDIDIKAN TERAKHIR :……..

Petunjuk Pengisian : berilah tanda silang (X) pada jawaban yang dianggap paling benar sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya menurut Bapak/Ibu/Sdr/I yang berhubungan dengan aspek Penilaian Kinerja, Budaya Organisasi dan Motivasi kerja anda.

Kuesioner untuk Penanggung Jawab Wilayah (PJW)

A. PENILAIAN KINERJA (X1)

I. Kualitas Pekerjaan

1. Apakah Bpk/Ibu/Sdr/i memiliki tugas pokok dan fungsi (TUPOKSI) yang jelas?
   a. Jelas

UNIVERSITAS TERBUKA

b. Kurang jelas

c. Tidak jelas

2. Apakah Tupoksi Bpk/Ibu/Sdr/i sesuai dengan latar belakang pendidikan anda?

a. Sesuai

b. Kurang sesuai

c. Tidak sesuai

3. Apakah UPBJJ-UT Kupang menetapkan target yang harus dicapai oleh Bpk/Ibu/Sdr/I dalam suatu pekerjaan?

a. Ditetapkan

b. Kurang ditetapkan

c. Tidak ditetapkan

4. Apakah pekerjaan yang Bpk/Ibu/Sdr/i lakukan memiliki prosedur kerja yang jelas?

a. Jelas

b. Kurang jelas

c. Tidak tidak

5. Apakah Bpk/Ibu/Sdr/i memahami dengan jelas prosedur kerja tersebut?

a. Memahami

b. Kurang memahami

c. Tidak memahami

6. Dalam melaksanakan pekerjaan, Bpk/Ibu/Sdr/i bekerja sesuai dengan prosedur tersebut?

a. Sesuai

b. Kurang sesuai

c. Tidak sesuai

7. Bagaimana dengan ketelitian dan kerapihan dari hasil pekerjaan Bpk/Ibu/Sdr/i ?

a. Tinggi

UNIVERSITAS TERBUKA

b. Sedang

c. Rendah

8. Apakah hasil pekerjaan dari Bpk/Ibu/Sdr/i sudah sesuai dengan target UBPJJ-UT Kupang?

a. Sesuai : jika hasil pekerjaan sesuai dengan target

b. Kurang sesuai : jika hasil pekerjaan kurang sesuai dengan target.

c. Tidak sesuai : jika hasil pekerjaan tidak sesuai dengan target.

II. Kuantitas Hasil Pekerjaaan

9. Apakah jumlah pekerjaan yang diselesaikan oleh Bpk/Ibu/Sdr/i sudah sesuai dengan target yang ditentukan ?

a. Sesuai : jika jumlah pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan target

b. Kurang sesuai : jika jumlah pekerjaan kurang sesuai dengan target.

c. Tidak sesuai : Jika jumlah pekerjaan tidak sesuai dengan target.

10. Apakah beban kerja yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan kemampuan Bpk/Ibu/Sdr/i

a. Sesuai

b. Kurang sesuai

c. Tidak sesuai

11. Jumlah kesalahan yang Bpk/Ibu/Sdr/i lakukan dalam proses :

- Registrasi (pemeriksaan berkas sampai dengan entri data registrasi)
  a. Tinggi : Lebih dari lima (5) kesalahan dalam satu pekerjaan
  b. Sedang : antara 3 – 5 kesalahan dalam satu pekerjaan
  c. Rendah : dibawah 3 kesalahan dalam satu pekerjaan.
- Tutorial (entri jadwal dan nilai tutorial)
  a. Tinggi : Lebih dari lima (5) kesalahan dalam satu pekerjaan
  b. Sedang : antara 3 – 5 kesalahan dalam satu pekerjaan

UNIVERSITAS TERBUKA

c. Rendah : dibawah 3 kesalahan dalam satu pekerjaan.

- Ujian (Penataan naskah dan pelaksanaan ujian)
  a. Tinggi : Lebih dari lima (5) kesalahan dalam satu pekerjaan
  b. Sedang : antara 3 – 5 kesalahan dalam satu pekerjaan
  c. Rendah : dibawah 3 kesalahan dalam satu pekerjaan.

III. Ketepatan Waktu

12. Waktu yang dibutuhkan oleh Bpk/Ibu/Sdr/i dalam pekerjaan

- Registrasi (waktu yang digunakan dalam proses registrasi) :
  a. Cepat : (0-30 menit/1 berkas).
  b. Kurang cepat : (30 menit-1 jam/ 1 berkas).
  c. Lambat : (> 1 jam /berkas).
- Tutorial (waktu yang digunakan dalam proses nilai tutorial dan jadwal) :
  a. Cepat : (0-30 menit/1 berkas).
  b. Kurang cepat : (30 menit-1 jam/ 1 berkas).
  c. Lambat : (> 1 jam /berkas).
- Ujian (waktu penataan naskah dan penyelesaian berkas hasil ujian/lokasi ujian
  a. Cepat : (30 menit – 1 jam).
  b. Kurang cepat : (1 jam -2 jam).
  c. Lambat : (> 2 jam).

13. Apakah pekerjaan yang diselesaikan sesuai waktu yang ditentukan?

a. Sesuai : jika pekerjaan pegawai sesuai dengan waktu yang ditentukan.
b. Kurang sesuai : jika pekerjaaan pegawai kurang sesuai dengan waktu yang ditentukan.
c. Tidak sesuai : jika pekerjaan pegawai tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan.

UNIVERSITAS TERBUKA

IV. Keefektifan Biaya

14. Apakah B pk/Ibu/Sdr/i me mbutuhkn biaya da lam pr oses pe nyelesaian pekerjaan :
    - Registrasi :
        a. Membutuhkan
        b. Kurang membutuhkan
        c. Tidak membutuhkan
    - Tutorial :
        a. Membutuhkan
        b. Kurang membutuhkan
        c. Tidak membutuhkan
    - Ujian :
        a. Membutuhkan
        b. Kurang membutuhkan
        c. Tidak membutuhkan.
15. Apakah tersedia sarana da n pr asarana yang mendukung pekerjaan Bpk/Ibu/Sdr/i di kantor?
    a. Tersedia : jika t ersedia s arana da n pr asarana yang mendukung pekerjaan
    b. Kurang tersedia : jika kur ang tersedia sarana da n pr asarana yang mendukung pekerjaan.
    c. Tidak tersedia : jika t idak tersedia sarana da n prasaraan yang mendukung pekerjaan.
16. Apakah jumlah pe gawai UPBJJ-UT K upang sudah memadai u ntuk melaksanakan pekerjaan ?
    a. Memadai : jika jumlah pe gawai memadai u ntuk melaksanakan pekerjaan

UNIVERSITAS TERBUKA

b. Kurang memadai : jika jumlah pe gawai kur ang memadai u ntuk melaksanakan pekerjaan

c. Tidak memadai : jika jumlah pe gawai t idak memadai u ntuk melaksanakan pekerjaan.

V. Kebutuhan Supervisi

17. Apakah Bpk/Ibu/Sdr/i selalu membutuhkan bi mbingan da lam menyelesaikan suatu pekerjaan?
    a. Membutuhkan
    b. Kurang membutuhkan
    c. Tidak membutuhkan
18. Dari siapa Bpk/Ibu/Sdr/i sering mendapat bimbingan
    a. Kepala UPBJJ-UT Kupang
    b. Koordinator
    c. Sesama teman kerja
19. Apakah B pk/Ibu/Sdr/i mampu u ntuk m enyelesaikan pe kerjaan s ecara mandiri
    a. Mampu
    b. Kurang mampu
    c. Tidak mampu

VI. Dampak Interpersonal

20. Apakah B pk/Ibu/Sdr/i b ersedia m enyelesaikan pekerjaan y ang diberikan
    a. Bersedia
    b. Kurang bersedia
    c. Tidak bersedia
21. Apakah B pk/Ibu/Sdr/i mampu u ntuk menanggung r esiko a tas pekerjaan?
    a. Mampu
    b. Kurang mampu

UNIVERSITAS TERBUKA

c. Tidak mampu

22. Apakah Bpk/Ibu/Sdr/i bersedia untuk menjalin kerjama dengan sesama pegawai
    a. Bersedia
    b. Kurang bersedia
    c. Tidak bersedia

B. BUDAYA ORGANISASI (X2)

a. Artefak

23. Apakah tampilan gedung UPBJJ UT Kupang mencirikan keberadaan UT di Propinsi Nusa Tenggara Timur?
    a. Sudah
    b. Kurang
    c. Tidak
24. Bagaimana ketersediaan akses teknologi pendukung pekerjaan?
    a. Tersedia
    b. Kurang tersedia
    c. Tidak tersedia
25. Apakah semua orang bebas mengakses teknologi yang ada di UPBJJ-UT Kupang?
    a. Bebas
    b. Kurang bebas
    c. Tidak bebas

26. Apakah Bpk/Ibu/Sdr/i merasa puas dengan sistem penghargaan yang diberikan oleh UPBJJ-UT Kupang
    a. Puas
    b. Kurang puas
    c. Tidak puas

UNIVERSITAS TERBUKA

27. Menurut B pk/Ibu/Sdr/i ga ya berpakaian pe gawai U PBJJ-UT K upang sehari-hari sudah mencirikan keberadaan UT?
    a. Sudah
    b. Kurang
    c. Tidak

Nilai – nilai

28. Apakah visi dan misi UPBJJ-UT Kupang mendukung visi dan misi UT?
    a. Mendukung
    b. Kurang mendukung
    c. Tidak mendukung
29. Apakah visi da n misi U PBJJ-UT Kupang da pat di laksanakan o leh semua pegawai?
    a. Dilaksanakan
    b. Kurang dilaksanakan
    c. Tidak dlaksanakan
30. Apakah P impinan setiap bagian selalu aktif menyampaikan tujuan yang harus dicapai oleh setiap pegawai?
    a. Aktif
    b. Kurang aktif
    c. Tidak aktif

Asumsi dasar

31. Dalam m elaksanakan pekerjaan apa kah B apak/Ibu/Sdr/I s elalu mengutamakan pelayanan prima?
    a. Mengutamakan
    b. Kurang mengutamakan
    c. Tidak mengut amakan
32. Apakah B pk/Ibu/Sdr/i diberikan ke sempatan untuk s aling be rtukar pengalaman dan informasi?

UNIVERSITAS TERBUKA

a. Diberikan : jika B pk/Ibu/Sdr/i diberikan kesempatan y ang luas untuk saling bertukar pengalaman dan informasi.
b. Kurang d iberikan : jika Bpk/Ibu/Sdr/i kurang d iberikan kesempatan yang luas u ntuk s aling bertukar pe ngalaman d an informasi.
c. Tidak d iberikan : jika B pk/Ibu/Sdr/i t idak d iberikan ke sempatan yang luas untuk saling bertukar pengalaman dan informasi.

33. Apakah da lam melaksanakan pe kerjaan d i U PBJJ-UT K upang s elalu tercipta suasana keterbukaan?
    a. Tercipta
    b. Kurang tercipta
    c. Tidak tercipta

C. Motivasi (Y)

I. Berprestasi

34. Apakah B pk/Ibu/Sdr/i mempunyai k emauan da lam d iri u ntuk sukses dalam pekerjaan?
    a. Tinggi
    b. Sedang
    c. Rendah
35. Bagaimana kemampuan Bpk/Ibu/Sdr/i dalam memberikan ide-ide baru
    a. Tinggi
    b. Sedang
    c. Rendah
36. Bagaimana Kemampuan B pk/Ibu/Sdr/i u ntuk m emanfaatkan sumber daya yang ada dalam organisasi?
    a. Tinggi
    b. Sedang
    c. Rendah

UNIVERSITAS TERBUKA

II. Berafiliasi

37. Apakah Bpk/Ibu/Sdr/i bersedia untuk bekerja dalam satu tim.
    a. Bersedia
    b. Kurang bersedia
    c. Tidak bersedia

III. Berkuasa

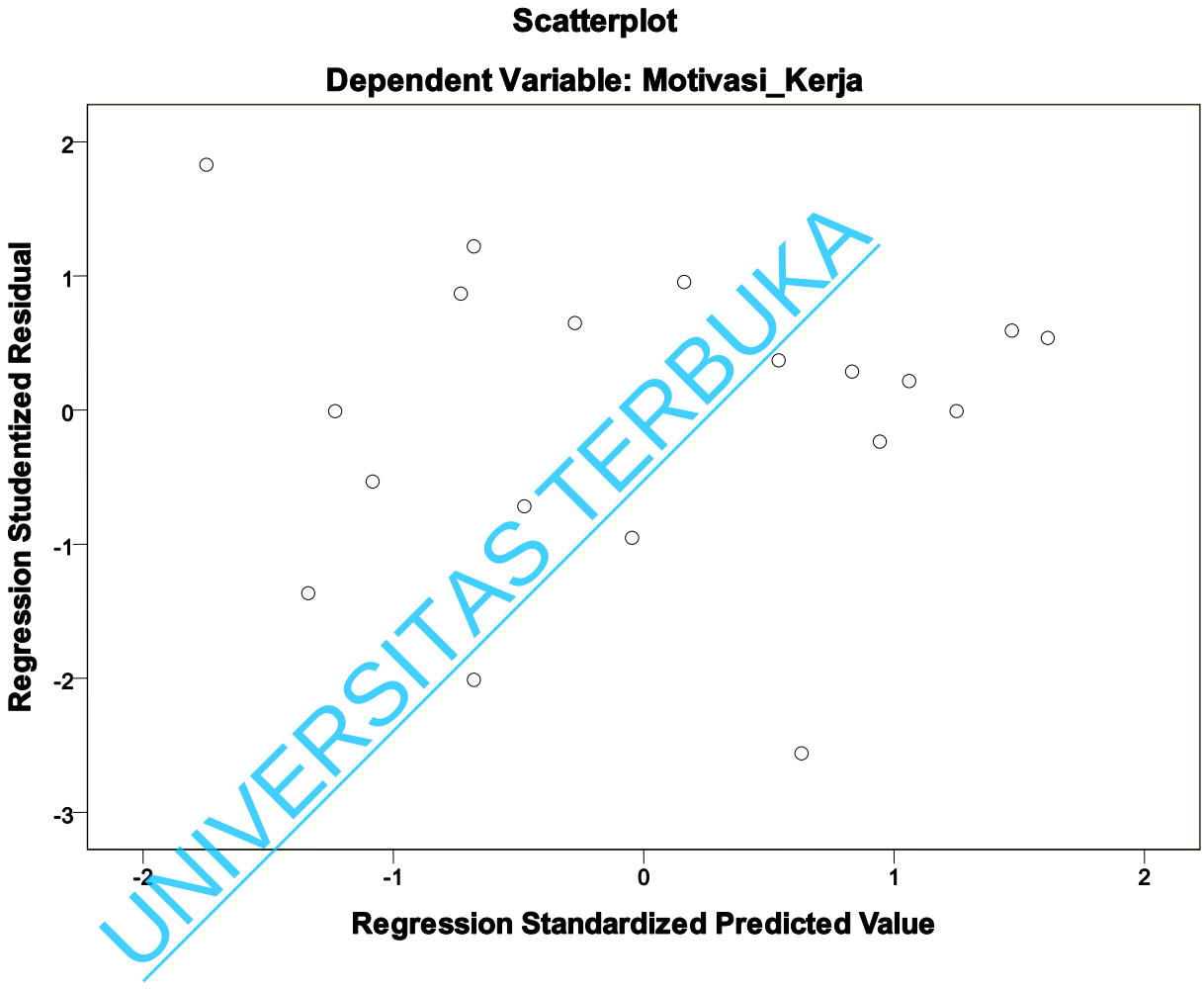
38. Apakah Bpk/Ibu/Sdr/i mampu mengarahkan orang lain/kelompok kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.
    a. Mampu
    b. Kurang mampu
    c. Tidak mampu
39. Bagaimana dengan keaktifan Bpk/Ibu/Sdr/i dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan
    a. Aktif
    b. Kurang aktif
    c. Tidak aktif

Jika masih ada hal-hal yang belum tercakup dalam kuesioner di atas, silakan menuliskannya dalam kolom ini.

Terima kasih banyak atas kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i telah mengisi kuesioner ini

UNIVERSITAS TERBUKA

GRAFIK HETEROSKEDASTISITAS



UNIVERSITAS TERBUKA

Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	8.764	7.250		1.209	.244		
	Penilaian_Kinerja	.039	.133	.075	.294	.772	.865	1.156
	Budaya_Organisasi	.175	.168	.266	1.039	.314	.865	1.156

a. Dependent Variable: Motivasi_Kerja

Coefficient Correlations[a]

Model			Budaya_Organisasi	Penilaian_Kinerja
1	Correlations	Budaya_Organisasi	1.000	-.368
		Penilaian_Kinerja	-.368	1.000
	Covariances	Budaya_Organisasi	.028	-.008
		Penilaian_Kinerja	-.008	.018

a. Dependent Variable: Motivasi_Kerja

Collinearity Diagnostics[a]

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Penilaian_Kinerja	Budaya_Organisasi
1	1	2.989	1.000	.00	.00	.00
	2	.008	19.361	.12	.08	.99
	3	.003	33.279	.87	.92	.01

a. Dependent Variable: Motivasi_Kerja

UNIVERSITAS TERBUKA

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Motivasi	15.8421	2.21769	19
Penilaian_Kinerja	56.1579	4.25915	19

Hasil Uji Regresi Linear Sederhana X1 Terhadap Y

UNIVERSITAS TERBUKA

Correlations

		Motivasi	Penilaian_Kinerja
Pearson Correlation	Motivasi	1.000	.173
	Penilaian_Kinerja	.173	1.000
Sig. (1-tailed)	Motivasi	.	.239
	Penilaian_Kinerja	.239	.
N	Motivasi	19	19
	Penilaian_Kinerja	19	19

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Penilaian_Kinerja	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Motivasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.173[a]	.030	-.027	2.24743

a. Predictors: (Constant), Penilaian_Kinerja

ANOVA[b]

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2.660	1	2.660	.527	.478[a]
Residual	85.866	17	5.051		
Total	88.526	18			

a. Predictors: (Constant), Penilaian_Kinerja

b. Dependent Variable: Motivasi

Coefficients[a]

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	10.773	7.004		1.538	.142
Penilaian_Kinerja	.090	.124	.173	.726	.478

a. Dependent Variable: Motivasi

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Motivasi	15.8421	2.21769	19
Budaya_Organisasi	27.8947	3.38123	19

UNIVERSITAS TERBUKA

Hasil Uji Regresi Linear Sederhana X2 Terhadap Y

Correlations

		Motivasi	Budaya_Organisasi
Pearson Correlation	Motivasi	1.000	.294
	Budaya_Organisasi	.294	1.000
Sig. (1-tailed)	Motivasi	.	.111
	Budaya_Organisasi	.111	.
N	Motivasi	19	19
	Budaya_Organisasi	19	19

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya_Organisasi	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Motivasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.294[a]	.086	.033	2.18112

a. Predictors: (Constant), Budaya_Organisasi

UNIVERSITAS TERBUKA

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.653	1	7.653	1.609	.000[a]
	Residual	80.874	17	4.757		
	Total	88.526	18			

a. Predictors: (Constant), Budaya_Organisasi

b. Dependent Variable: Motivasi

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.463	4.271		2.450	.00
	Budaya_Organisasi	.193	.152	.294	1.268	.00

a. Dependent Variable: Motivasi

UNIVERSITAS TERBUKA

Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BO, PK[a]	.	Enter

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.302[a]	.091	.022	2.24218

a. Predictors: (Constant), Budaya_Organisasi, Penilaian_Kinerja

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.764	7.250		1.209	.244
	PK	.039	.133	.075	.294	.772
	BO	.175	.168	.266	1.039	.314

a. Dependent Variable: MK

UNIVERSITAS TERBUKA

1. Uji Reliabilitas instrumen dari Variabel X1

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	6	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	6	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.705	22

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
item1	2.3333	.81650	6
item2	2.6667	.51640	6
item3	2.5000	.54772	6
item4	2.5000	.83666	6
item5	2.8333	.40825	6
item6	2.6667	.51640	6
item7	2.1667	.75277	6
item8	2.3333	.81650	6
item9	2.1667	.40825	6
item10	2.6667	.51640	6
item11	2.3333	.51640	6
item12	2.6667	.51640	6
item13	2.5000	.54772	6
item14	2.8333	.40825	6
item15	2.5000	.54772	6
item16	2.1667	.40825	6
item17	2.3333	.51640	6
item18	2.6667	.51640	6
item19	2.6667	.51640	6

UNIVERSITAS TERBUKA

item20	2.8333	.40825	6
item21	2.8333	.40825	6
item22	2.8333	.40825	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1	53.6667	19.867	.037	.726
item2	53.3333	19.467	.234	.698
item3	53.5000	17.100	.751	.651
item4	53.5000	15.900	.629	.647
item5	53.1667	19.367	.353	.690
item6	53.3333	19.467	.234	.698
item7	53.8333	24.567	-.581	.784
item8	53.6667	24.667	-.559	.789
item9	53.8333	18.567	.587	.675
item10	53.3333	18.667	.418	.682
item11	53.6667	18.667	.418	.682
item12	53.3333	18.667	.418	.682
item13	53.5000	17.100	.751	.651
item14	53.1667	18.567	.587	.675
item15	53.5000	20.300	.041	.714
item16	53.8333	18.567	.587	.675
item17	53.6667	20.267	.057	.712
item18	53.3333	18.667	.418	.682
item19	53.3333	18.667	.418	.682
item20	53.1667	18.567	.587	.675
item21	53.1667	18.567	.587	.675
item22	53.1667	18.567	.587	.675

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
56.0000	20.800	4.56070	22

UNIVERSITAS TERBUKA

2. Uji Reliabilitas Instrumen Variabel X2

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	6	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	6	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.845	11

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
item1	2.8333	.40825	6
item2	2.6667	.51640	6
item3	2.1667	.75277	6
item4	2.3333	.81650	6
item5	2.1667	.75277	6
item6	2.8333	.40825	6
item7	2.5000	.54772	6
item8	2.0000	.63246	6
item9	2.6667	.51640	6
item10	2.6667	.51640	6
item11	2.1667	.40825	6

UNIVERSITAS TERBUKA

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1	24.1667	14.967	.401	.841
item2	24.3333	14.667	.371	.843
item3	24.8333	14.967	.149	.871
item4	24.6667	11.467	.772	.807
item5	24.8333	12.567	.612	.825
item6	24.1667	14.567	.535	.834
item7	24.5000	13.100	.757	.814
item8	25.0000	12.400	.808	.806
item9	24.3333	15.467	.164	.857
item10	24.3333	13.067	.821	.811
item11	24.8333	14.167	.672	.826

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
27.0000	16.400	4.04969	11

UNIVERSITAS TERBUKA

3. Uji Reliabilitas Instrumen Variabel Y

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	6	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	6	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.912	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
item1	2.6667	.81650	6
item2	2.3333	.81650	6
item3	2.5000	.83666	6
item4	2.5000	.83666	6
item5	2.5000	.83666	6
item6	2.5000	.83666	6

UNIVERSITAS TERBUKA

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1	12.3333	11.467	.916	.872
item2	12.6667	12.267	.746	.897
item3	12.5000	11.500	.881	.877
item4	12.5000	11.500	.881	.877
item5	12.5000	11.500	.881	.877
item6	12.5000	14.700	.281	.958

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15.0000	17.200	4.14729	6

UNIVERSITAS TERBUKA

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka