

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH PENERAPAN PENILAIAN KINERJA
DAN MOTIVASI KERJA YANG BERIMPLIKASI
PADA PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI
DI SEKRETARIAT DAERAH
KOTA GUNUNGSITOLI**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

EDDY SURYADI

NIM. 500013872

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA**

2015

ABSTRACT

THE EFFECT OF THE APPLICATION OF THE PERFORMANCE APPRAISAL AND MOTIVATION WHICH HAS IMPLICATIONS FOR THE PRODUCTIVITY OF EMPLOYEES WORKING IN THE SECRETARIAT AREA GUNUNGSITOLI

Eddy Suryadi

eddysuryadispedmm@gmail.com

Graduate Studies Program
Indonesia Open University

The success or failure of government activity is largely determined by the capabilities and employee productivity. The motivation is one of the factors that affect employee productivity due to the higher motivation for someone to do a job, the higher well productivity. To measure employee productivity on an institution if it is to reach the target quantity and quality of predefined then have to be implemented assessment of employee performance. Base on some data which are obtained from the execution of the work and the report on the realization of budget absorption of each work unit area scope of government of Gunungsitoli which is managed by the development in Secretariat Area Gunungsitoli, the data showed that progress often work late. The results of work of the regional secretariat of Gunungsitoli has not reached the expected target, they are the progress of work on the physical III per three months is 33,37 percent and 43,25 percent for budget absorption which should in progress of work and budget utilization reaches 75 percent.

From the description above, the author is interested in conducting research entitled *“The Effect of The Application of The Performance Appraisal and Motivation Which has Implications for The Productivity of Employees Working in The Secretariat Area Gunungsitoli”*.

The first purpose of this study is to analyze the effect of the application of the performance appraisal of the employee productivity in the secretariat area Gunungsitoli. The second is to analyze the effect of the application of the performance appraisal of employee motivation in the secretariat area Gunungsitoli. The third is to analyze the influence of employee motivation to work productivity of employee in the secretariat area Gunungsitoli and the fourth is to analyze the effect of the application of the appraisal of employee productivity through employee motivation in the secretariat area Gunungsitoli.

The research method used was survey method by taking 78 samples of 100 respondents. Then the data were tabulated and analyzed using path analysis with computational tools *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS).

Performance appraisal effect on employee productivity the work motivation effect on employee productivity and performance appraisal and motivation to work with the same effect on employee productivity. Further work productivity can be explained by variations in performance appraisal and motivation by 28,7 percent. While the remaining 71,3 percent is explained by variations in other variables that are not examined

Keywords: performance appraisal, work motivation and employee productivity



ABSTRAK

PENGARUH PENERAPAN PENILAIAN KINERJA DAN MOTIVASI KERJA YANG BERIMPLIKASI PADA PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI DI SEKRETARIAT DAERAH KOTA GUNUNGSITOLI

Eddy Suryadi
eddysurvadispedmm@gmail.com

Program Pascasarjana
Universitas Terbuka

Sukses atau tidaknya kegiatan pemerintahan, sangat ditentukan oleh kemampuan dan produktivitas kerja pegawainya. Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai karena semakin tinggi motivasi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan, maka akan semakin tinggi pula produktivitasnya. Untuk mengukur produktivitas kerja pegawai pada suatu instansi apakah sudah mencapai target kuantitas dan kualitas yang telah ditetapkan sebelumnya, maka perlu dilaksanakan penilaian terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan data yang diperoleh dari laporan Realisasi Pelaksanaan Pekerjaan dan Penyerapan Anggaran dari masing-masing Satuan kerja Perangkat Daerah (SKPD) lingkup Pemerintah kota Gunungsitoli yang dikelola oleh Bagian Pembangunan pada Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli, diperoleh data bahwa progres pekerjaan seringkali terlambat. Pada data terlihat bahwa hasil pekerjaan SKPD Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli belum mencapai target yang diharapkan, yaitu kemajuan pekerjaan pada Triwulan III fisik = 33,37% dan penyerapan anggaran = 43,25%, yang seharusnya pada Triwulan III kemajuan pekerjaan dan penyerapan anggaran mencapai 75%.

Dari uraian di atas, penulis tertarik melakukan penelitian yang berjudul : ***“Pengaruh Penerapan Penilaian Kinerja dan Motivasi Kerja yang berimplikasi pada Produktivitas Kerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli”***.

Tujuan penelitian ini adalah yang pertama, menganalisis pengaruh penerapan penilaian kinerja terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli. Kedua, menganalisis pengaruh penerapan penilaian kinerja terhadap motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli. Ketiga, menganalisis pengaruh motivasi kerja pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli. Dan Keempat, menganalisis pengaruh penerapan penilaian kinerja terhadap produktivitas kerja pegawai melalui motivasi kerja di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei dengan mengambil 78 sampel dari 100 orang responden. Kemudian, data ditabulasi dan dianalisis menggunakan analisis jalur dengan alat bantu komputasi *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh terhadap motivasi kerja, penilaian kinerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai dan penilaian kinerja dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai. Selanjutnya, produktivitas kerja dapat dijelaskan oleh variasi penilaian kinerja dan motivasi kerja sebesar 28,7%. Sedangkan sisanya sebesar 71,3% dijelaskan oleh variasi variabel lainnya yang tidak diteliti.

Kata kunci : penilaian kinerja, motivasi kerja dan produktivitas kinerja



**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **Pengaruh Penerapan Penilaian Kinerja dan Motivasi Kerja yang Berimplikasi pada Produktivitas Kerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli** adalah hasil karya saya sendiri dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat) maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Gunungsitoli, Juni 2015

Yang Menyatakan

METERAI
TEMPEL
F3DC2ADF035683699

6000
ENAM RIBU RUPIAH

Eddy Suryadi
NIM. 500013872

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe Pamulang – Tangerang Selatan
Telp. 021. 7415050, Fax. 021. 7415588

Yang bertandatangan di bawah ini, Saya selaku Pembimbing TAPM dari Mahasiswa :

Nama/NIM : **EDDY SURYADI / 500013872**
Judul TAPM : Pengaruh Penerapan Penilaian Kinerja dan Motivasi Kerja yang Berimplikasi pada Produktivitas Kerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa TAPM dari mahasiswa yang bersangkutan sudah/~~baru~~ *) selesai sekitar 80% sehingga dinyatakan sudah layak uji/~~belum layak uji~~ *) dalam Ujian Sidang Tugas Akhir Program Magister (TAPM).

Demikian keterangan ini dibuat untuk menjadikan periksa.

Medan, 18 April 2015

Pembimbing II,

Pembimbing I,



Dr. ETTY PUJI LESTARI, SE, M.Si
NIP. 19740416 200212 2 001



Dr. SRI GUSTINA PANE, SE, M.Si
NIDN. 0108087202

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe Pamulang – Tangerang Selatan
Telp. 021. 7415050, Fax. 021. 7415588

PENGESAHAN

Nama : **EDDY SURYADI**
NIM : **500013872**
Program Studi : Magister Manajemen
Judul TAPM : Pengaruh Penerapan Penilaian Kinerja dan Motivasi Kerja yang Berimplikasi pada Produktivitas Kerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:
Hari/Tanggal : Minggu / 7 Juni 2015
Waktu : 8.00 WIB s.d. 10.00 WIB

Dan telah dinyatakan **LULUS**.

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji,

Nama : **Drs. AMRIL LATIF, M.Si**
NIP. 19630101 199103 1 004

Tandatangan



Penguji Ahli,

Nama : **Prof. Dr. Ir. MUSA HUBEIS, MS., Dipl.Ing., DEA**
NIP. 19550626 198003 1 002



Pembimbing I,

Nama : **Dr. SRI GUSTINA PANE, SE, M.Si**
NIDN. 0108087202



Pembimbing II,

Nama : **Dr. ETTY PUJI LESTARI, SE, M.Si**
NIP. 19740416 200212 2 001



PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Penerapan Penilaian Kinerja dan Motivasi Kerja yang Berimplikasi pada Produktivitas Kerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli

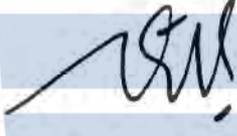
Penyusun TAPM : **EDDY SURYADI**
NIM : 500013872
Program Studi : Magister Manajemen
Hari/Tanggal : Minggu / 7 Juni 2015

Menyetujui :

Pembimbing II,

Pembimbing I,


Dr. ETTY PUJI LESTARI, SE, M.Si
 NIP. 19740416 200212 2 001


Dr. SRI GUSTINA PANE, SE, M.Si
 NIDN. 0108087202

Penguji Ahli :

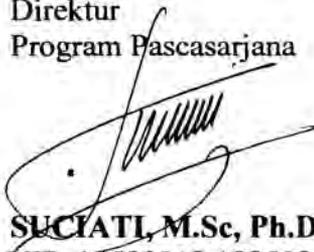

Prof. Dr. Ir. MUSA HUBEIS, MS., Dipl.Ing., DEA
 NIP. 19550626 198003 1 002

Mengetahui :

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi Manajemen
 Program Pascasarjana,

Direktur
 Program Pascasarjana


MOHAMMAD NASOHA, SE, M.Sc
 NIP. 19781111 200501 1 001


SUCIATI, M.Sc, Ph.D
 NIP. 19520213 198503 2 001

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas kasih karunia yang dilimpahkanNya khususnya dalam penyusunan laporan penelitian ini. TAPM ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana UT. Judul TAPM ini adalah Pengaruh Penerapan Penilaian Kinerja dan Motivasi Kerja yang Berimplikasi pada Produktivitas Kerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu menyelesaikan TAPM ini :

1. Dr. Sri Gustina Pane, SE, M.Si sebagai dosen pembimbing 1 dan penguji 1 yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyelesaian TAPM ini.
2. Dr. Etty Puji Lestari, SE, M.Si sebagai dosen pembimbing 2 dan penguji 2 yang juga telah memberikan masukan dan saran dalam penyelesaian TAPM ini.
3. Tim Penguji TAPM yaitu Prof. Dr. Ir. Musa Hubeis, MS., Dipl.Ing., DEA sebagai Penguji Ahli, Drs. Amril Latif, M.Si sebagai Ketua Komisi dan Dra. Sondang Pakpahan, MA sebagai Sekretaris Komisi.
4. Dr. Muslich Lufti, Drs., MBA selaku koordinator Pembimbing 1 Program Pascasarjana UPBJJ-UT Medan yang telah membantu dalam penyelesaian TAPM ini.
5. Bapak Walikota Gunungsitoli yang telah mengizinkan penulis dalam melaksanakan penelitian di lingkungan Pemerintah Kota Gunungsitoli
6. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka dan jajarannya.
7. Istri dan anak-anakku serta seluruh keluarga yang telah memberikan dukungan dan doa.

8. Seluruh teman-teman Pascasarjana Universitas Terbuka yang telah memberikan motivasi hingga TAPM ini dapat selesai.

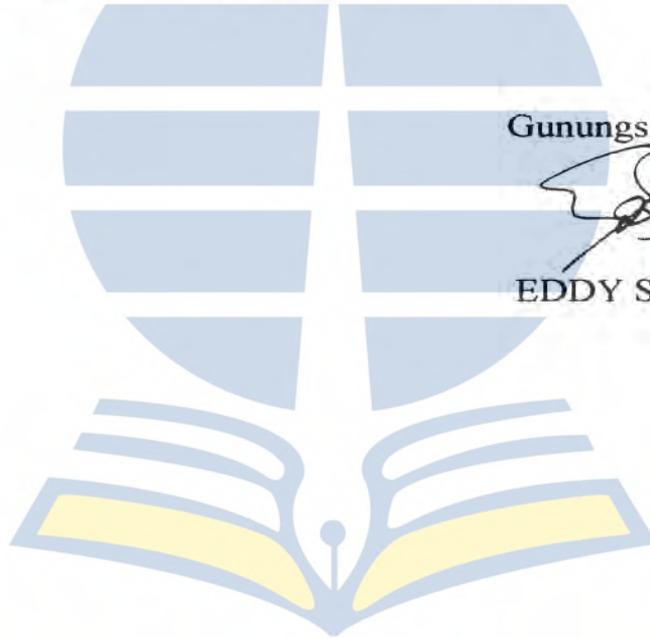
Juga kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dan mendukung selama perkuliahan dan penyusunan TAPM ini. Semoga segala kebaikan dan keikhlasan semua pihak mendapat balasan dari Tuhan Yang Maha Esa.

Penulis menyadari dalam penulisan TAPM ini masih jauh dari sempurna, namun penulis berharap dapat bermanfaat bagi semua pihak. Akhir kata penulis ucapkan terimakasih.

Gunungsitoli, Juni 2015



EDDY SURYADI



RIWAYAT HIDUP

Nama : EDDY SURYADI
NIM : 500013872
Program Studi : Magister Manajemen
Tempat/Tanggal Lahir : Depok / 3 Maret 1973

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di SD Siloam Depok pada Tahun 1986;
Lulus SMP di SMP Negeri 1 Depok pada Tahun 1989;
Lulus STM di STM Negeri 1 Bogor pada Tahun 1992;
Lulus S1 di FPTK IKIP Padang pada Tahun 1997.

Riwayat Pekerjaan : Tahun 1997 s.d. 2003 sebagai Site Manajer di PT. Firgonik Dinamika Padang – Sumatera Barat;
Tahun 2003 s.d. 2005 sebagai Guru Bantu Nasional (GBN) di SMK Terpadu Gunungsitoli Kab. Nias;
Tahun 2005 s.d. 2008 sebagai Guru di SMK Negeri 1 Lahewa Kab. Nias;
Tahun 2008 s.d. 2010 sebagai Guru di SMK Negeri 1 Gunungsitoli Kab. Nias;
Tahun 2008 s.d. sekarang sebagai Kasubbag Pengendalian pada Bagian Pembangunan di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli.

Gunungsitoli, Juni 2015

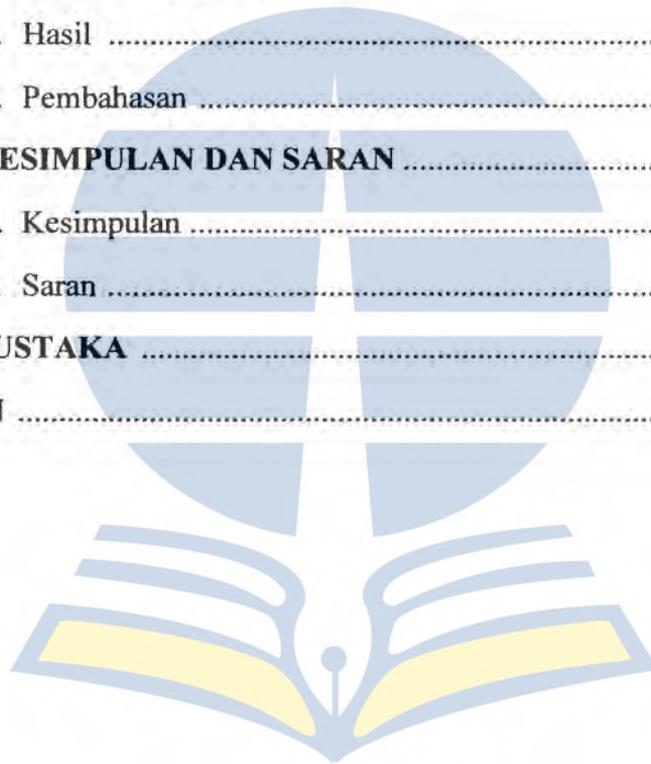


Eddy Suryadi
NIM. 500013872

DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Lembar Pernyataan Bebas Plagiasi	v
Lembar Layak Uji	vi
Lembar Pengesahan	vii
Lembar Persetujuan	viii
Kata Pengantar	ix
Riwayat Hidup	xi
Daftar Isi	xii
Daftar Gambar	xiv
Daftar Tabel	xv
Daftar Lampiran	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Kegunaan Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
A. Kajian Teori	10
1. Penilaian kinerja	10
2. Motivasi kerja	19
3. Produktivitas kerja	26
B. Penelitian Terdahulu	32
C. Kerangka Berpikir	35
D. Hipotesis	36
BAB III METODE PENELITIAN	37
A. Desain Penelitian	37

B. Populasi dan Sampel	37
C. Operasionalisasi Variabel.....	38
D. Instrumen Penelitian.....	40
E. Prosedur Pengumpulan Data	41
F. Metode Analisis Data	41
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	47
A. Deskripsi Objek Penelitian	47
B. Hasil	54
C. Pembahasan	79
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	100
A. Kesimpulan	100
B. Saran	100
DAFTAR PUSTAKA	102
LAMPIRAN	105



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	35
Gambar 3.1 Desain Penelitian	42
Gambar 3.2 Desain Penelitian Struktur 1	43
Gambar 3.3 Desain Penelitian Struktur 2	43
Gambar 4.1 Desain Penelitian Struktural 1	56
Gambar 4.2 Grafik <i>Normal Probability Plot</i> Model Regresi Struktural 1	58
Gambar 4.3 Grafik Histogram Struktural 1	58
Gambar 4.4 Desain Penelitian Struktural 2	59
Gambar 4.5 Grafik <i>Normal Probability Plot</i> Model Regresi Struktural 2	60
Gambar 4.6 Hasil Pengujian Grafik Histogram Model Regresi Struktural 2	61
Gambar 4.7 Grafik <i>Scatter Plot</i> Struktural 1	62
Gambar 4.8 Hasil Uji dengan Grafik <i>Scatter Plot</i> Struktural 2	63
Gambar 4.9 Model Analisis Jalur	66



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Laporan Pelaksanaan Program Kegiatan APBD Kota Gunungsitoli ..6	
Tabel 3.1	Proporsional Jumlah Sampel Berdasarkan Populasi Penelitian	38
Tabel 3.2	Operasionalisasi Variabel dan Indikator Penelitian	39
Tabel 3.3	Hasil Uji Validitas dan Realibilitas	45
Tabel 4.1	Kriteria Tanggapan Responden	48
Tabel 4.2	Frekuensi Tanggapan Responden terhadap Produktivitas Kerja	49
Tabel 4.3	Distribusi Responden Berdasarkan Usia Pegawai	50
Tabel 4.4	Distribusi Responden Berdasarkan Status Pegawai	51
Tabel 4.5	Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan	51
Tabel 4.6	Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja	52
Tabel 4.7	Frekuensi Tanggapan Responden terhadap Penilaian Kerja	52
Tabel 4.8	Frekuensi Tanggapan Responden terhadap Variabel Motivasi Kerja	53
Tabel 4.9	Hasil Uji Kolmogorov Smirnov Struktural 1	57
Tabel 4.10	Hasil Uji Kolmogorov Smirnov Struktural 2	60
Tabel 4.11	Uji Heteroskedastisitas Model Regresi Struktural 1	62
Tabel 4.12	Uji Heteroskedastisitas Model Regresi Struktural 2	64
Tabel 4.13	Nilai <i>Tolerance</i> dan <i>Variance Inflation Factor</i> (VIF) Struktural 1 ...	65
Tabel 4.14	Nilai <i>Tolerance</i> dan <i>Variance Inflation Factor</i> (VIF) Struktural 2....	65
Tabel 4.15	Hasil Uji t Model Regresi Struktural 1	67
Tabel 4.16	Hasil Kontribusi Y terhadap X	67
Tabel 4.17	Hasil Uji t Model Regresi Struktural 2	69
Tabel 4.18	Hasil Kontribusi Z terhadap Y	69
Tabel 4.19	Hasil Koefisien Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Kerja	72
Tabel 4.20	Hasil Koefisien Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja	74
Tabel 4.21	Hasil Koefisien Penilaian Kinerja dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja	76
Tabel 4.22	Hasil Kontribusi X dan Z Terhadap Y	76
Tabel 4.23	Hasil Uji F Model Regressi	77
Tabel 4.24	Hasil Pengujian Koefisien Determinasi	78

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Lembar Kuesioner	105
Lampiran 2. Hasil Uji Normalitas	109
Lampiran 3. Hasil Pengujian Hipotesis	114
Lampiran 4. Data Responden Penelitian	117
Lampiran 5. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	124
Lampiran 6. Surat Izin Penelitian.....	126



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai peranan penting dalam setiap kegiatan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Menurut Riva'i (2004:35), "suatu organisasi tanpa didukung pegawai/karyawan yang sesuai baik segi kuantitatif, kualitatif, strategi dan operasionalnya, maka organisasi/perusahaan itu tidak akan mampu mempertahankan keberadaannya, mengembangkan dan memajukan dimasa yang akan datang".

Pada instansi pemerintah, Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai sumber daya manusia juga merupakan salah satu bagian yang memegang peranan penting, Berdasarkan UU Ri No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menyebutkan bahwa : Pegawai Negeri Sipil sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan Nasional. Sehubungan dengan peran dan fungsi PNS tersebut, dapat dikatakan sukses atau tidaknya kegiatan pemerintahan dan pembangunan, sangat ditentukan oleh kemampuan dan produktivitas kerja pegawai.

Produktivitas menurut Sinungan (2008) yaitu interaksi terpadu antara investasi (pengetahuan, teknologi, dan riset), manajemen, dan tenaga kerja untuk mencapai mutu kehidupan hari ini yang lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini serta *ratio* antara apa yang dihasilkan (*output*)

dengan keseluruhan peralatan produksi yang diperlukan (input). Sule dan Saefullah (2008) menyatakan bahwa produktivitas adalah ukuran sampai sejauh mana sebuah kegiatan mampu mencapai target kuantitas dan kualitas yang telah ditetapkan.

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja merupakan pemanfaatan atau penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien, juga ketepatan atau keserasian penggunaan metode atau cara kerja yang didukung dengan alat dan waktu yang tersedia dalam rangka mencapai tujuan. Menurut Robbins (2003), pegawai yang memiliki produktivitas kerja yang tinggi akan memperlihatkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan yang tidak puas akan memperlihatkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya itu sendiri. Gibson (1996), menyatakan bahwa motivasi merupakan determinan penting dan utama yang mendorong peningkatan produktivitas kerja. Semakin tinggi motivasi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan, maka semakin tinggi pula produktivitasnya.

Tim Penyusun Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008:930), mengartikan motivasi sebagai, "dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan sesuatu dengan tujuan tertentu". Hasibuan (2006:219) menyatakan, "bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan". Pendapat Terry (1996) bahwa, "motivasi kerja adalah suatu keinginan dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk bertindak sesuatu".

Dari beberapa definisi motivasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah keseluruhan daya penggerak atau tenaga pendorong baik yang berasal dari dalam (*intrinsik*) maupun dari luar (*ekstrinsik*) yang menimbulkan adanya keinginan untuk melakukan suatu kegiatan atau aktivitas dalam menjalankan tugas sebagai karyawan. Meningkatnya motivasi pada pegawai pada akhirnya akan membentuk Pegawai Negeri Sipil yang produktif, mau bekerja sama dan saling pengertian yang terjalin dengan baik diantara para Pegawai Negeri Sipil sebagai pelayan masyarakat.

Peran motivasi kerja pada pegawai berdasarkan teori-teori di atas sangat mempengaruhi produktivitas kerjanya. Dengan kata lain, salah satu syarat mencapai produktivitas kerja yang tinggi secara konsisten adalah melalui motivasi.

Untuk mengukur produktivitas kerja pegawai di suatu instansi apakah sudah mencapai target kuantitas dan kualitas yang telah ditetapkan sebelumnya, maka perlu dilaksanakan penilaian kinerja pegawai. Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 mendefinisikan bahwa penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS. Proses penilaian dilakukan pada keseluruhan unsur-unsur yang dimiliki oleh pegawai sebagai pekerja yang produktif.

Penilaian bertujuan untuk menilai secara menyeluruh terhadap pelaksanaan pekerjaan serta perilaku kerja pegawai yang ada dalam organisasi untuk memastikan bahwa semua pekerjaan yang telah dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang ditentukan sebelumnya dan apabila terjadi suatu

kesalahan atau penyimpangan, maka pekerjaan tersebut dapat segera diperbaiki dan ditindaklanjuti sesuai dengan peraturan.

Selama ini acuan pelaksanaan penilaian kinerja PNS di Indonesia adalah PP Nomor 10 Tahun 1979 tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP-3). Unsur-unsur yang dinilai menurut PP tersebut adalah : kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan. Hasil penilaian pada pelaksanaan pekerjaan digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan PNS, berupa : kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, diklat, serta pemberian penghargaan.

Penilaian kinerja PNS dengan pendekatan DP-3 sudah dicabut karena sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan dan pengembangan karir PNS. Pemerintah telah menetapkan PP Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS yang berlaku efektif pada bulan Januari Tahun 2014. Dalam kebijakan baru ini, digunakan metode baru dalam mengukur kinerja PNS yaitu pendekatan metode SKP (Sasaran Kerja Pegawai) dan penilaian perilaku kerja dengan bobot penilaian unsur SKP 60% dan perilaku kerja 40%.

Penilaian kinerja dilakukan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karir yang menitikberatkan pada sistem prestasi kerja, sehingga hasil dari penilaian pada pegawai dapat menjadi dasar dalam pemberian jabatan dan pengembangan karir PNS selanjutnya. Manfaat utama dari dilakukan penilaian kinerja adalah untuk

memaksimumkan motivasi kerja pegawai yang akan meningkatkan produktivitas kerjanya.

Berkaitan dengan hal di atas, Pemerintah Kota Gunungsitoli juga menerapkan penilaian kinerja kepada pegawainya dengan mewajibkan setiap PNS membuat Sasaran Kerja Pegawai (SKP) sesuai dengan Tugas Pokok dan Fungsinya dimasing-masing SKPD Lingkup Pemerintah Kota Gunungsitoli dengan tujuan agar pelaksanaan pekerjaan baik secara fisik maupun keuangan dapat tercapai sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan.

Berdasarkan laporan Realisasi Pelaksanaan Pekerjaan dan Penyerapan Anggaran dari masing-masing Satuan kerja Perangkat Daerah (SKPD) lingkup Pemerintah kota Gunungsitoli yang dikelola oleh Bagian Pembangunan pada Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli, diperoleh data bahwa progres pekerjaan seringkali terlambat. Hal ini disebabkan antara lain pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai belum sesuai dengan rencana dan target kinerja yang seharusnya dicapai, penempatan pegawai pada jabatan tertentu kurang sesuai dengan bidangnya, pegawai sering datang terlambat dan tingginya frekwensi pegawai meninggalkan kantor, sehingga produktivitas kerja tidak maksimal. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada laporan berikut ini :

Tabel 1.1
Laporan Pelaksanaan Program Kegiatan APBD Kota Gunungsitoli
Tahun Anggaran 2014
Triwulan III

NO	SKPD	KEGIATAN NON FISIK / FISIK	PAGU ANGGARAN (Rp)	NILAI KONTRAK (Rp)	LOKASI	REALISASI			KETERANGAN
						FISIK %	KEUANGAN (Rp)	%	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Sekretariat Daerah	Non Fisik	Rp 14,196,473,000	-	Gunungsitoli	33.37%	Rp 6,450,749,783	43.25%	
2	Dinas Pendidikan	Non Fisik	Rp 3,530,585,000	-	Gunungsitoli	0.00%	Rp 2,097,684,400	59.41%	
		Kegiatan Fisik	Rp 18,779,361,928	-	Gunungsitoli	0.00%	Rp -	0.00%	
3	Dinas Kesehatan	Non Fisik	Rp 19,691,224,000	-	Gunungsitoli	54.99%	Rp 2,900,467,160	14.73%	
		Kegiatan Fisik	Rp 11,187,969,000	-	Gunungsitoli	75.00%	Rp 1,192,423,350	10.66%	
4	Dinas Pekerjaan Umum	Non Fisik	Rp 3,573,410,000	-	Gunungsitoli	38.15%	Rp 1,363,181,540	38.15%	
		Kegiatan Fisik	Rp 118,162,343,000	Rp 113,716,965,500	Gunungsitoli	63.63%	Rp 55,956,572,689	47.36%	
5	Dinas Tata Ruang, Perumahan dan Kebersihan	Non Fisik	Rp 21,235,159,901	-	Gunungsitoli	39.58%	Rp 3,500,074,845	16.48%	
		Kegiatan Fisik	Rp 14,265,995,901	Rp 11,667,229,100	Gunungsitoli	20.85%	Rp 1,069,805,400	7.50%	
6	Dinas Perhubungan, Kom & Informatika	Non Fisik	Rp 2,388,460,999	-	Gunungsitoli	59.93%	Rp 984,097,750	41.20%	
		Kegiatan Fisik	Rp 1,547,420,000	Rp 1,440,631,400	Gunungsitoli	33.00%	Rp 432,189,420	27.93%	
7	Dinas Kependudukan dan Pencatatan sipil	Non Fisik	Rp 960,000,000	-	Gunungsitoli	48.78%	Rp 454,383,164	47.33%	
8	Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi	Non Fisik	Rp 1,395,000,000	-	Gunungsitoli	33.80%	Rp 404,632,560	29.01%	
		Kegiatan Fisik	Rp 630,000,000	-	Gunungsitoli	2.67%	Rp 16,850,000	2.67%	
9	Dinas Pertanian, Peternakan, Kelautan dan Perikanan	Non Fisik	Rp 4,615,822,737	-	Gunungsitoli	37.67%	Rp 746,165,784	16.17%	
		Kegiatan Fisik	Rp 7,567,055,891	-	Gunungsitoli	6.00%	Rp 1,530,270,660	20.22%	
10	Dinas Perindag, Koperasi dan UMKM	Non Fisik	Rp 4,680,000,000	-	Gunungsitoli	41.56%	Rp 1,029,652,045	22.00%	
		Kegiatan Fisik	Rp 2,030,000,000	-	Gunungsitoli	0.00%	Rp -	0.00%	

11	Bappeda	Non Fisik	Rp 5,483,145,000	-	Gunungsitoli	51.10%	Rp 995,484,078	18.16%
12	Badan Kepegawaian Daerah	Non Fisik	Rp 2,428,300,000	-	Gunungsitoli	60.65%	Rp 1,318,203,527	54.29%
13	Badan Pelayanan Perizinan Terpadu	Non Fisik	Rp 1,782,000,000	-	Gunungsitoli	73.81%	Rp 1,033,136,488	57.98%
14	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	Non Fisik	Rp 2,021,314,764	-	Gunungsitoli	66.69%	Rp 1,348,085,177	66.69%
		Kegiatan Fisik	Rp 2,378,170,100	-	Gunungsitoli	95.00%	Rp 1,683,706,400	70.80%
15	BPM,PP,KB-PEMDES	Non Fisik	Rp 4,428,013,000	-	Gunungsitoli	48.98%	Rp 685,067,607	15.47%
16	Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	Kegiatan Fisik	Rp 21,763,265,000	-	Gunungsitoli	51.15%	Rp 4,877,603,565	22.41%
17	Sekretariat DPRD	Non Fisik	Rp 10,903,870,509	-	Gunungsitoli	60.00%	Rp 5,128,984,436	47.04%
18	Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga	Non Fisik	Rp 1,685,000,000	-	Gunungsitoli	47.00%	Rp 472,098,000	28.02%
		Kegiatan Fisik	Rp 300,000,000	-	Gunungsitoli	0.00%	Rp -	0.00%
19	Inspektorat	Non Fisik	Rp 1,735,898,000	-	Gunungsitoli	69.30%	Rp 1,203,127,108	69.31%
20	Kantor Lingkungan Hidup	Non Fisik	Rp 3,053,752,418	-	Gunungsitoli	36.93%	Rp 944,532,701	30.93%
		Kegiatan Fisik	Rp 1,336,199,125	-	Gunungsitoli	0.00%	Rp -	0.00%
21	Badan Kesbang dan Politik	Non Fisik	Rp 1,030,260,000	-	Gunungsitoli	52.42%	Rp 540,052,625	52.42%
22	Satpol PP	Non Fisik	Rp 1,522,500,000	-	Gunungsitoli	62.71%	Rp 956,261,416	62.81%
23	Kecamatan Gunungsitoli	Non Fisik	Rp 675,362,500	-	Gunungsitoli	40.81%	Rp 314,689,341	46.60%
24	Kecamatan Gunungsitoli Barat	Non Fisik	Rp 471,300,000	-	Gunungsitoli	71.76%	Rp 322,968,431	68.53%
25	Kecamatan Gunungsitoli Selatan	Non Fisik	Rp 543,525,000	-	Gunungsitoli	68.13%	Rp 164,702,471	30.30%
26	Kecamatan Gunungsitoli Idanoi	Non Fisik	Rp 678,337,560	-	Gunungsitoli	75.57%	Rp 433,683,512	63.93%
27	Kecamatan Gunungsitoli utara	Non Fisik	Rp 501,337,500	-	Gunungsitoli	77.65%	Rp 210,552,204	42.00%
28	Kecamatan Gunungsitoli Alo'oa	Non Fisik	Rp 511,062,500	-	Gunungsitoli	74.56%	Rp 393,149,200	76.93%
29	Kelurahan Pasar	Non Fisik	Rp 137,000,000	-	Gunungsitoli	63.77%	Rp 54,883,915	40.06%
30	Kelurahan Ilir	Non Fisik	Rp 90,900,000	-	Gunungsitoli	70.45%	Rp 45,234,986	49.76%
31	Kelurahan Saombo	Non Fisik	Rp 122,000,000	-	Gunungsitoli	32.00%	Rp 60,563,307	49.64%
Jumlah.....			Rp 316,018,794,273			44.08%	Rp 103,315,971,045	32.69%

Sumber Data dari Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli Bagian Pembangunan

Pada Tabel 1.1, terlihat bahwa nomor urut 1 SKPD Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli, kemajuan pekerjaan pada Triwulan III fisik = 33,37% dan nonfisik = 43,25%. Hasil ini masih dibawah target yang diharapkan, yang seharusnya pada Triwulan III kemajuan pekerjaan mencapai 75%.

Dari uraian di atas, penulis tertarik melakukan penelitian untuk melihat seberapa besar pengaruh pelaksanaan penilaian kinerja berdasarkan PP No. 46 Tahun 2011 yang sudah mulai diberlakukan pada Januari Tahun 2014 pada Pemerintah Kota Gunungsitoli, dengan formulasi judul : ***“Pengaruh Penerapan Penilaian Kinerja dan Motivasi Kerja yang Berimplikasi pada Produktivitas Kerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli”***.

B. Perumusan Masalah

Dari latar belakang masalah di atas, maka yang menjadi rumusan masalah pokok dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah penerapan penilaian kinerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli?
2. Apakah penerapan penilaian kinerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli?
3. Apakah motivasi kerja pegawai berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli?
4. Apakah penerapan penilaian kinerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai melalui motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh penerapan penilaian kinerja terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli.
2. Menganalisis pengaruh penerapan penilaian kinerja terhadap motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli.
3. Menganalisis pengaruh motivasi kerja pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli.
4. Menganalisis pengaruh penerapan penilaian kinerja terhadap produktivitas kerja pegawai melalui motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli.

D. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini adalah :

1. Bagi Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai bahan referensi dalam mengembangkan ilmu pengetahuan
2. Bagi SKPD sebagai gambaran dan informasi tentang bagaimana pengaruh dari penerapan penilaian kinerja dan motivasi kerja pegawai yang berimplikasi pada produktivitas kerja di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli.
3. Bagi Peneliti sebagai pengalaman praktis.
4. Bagi pihak lain sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Penilaian kinerja

a. Pengertian penilaian kinerja.

Rivai dan Sagala (2009) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan kegiatan para manajer untuk membandingkan kinerja karyawan dengan standar-standar yang telah ditentukan, sehingga para manajer dapat menuntut hasil-hasil yang diinginkan serta mengambil tindakan-tindakan korektif terhadap kinerja yang kurang.

Selain itu, penilaian kinerja merupakan upaya sadar untuk membandingkan hasil yang seharusnya dicapai dengan hasil yang nyatanya dicapai dalam rangka pencapaian tujuan suatu organisasi. Menurut Siagian (2007) dalam bukunya, penilaian kinerja adalah pengukuran dan perbandingan hasil-hasil yang nyata dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai. Kemudian, Dessler (2006) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai kegiatan mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relatif terhadap standar kinerjanya.

Rivai dan Basri (2005) menyatakan bahwa evaluasi kinerja atau *performance evaluation* merupakan :

- 1) Alat yang paling baik untuk menentukan apakah karyawan telah memberikan hasil kerja yang memadai dan melaksanakan aktivitas kinerja sesuai dengan standar kinerja.
- 2) Kegiatan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.

Alat yang baik untuk menganalisis kinerja karyawan dan membuat rekomendasi perbaikan. Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui, penilaian kinerja tidak hanya membandingkan hasil kerja dengan standar kinerja tetapi juga untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.

Berdasarkan pendapat para pakar tersebut dapat disimpulkan penilaian kinerja adalah kegiatan atau upaya sadar manajer untuk mengevaluasi (mengukur dan membandingkan) kinerja karyawan saat ini dan/atau dimasa lalu yaitu hasil yang nyata dicapai, dengan standar yang telah ditentukan yaitu hasil seharusnya dicapai agar manajer dapat menuntut hasil yang diinginkan dan mengambil tindakan korektif terhadap kinerja yang kurang dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Pengertian penilaian kinerja yang tidak kalah penting adalah pengertian berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 yaitu :

- 1) Penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS.
- 2) Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja.
- 3) Sasaran Kerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS.

- 4) Target adalah jumlah beban kerja yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan.
- 5) Perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh setiap PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

b. Tahapan dalam penilaian kinerja.

Menurut Dessler (2008) proses penilaian kinerja terdiri dari tiga tahap yaitu mendefinisikan pekerjaan, menilai kinerja, dan memberikan umpan balik.

- 1) Pendefinisian pekerjaan berarti memastikan bahwa Anda dan bawahan Anda setuju dengan kewajiban dan standar pekerjaan.
- 2) Penilaian kinerja berarti membandingkan kinerja sesungguhnya dari bawahan Anda dengan standar yang telah ditetapkan. Hal ini biasanya membutuhkan sesi umpan balik.
- 3) Umpan balik

Di sini, atasan dan bawahan mendiskusikan kinerja dan kemajuan bawahan dan membuat rencana untuk pengembangan apa pun yang dibutuhkan.

c. Peran penilaian kinerja.

Bagi para pegawai, penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan dan potensi yang akan bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir.

Bagi organisasi, hasil penilaian prestasi kerja para pegawai sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan, dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia efektif. (Siagian, 2007).

Dalam Undang – undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 75 menyebutkan Penilaian Kinerja PNS bertujuan untuk menjamin obyektivitas pembinaan PNS yang didasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier.

d. Faktor-faktor dalam penilaian kinerja.

Siagian (2007) mendefinisikan sistem penilaian prestasi kerja sebagai suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai dimana terdapat berbagai faktor, yaitu :

- 1) Yang dinilai adalah manusia yang di samping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan,
- 2) Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistik, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara objektif.
- 3) Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan tiga maksud, yaitu :
 - a) dalam hal penilaian tersebut bersifat positif, menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi

- di masa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karir lebih terbuka baginya.
- b) dalam hal penilaian tersebut bersifat negatif, pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan demikian dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.
 - c) Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak objektif, orang tersebut diberi kesempatan untuk mengajukan keberatannya sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.
- 4) Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala ini terdokumentasi dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap orang sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai.
- 5) Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan pertimbangan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi, maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 76 dan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, ditegaskan bahwa penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta

perilaku PNS. Penilaian kinerja PNS dilakukan secara obyektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan dengan pengertian sebagai berikut :

- 1) Obyektif adalah penilaian terhadap pencapaian prestasi kerja sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi oleh pandangan atau penilaian subjektif pribadi dari pejabat penilai.
- 2) Terukur adalah penilaian prestasi kerja yang dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif.
- 3) Akuntabel adalah seluruh hasil penilaian prestasi kerja harus dapat dipertanggungjawabkan kepada pejabat yang berwenang.
- 4) Partisipatif adalah seluruh proses penilaian prestasi kerja dengan melibatkan secara aktif antara pejabat penilai dengan PNS yang dinilai.
- 5) Transparan adalah seluruh proses dan hasil penilaian prestasi kerja bersifat terbuka dan tidak bersifat rahasia.

Selanjutnya yang krusial dan fundamental adalah dalam unsur penilaian yang sebelumnya berdasarkan 8 komponen, sekarang dibagi menjadi 2 bagian besar yaitu : SKP dan perilaku kerja.

e. Masalah potensial dalam penilaian kinerja pegawai.

Pelaksanaan penilaian kinerja pada umumnya diikuti oleh berbagai masalah karena adanya perbedaan sifat, pengetahuan, dan standar manusia. Dessler (2006) menyatakan bahwa masalah-masalah dalam penilaian kinerja yaitu :

- 1) Standar yang tidak jelas.

Setiap penyelia mungkin akan mendefinisikan kinerja baik, menengah, buruk, dan lain-lain secara berbeda. Cara terbaik untuk menyelesaikan masalah ini adalah mengembangkan memasukan frase deskriptif yang mendefinisikan setiap ciri.

2) Efek halo.

Para ahli mendefinisikan efek halo sebagai pengaruh dari kesan umum penilai atas peringkat sifat khusus dari orang yang dinilai. Contoh, penyelia sering memberikan peringkat rendah disemua ciri pada karyawan yang tidak bersahabat (bukan hanya untuk ciri berhubungan baik dengan orang lain). Mengawasi pelatihan dapat juga mengurangi masalah, contohnya menggunakan BARS (behaviorally anchored rating scale).

3) Kecenderungan terpusat.

Hal ini dapat mengubah dan membuat evaluasi tidak terlalu berguna untuk tujuan promosi, gaji, atau konseling. Peringkat karyawan bisa menjadi solusi karena Anda tidak dapat menilai semua karyawan rata-rata.

4) Longgar atau ketat.

5) Bias.

Karakteristik pribadi orang yang dinilai (umur, ras, dan jenis kelamin) dapat mempengaruhi peringkat mereka.

Davis (2009) menyatakan bahwa berdasarkan pengalaman, sistem penilaian kinerja formal memiliki beberapa kelemahan yang serius. Berikut ini adalah beberapa kelemahan tersebut:

- 1) Manajer yang mempersiapkan wawancara penilaian kinerja terkadang menghadapi kesulitan untuk menyelesaikan kertas kerja yang diperlukan selama wawancara yang sudah dijadwalkan oleh bagian Sumber Daya Manusia (SDM) karena tekanan pekerjaan dan urusan operasional sehari-hari.
- 2) Dalam beberapa kasus, manajer yang mewawancarai memilih jalan mudah dengan memberi nilai lebih tinggi dari pencapaian yang sesungguhnya untuk menghemat waktu dan menghindari konfrontasi yang tidak menyenangkan.
- 3) Dalam beberapa kasus, manajer lini pertama memiliki banyak anak buah yang membuatnya kesulitan untuk memberi penilaian yang mendalam secara tepat atas kinerja bawahannya.
- 4) Terkadang manajer lini tidak akan memberi nilai bagus kepada bawahannya yang bertalenta karena dengan nilai bagus kemungkinan anak buah tersebut akan dipindahkan ke bagian lain. Manajer lini takut kehilangan sumber daya.
- 5) Manajer dalam memberikan penilaian lebih mudah berperan seolah sebagai seorang hakim daripada sebagai seorang penasihat yang membantu bawahannya untuk berkembang.
- 6) Manajer juga sering berpihak kepada anak buah yang akan menjadi penggantinya karena apabila penggantinya siap, maka dia dapat naik ke jenjang karir yang lebih tinggi.

f. Metode penilaian kinerja.

Menurut Siagian (2007) ada beberapa metode penilaian prestasi kinerja, yaitu :

1) Metode berorientasi masa lalu

Berbagai metode yang dewasa ini dikenal dan banyak digunakan adalah sebagai berikut :

- a) Metode skala peringkat
- b) Checklist
- c) Metode pilihan terarah
- d) Metode insiden kritikal
- e) Skala peringkat yang dikaitkan dengan perilaku
- f) Metode evaluasi lapangan
- g) Tes dan observasi
- h) Pendekatan-pendekatan yang bersifat komparatif

2) Metode berorientasi masa depan

Dewasa ini, organisasi mengenal berbagai teknik penilaian prestasi kerja yang berorientasi masa depan, yaitu :

- a) Penilaian diri sendiri
- b) Manajemen berdasarkan sasaran
- c) Penilaian psikologikal
- d) Pusat-pusat penilaian

Didalam ketentuan pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dijelaskan bahwa penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil :

- 1) Dilaksanakan oleh Pejabat Penilai sekali dalam 1 (satu) tahun setiap akhir Desember Tahun yang bersangkutan atau paling lama akhir Januari Tahun berikutnya.
- 2) Unsur penilaian
 - a) Sasaran kerja pegawai dengan bobot nilai 60%
 - b) Perilaku kerja bobot nilai 40%

2. Motivasi Kerja

a. Pengertian motivasi kerja.

Motivasi berasal dari kata latin “movere” yang berarti “dorongan atau daya penggerak”. Mangkunegara (2005) menyatakan : “motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal”.

Berdasarkan pengertian di atas, maka motivasi merupakan respon pegawai terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri pegawai agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki oleh pegawai tercapai. Dorongan untuk bertindak ini dapat dipicu (*touched off*) oleh suatu rangsangan luar, atau lahir dari dalam diri orang itu sendiri dalam proses fisiologis

dan pemikiran individu itu. Definisi motivasi kerja menurut para ahli sebagai berikut :

- 1) Benowitz, “motivasi kerja adalah kekuatan yang menyebabkan individu bertindak dengan cara tertentu”. Orang punya motivasi tinggi akan lebih giat bekerja, sementara yang rendah sebaliknya.
- 2) Schemerhorn, “motivasi kerja yaitu mengacu pada pendorong di dalam individu yang berpengaruh atas tingkat, arah dan gihnya upaya seseorang dalam pekerjaannya.”
- 3) Terry, “motivasi kerja adalah suatu keinginan dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk bertindak sesuatu”.
- 4) Siagian, “motivasi kerja merupakan keseluruhan proses pemberian motif bekerja para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis”.
- 5) Wahjosumadjo, “motivasi kerja merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap kebutuhan persepsi dan kepuasan yang terjadi pada diri seseorang.

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan, bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya.

b. Teori motivasi.

Teori-teori motivasi dibagi menjadi dua kelompok, yaitu:

1) Teori kepuasan (*content theory*)

Teori ini merupakan teori yang mendasarkan atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Jika kebutuhan semakin terpenuhi, maka semangat bekerjanya akan semakin baik (Hasibuan, 2005). Teori-teori kepuasan ini antara lain:

a) Teori motivasi

Teori ini dikemukakan oleh Fredrick Wislow Taylor. Menurut teori ini motivasi para pekerja hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja. Kebutuhan biologis adalah kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang. Kebutuhan biologis ini akan terpenuhi, jika gaji atau upah yang diberikan cukup besar. Jadi jika gaji atau upah karyawan dinaikan maka semangat bekerja mereka akan meningkat (Hasibuan, 2005).

b) Maslow's *Need Hierarchy Theory*.

Teori ini disebut juga *A Theory of Human Motivation*, dikemukakan oleh Maslow tahun 1943. Dasar teori ini adalah (1) manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan; ia selalu menginginkan lebih banyak dan berlanjut sampai akhir hayat. (2) suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat

motivasi bagi pelakunya: hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang menjadi alat motivasi. (3) kebutuhan manusia bertingkat-tingkat (*hierarchy*) sebagai berikut: (1) *Physiological Need*; (2) *Safety and Security Needs*; (3) *Affiliation or Acceptance Needs (Belongingness)*; (4) *Esteem or Status Needs*; (5) *Self Actualization* (Hasibuan, 2005).

c) *Herzberg's Two Factor Theory*

Menurut teori ini motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah “peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan”.

Hasil penelitian Herzberg yang menarik adalah bahwa bila para karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, kepuasan ini didasarkan faktor-faktor yang bersifat intrinsik seperti keberhasilan mencapai sesuatu pengakuan yang diperoleh, sifat pekerjaan yang dilakukan, rasa tanggung jawab, kemajuan dalam karier, pertumbuhan profesional dan intelektual yang dialami oleh seseorang. Sebaliknya apabila para karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya, ketidakpuasan itu pada umumnya dikaitkan dengan faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik, artinya bersumber dari luar diri karyawan yang bersangkutan, seperti: kebijakan organisasi, pelaksanaan kebijakan yang ditetapkan, supervisi oleh manajer, hubungan interpersonal dan kondisi kerja (Hasibuan, 2005).

d) Mc. Clelland's Achievement *Motivation Theory*

Teori ini dikemukakan oleh Mc. Clelland. Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energy potensial. Menurut (Robbins, 2007), Mc. Clelland mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja yaitu:

(1) Kebutuhan akan pencapaian (*Need for Achievement =*

n.Ach) : dorongan untuk berprestasi dan mengungguli, mencapai standar-standar, dan berusaha keras untuk berhasil. Disini karyawan akan berusaha mencapai prestasi tertingginya, pencapaian tujuan tersebut bersifat realistis tetapi menantang, dan kemajuan dalam pekerjaan. Karyawan perlu mendapat umpan balik dari lingkungannya sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasinya tersebut.

(2) Kebutuhan akan kekuatan (*Need for Power = n.Pow*) :

kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya. Karyawan memiliki motivasi untuk berpengaruh terhadap lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang.

(3) Kebutuhan akan hubungan (*Need for Affiliation = n.Af*) :

hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi.

e) Alderfer's *Existence, Relatedness and Growth (ERG) Theory*

Teori ini dikemukakan oleh Alderfer seorang ahli dari Yale University. Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori kebutuhan yang diungkapkan oleh Maslow. ERG Theory ini oleh para ahli dianggap lebih mendekati keadaan sebenarnya berdasarkan fakta Teori *Motivation Human Relation*

Teori ini mengutamakan hubungan seseorang dengan lingkungannya. Menurut teori ini seseorang akan berprestasi baik jika ia diterima dan diakui dalam pekerjaannya serta lingkungannya. Teori ini menekankan peranan aktif pimpinan organisasi dalam memelihara hubungan dan kontrak-kontrak pribadi dengan bawahannya yang dapat membangkitkan gairah kerja. Teori ini menganjurkan bila dalam memotivasi bawahannya memerlukan kata-kata, hendaknya kata-kata itu mengandung kebijakan, sehingga dapat menimbulkan rasa dihargai dan sikap optimis (Hasibuan, 2005).

f) Teori Motivasi Claude

Teori ini menyatakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja, yaitu:

- (1) Upah yang layak
- (2) Kesempatan untuk maju
- (3) Pengakuan sebagai individu
- (4) Keamanan kerja

- (5) Tempat kerja yang baik
- (6) Penerimaan oleh kelompok
- (7) Perlakuan yang wajar
- (8) Pengakuan atas prestasi (Hasibuan, 2005).

c. Teori proses (process theory).

Menurut Hasibuan (2005) pada dasarnya berusaha untuk menjawab pertanyaan “bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu”, agar individu bekerja giat sesuai dengan keinginan manajer. Hal ini menunjukkan bahwa adanya kausal yaitu sebab dan akibat. Teori motivasi proses ini, dikenal atas:

- 1) Teori Harapan (*Expectancy Theory*)
- 2) Teori Keadilan (*Equity Theory*)
- 3) Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*).

d. Pentingnya motivasi kerja.

Motivasi kerja bisa naik turun bahkan tak jarang hilang sama sekali. Kehilangan motivasi kerja bisa disebabkan karena tidak kekurangan alasan mengapa harus bekerja misalnya karena kita tidak ada lagi motivasi untuk hidup. Hidup tentu mempunyai arti yang luas, bukan sekedar bernafas saja.

Hidup menjadi lebih hidup ketika seseorang hidup selernya, cita-citanya, semangatnya, tenaganya, visinya, bisnisnya, amalannya, kontribusinya pada sesama dan banyak lagi. Kehilangan motivasi kerja dalam arti luas berarti seperti kehilangan motivasi hidup dalam arti luas

resikonya dalam jangka panjang adalah mati. Kalau sekali waktu kehilangan motivasi hidup dalam waktu pendek misalnya sejam dua jam atau sehari dua hari itu normal saja, namun kehilangan motivasi kerja tersebut tetaplah penyakit yang perlu disembuhkan.

3. Produktivitas Kerja

a. Pengertian produktivitas kerja.

Konsep produktivitas kerja dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi individu dan organisasi. Dimensi individu melihat produktivitas dalam kaitannya dengan karakteristik-karakteristik kepribadian individu yang muncul dalam bentuk sikap mental dan mengandung makna keinginan dan upaya individu yang selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kehidupannya. Sedangkan dimensi keorganisasian melihat produktivitas dalam kerangka hubungan teknis antara masukan (input) dan keluaran (output) (Kusnendi, 2008).

Sinungan (2008) memiliki pengertian produktivitas yang hampir sama dengan Kusnendi yaitu interaksi terpadu antara investasi (pengetahuan, teknologi, dan riset), manajemen, dan tenaga kerja untuk mencapai mutu kehidupan hari ini yang lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini serta *ratio* antara apa yang dihasilkan (output) dengan keseluruhan peralatan produksi yang diperlukan (input). Oleh karena itu, dalam pandangan ini, terjadinya peningkatan produktivitas tidak hanya dilihat dari aspek kuantitas, tetapi juga dapat dilihat dari aspek kualitas. Robbins (2003) menyatakan bahwa produktivitas adalah gabungan variabel manusia dan operasi. Untuk

meningkatkan produktivitas, manajer harus berfokus pada keduanya. Mending Edwards Deming, pakar kualitas terkenal, mengatakan bahwa manajer, bukan pekerja, adalah sumber utama peningkatan produktivitas.

Produktivitas tinggi tidak semata-mata karena “manajemen manusia” yang baik. Organisasi yang benar-benar efektif akan memaksimalkan produktivitas jika berhasil mengintegrasikan manusia keseluruh sistem operasi. Sule dan Saefullah (2008) menyatakan bahwa produktivitas adalah ukuran sampai sejauh mana sebuah kegiatan mampu mencapai target kuantitas dan kualitas yang telah ditetapkan. Ketercapaian atau tidaknya produktivitas tidak saja menentukan tercapai tidaknya jumlah produk yang ditargetkan, akan tetapi juga efisien tidaknya biaya yang harus dikeluarkan.

Sumarsono memiliki beragam pengertian untuk produktivitas tapi intinya sama. Pada hakekatnya, produktivitas merupakan pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan, artinya keadaan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan mutu kehidupan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Dalam arti yang sederhana dan teknis, pengertian produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dikeluarkan dengan sumber daya yang ada pada kurun waktu tertentu.

Selain itu, produktivitas merupakan perbandingan antara hasil yang dapat dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan persatuan waktu. Kemudian, produktivitas adalah kemampuan

menghasilkan barang atau jasa dari suatu tenaga kerja manusia, mesin, atau faktor produksi lainnya yang dihitung berdasarkan waktu rata-rata dari tenaga dalam proses produksi (Sumarsono, 2003).

Dinas Perburuhan Jatim dalam Sumarno (2003) menyatakan beberapa pengertian produktivitas, yaitu :

- 1) Menurut tulisan Vinay Goel yang termuat dalam *Toward Higher Productivity*, produktivitas adalah hubungan antara keluaran yang dihasilkan dengan masukan yang dipakai dalam waktu tertentu.
- 2) Menurut Paul Malji, produktivitas adalah pengukuran seberapa baik sumber daya yang digunakan bersama di dalam organisasi untuk menyelesaikan suatu kumpulan hasil-hasil.
- 3) Menurut formulasi dari *National Productivity Board*, Singapur, pada prinsipnya produktivitas adalah sikap mental yang mempunyai semangat untuk bekerja keras dan berusaha memiliki kebiasaan untuk melakukan peningkatan perbaikan.

b. Hal-hal yang dapat meningkatkan produktivitas.

Deming dalam Robbins (2003) menguraikan empat belas poin untuk meningkatkan produktivitas manajemen yaitu :

- 1) Buatlah rencana jangka panjang.
- 2) Jangan pernah puas dengan kualitas produk Anda.
- 3) Ciptakan pengendalian statistic terhadap proses produksi Anda dan mintalah pemasok untuk melakukan hal yang sama.
- 4) Hanya berhubungan dengan sedikit pemasok dan yang terbaik.

- 5) Ketahui apakah masalah Anda terbatas pada bagian proses produksi tertentu saja atau menjadi pangkal dari keseluruhan proses itu sendiri.
- 6) Latihan karyawan untuk melakukan pekerjaan yang diminta.
- 7) Tingkatkan kualitas supervisor lini Anda.
- 8) Usir rasa takut.
- 9) Mendorong departemen-departemen untuk bekerja sama alih-alih berkonsentrasi pada perbedaan masing-masing departemen atau divisi.
- 10) Jangan menerapkan tujuan numeris yang kaku.
- 11) Mintalah karyawan untuk melakukan pekerjaan berkualitas.
- 12) Latih karyawan untuk memahami metode statistik.
- 13) Latih karyawan terhadap keterampilan baru ketika dibutuhkan.
- 14) Buatlah manajer puncak bertanggung jawab untuk menerapkan prinsip-prinsip ini.

Menurut Simamora (2004) faktor-faktor yang digunakan dalam pengukuran produktivitas kerja meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu:

- 1) Kuantitas kerja adalah merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam jumlah tertentu dengan perbandingan standar ada atau ditetapkan oleh perusahaan.
- 2) Kualitas kerja adalah merupakan suatu standar hasil yang berkaitan dengan mutu dari suatu produk yang dihasilkan oleh karyawan dalam hal ini merupakan suatu kemampuan karyawan dalam

menyelesaikan pekerjaan secara teknis dengan perbandingan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.

- 3) Ketepatan waktu merupakan tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang disediakan di awal waktu sampai menjadi output.

c. Pentingnya produktivitas.

Sinungan (2008) menyatakan bahwa pentingnya arti produktivitas dalam meningkatkan kesejahteraan nasional telah disadari secara universal. Tidak ada jenis kegiatan manusia yang tidak mendapatkan keuntungan dari produktivitas yang ditingkatkan sebagai “kekuatan untuk menghasilkan lebih banyak barang-barang maupun jasa”. Produktivitas itu penting sekali karena pendapatan nasional atau GNP banyak diperoleh dengan meningkatkan keefektifan dan mutu tenaga kerja dibandingkan dengan melalui formasi modal dan penambahan kerja. Dengan kata lain pendapatan nasional atau GNP melaju lebih cepat dari faktor masukan.

Peningkatan produktivitas juga menghasilkan peningkatan langsung pada standar hidup yang berada di bawah kondisi distribusi yang sama dari perolehan produktivitas yang sesuai dengan masukan tenaga kerja. Robbins (2003) peningkatan produktivitas menjadi tujuan utama di setiap organisasi. Bagi Negara, produktivitas tinggi

menimbulkan pertumbuhan dan perkembangan ekonomi. Karyawan menerima bayaran yang lebih tinggi, dan laba perusahaan meningkat tanpa menyebabkan inflasi. Bagi masing-masing organisasi, peningkatan produktivitas menghasilkan struktur biaya yang lebih kompetitif dan penawaran harga yang lebih bersaing.

d. Hubungan motivasi kerja dengan produktivitas kerja pegawai.

Produktivitas kerja adalah suatu kemampuan untuk melakukan kegiatan yang menghasilkan suatu produk atau hasil kerja sesuai dengan mutu yang ditetapkan dalam waktu yang lebih singkat dari seorang tenaga kerja. Setiap organisasi pada dasarnya akan memiliki kebijakan yang berbeda-beda terhadap sumber daya manusia yang dimilikinya guna mencapai produktivitas kerja pegawai.

Dalam pencapaian yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai terdapat banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai antara lain adalah adanya motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja dan stress kerja karyawan bertambah. Keempat yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan tersebut, diharapkan mampu memberikan jalan bagi karyawan guna mencapai produktivitas kerja yang lebih baik lagi.

Motivasi kerja merupakan suatu kondisi dimana karyawan membutuhkan apresiasi penuh atas pekerjaannya, mendapatkan suasana yang nyaman dalam pekerjaan, keamanan dalam bekerja, gaji/upah yang baik, pekerjaan yang menarik dan disiplin yang bijaksana dari setiap manajer. Salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas

kerja adalah kurangnya semangat kerja karyawan dimana salah satu didalamnya adalah masalah motivasi kerja yang kurang dilakukan pada suatu manajer perusahaan.

Motivasi kerja adalah kondisi atau keadaan dalam suatu perusahaan yang ingin meningkatkan keuntungan yang lebih besar dari sebelumnya, maka dari itu motivasi kerja sangat berperan penting dalam mendapat produktivitas yang maksimal. Karena tujuan dari motivasi kerja adalah memberikan semangat kerja kepada setiap karyawan agar karyawan dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. Dampak yang terjadi apabila didalam perusahaan tidak ada motivasi kerja, dimana karyawan akan melakukan pekerjaannya dengan biasa-biasa saja dan kurang semangat dalam melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan dari asumsi di atas bahwa dengan peran motivasi kerja terhadap produktivitas dapat meningkatkan semangat kerja karyawan dimana karyawan akan bekerja secara maksimal dan menyukai lingkungan kerjanya dan keuntungan yang didapat dalam suatu perusahaan adalah mendapat penghasilan yang meningkat dari tahun ke tahun apabila motivasi ini terus dilakukan.

B. Penelitian Terdahulu

Iskandar (2005) menyatakan bahwa terdapat empat peubah laten eksogen (dimensi) penilaian kinerja karyawan, yaitu *WHO* (subjek penilaian), *WHAT* (materi/isi penilaian), *WHERE* (tempat pelaksanaan penilaian), dan *HOW* (metode penilaian). Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari keempat

perubah laten eksogen penilaian kinerja tersebut, dimensi *WHO* mempunyai kontribusi paling besar terhadap produktivitas kerja karyawan dengan nilai faktor muatan 0,07. Urutan kedua yaitu dimensi *WHERE* dan *HOW* yang secara bersama-sama memiliki nilai faktor muatan besar 0,04. Sementara itu, dimensi *WHAT* memiliki kontribusi yang paling rendah dengan nilai faktor muatan sebesar 0,00.

Maarif (2005) menyatakan bahwa penilaian kinerja dan produktivitas karyawan memiliki hubungan yang sangat kuat. Aspek penilaian kinerja yang paling kuat hubungannya dengan produktivitas karyawan adalah pengetahuan responden mengenai sistem penilaian kinerja yang diterapkan perusahaan.

Nurholis (2010) menyatakan bahwa pelaksanaan penilaian kinerja memiliki hubungan positif dengan produktivitas kerja karyawan pada *Call Center* PT Telkomsel Medan. Kemudian dari hasil perhitungan koefisien determinan diketahui bahwa besarnya pengaruh pelaksanaan penilaian kinerja terhadap produktivitas kerja karyawan adalah sebesar 28,59 % dan sisanya 71,41 % dipengaruhi oleh faktor lain yang belum diperhitungkan dalam penelitian.

Barmola (2011) dalam penelitiannya, menyatakan bahwa : "*that individuals are motivated to perform well when the work is meaningful and individuals believe they have responsibility for the outcomes of their assigned tasks*". Maksudnya adalah bahwa seseorang yang termotivasi akan berkinerja dengan lebih baik dan bertanggungjawab dalam melakukan pekerjaannya.

Barzoki Ali (2012) dalam penelitiannya , menyatakan bahwa : *Results of this research indicate that the performance evaluation process of*

employees in this organization influences on the intrinsic motivation of these employees and it is positive and equals to 0,414. The noticeable fact in the evaluation process and intrinsic motivation is that we can reinforce the relationship between these two variables through various methods and use this for achieving better performances. Intinya adalah proses penilaian kinerja karyawan mempengaruhi motivasi intrinsik karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Daoanis (2012) dalam penelitiannya, menyatakan bahwa : *"The result of the study implies that improvements of the appraisal system of the is needed company by giving motivational benefits to employees who have exhibited an exemplified performance in their work"*. Intinya bahwa proses evaluasi kinerja mempengaruhi motivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik lagi.

Cetin (2013) dalam penelitiannya, menyatakan bahwa : *The purpose of the study was to understand the importance of work motivation at hospitality industry and to stress on the differential effects of each motivation tool when the organizations choose to implement. The study also aims to show the importance of choosing appropriate form of motivation tool at hotel business to increase productivity.* Yaitu pentingnya model motivasi organisasi khususnya dibisnis hotel untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

Anyim (2012), dalam penelitiannya menyatakan : *"satisfaction and performance can be enhanced. Organisations in both the public and private sectors in Nigeria have goals which can only be achieved by pressing the right button and stimulating the employees to get the desired result through*

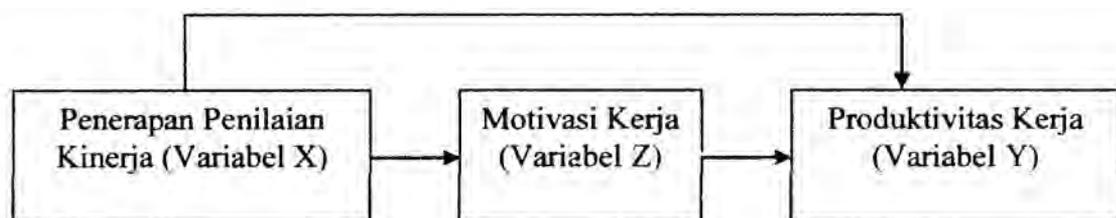
the process of motivation". Intinya yaitu bahwa karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan mempengaruhi kepuasan dan kinerjanya untuk mencapai tujuan organisasi baik pada sektor publik maupun swasta

C. Kerangka Berpikir

Sumber daya manusia adalah tenaga penggerak dalam organisasi yang sangat menentukan pencapaian visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan/instansi. Oleh karena itu, diperlukan produktivitas kerja pegawai yang tinggi. Salah satu faktor pendukung terciptanya produktivitas kerja pegawai yang tinggi adalah motivasi kerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi dan positif akan melaksanakan pekerjaannya dengan penuh tanggungjawab yang menunjang produktivitas kerjanya. Untuk mengukur hasil kerja /produktivitas kerja pegawai, apakah sudah memenuhi target atau belum, diperlukan penilaian kinerja.

Penelitian ini mencoba mencari kejelasan tentang pengaruh penerapan penilaian kinerja dan motivasi kerja yang berimplikasi pada produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli.

Hubungan antar variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.1, berikut ini :

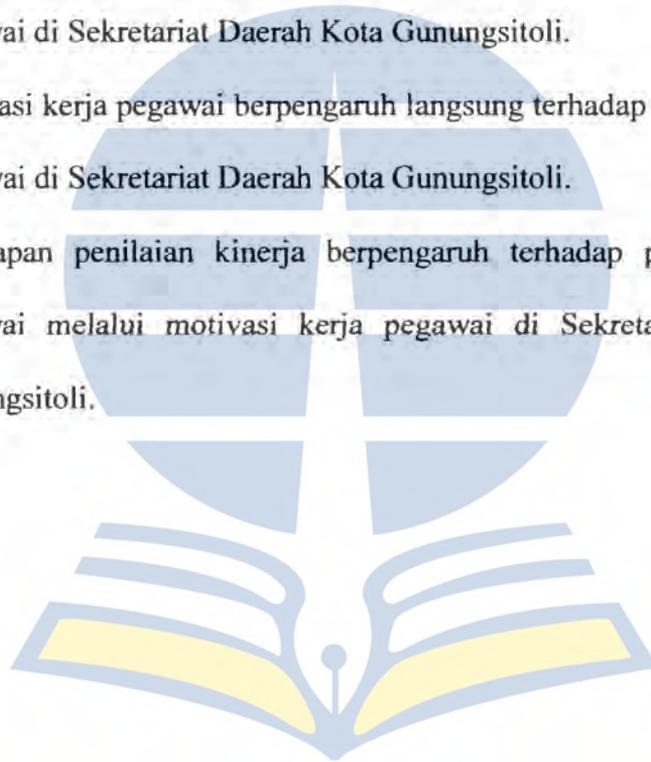


Gambar 2.1
Kerangka Berpikir

D. Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Penerapan penilaian kinerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli.
2. Penerapan penilaian kinerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli.
3. Motivasi kerja pegawai berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli.
4. Penerapan penilaian kinerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai melalui motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli.



BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli Jalan Pancasila No. 14 Gunungsitoli. Pelaksanaan pengambilan data dilakukan pada bulan Januari s.d. Maret 2015.

B. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh PNS pada SKPD Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli yang terdiri dari 9 bagian.

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Ukuran sampel dalam metode statistik menghasilkan dasar untuk mengestimasi kesalahan sampling. Besarnya ukuran sampel untuk metode analisis jalur adalah 30-100. Jumlah sampel yang diambil pada penelitian ini adalah sebanyak 78 sampel. Proses penarikan sampel disesuaikan dengan kondisi di lapangan.

Tahap pertama pengambilan sampel yaitu dengan menentukan jumlah populasi yang ada pada SKPD Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli yang terdiri dari 9 bagian, kemudian ditentukan berapa tingkat kesalahan yang dikehendaki. Pedoman penentuan jumlah sampel pada penelitian ini menggunakan tabel yang dikembangkan Isaac dan Michael, dengan tingkat kesalahan yang dipakai 5%. Berdasarkan tabel, dengan jumlah populasi 100 orang maka jumlah sampelnya adalah 78 orang. Kemudian teknik pengambilan sampel yang telah ditentukan, diambil dengan cara *proporsional*

sampling (Tabel 3.1), yaitu menggunakan rumus:

$$n_i = \frac{n}{N} \times N_i$$

Keterangan :

- n_i = Jumlah sampel perkelompok pegawai pada setiap bagian
 n = Jumlah total sampel
 N = Jumlah populasi pegawai pada SKPD Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli yang terdiri dari 9 bagian.
 N_i = Jumlah populasi pegawai pada setiap bagian

Tabel 3.1
 Proporsional Jumlah Sampel Berdasarkan Populasi Penelitian

No	SKPD Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli	Jumlah Populasi	Jumlah Sampel
1.	Bagian Umum dan Perlengkapan	27	21
2.	Bagian Tata Pemerintahan	8	6
3.	Bagian Perekonomian	9	7
4.	Bagian Pembangunan	10	8
5.	Bagian Sumber Daya Alam	9	7
6.	Bagian Kesejahteraan Sosial dan Kemasyarakatan	9	7
7.	Bagian Organisasi	12	10
8.	Bagian Hukum	8	6
9.	Bagian Humas dan Keprotokolan	8	6
Jumlah		100	78

Catatan : Teknik menghitung sampel $27/100 \times 78 = 21,06$ dibulatkan menjadi 21 dan seterusnya.

C. Operasionalisasi Variabel

Berdasarkan judul penelitian maka dapat ditentukan variabel yang digunakan dalam penelitian ini, terdiri dari variabel X (Penilaian Kinerja) sebagai variabel bebas/variabel independen, variabel Z (Motivasi Kerja) sebagai variabel intervening dan variabel Y (Produktivitas Kerja) sebagai variabel terikat/variabel dependen. Masing-masing variabel dikembangkan dengan indikator masing-masing :

1. Penilaian kinerja, indikatornya berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 yaitu: dilakukan secara obyektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan.

2. Motivasi kerja, Indikatornya dibuat berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Mc. Clelland yaitu kebutuhan akan prestasi (*n.Ach*), kebutuhan akan kekuatan (*n.Pow*), kebutuhan akan Afiliasi (*n.Af*).
3. Produktivitas kerja, indikatornya yaitu faktor-faktor yang dikemukakan oleh Simamora yaitu dalam pengukuran produktivitas kerja meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu.

Untuk lebih jelasnya, penulis menjabarkan variabel-variabel tersebut ke dalam tabel 3.2, berikut ini :

Tabel 3.2
Operasionalisasi Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Defenisi Operasional	Dimensi	Indikator
Produktivitas Kerja (Y)	Produktivitas Kerja adalah ukuran sampai sejauh mana sebuah kegiatan mampu mencapai target kuantitas dan kualitas yang telah ditetapkan. (Sule dan Saefullah, 2008)	Kuantitas	1.Target 2.Hasil kerja 3.Menyelesaikan kerja 4.Bekerja segera
		Kualitas	1.Memperhatikan kualitas 2.Bekerja sesuai kualitas 3.Meningkatkan kualitas 4.Hasil yang terbaik
		Ketepatan Waktu	1.Batas waktu 2.Berusaha menyelesaikan 3.Kerja lembur 4.Meningkatkan keuntungan lembaga
Penilaian Kinerja (X)	Suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS. (PP Nomor 46 Tahun 2011)	Objektif	1.Jujur 2.Profesional
		Terukur	1.Target output 2.Target kualitas
		Akuntabel	1.Dapat dipertanggung Jawabkan
		Partisipatif	1.Keterlibatan semua pihak
		Transparan	1.Bersifat terbuka

Motivasi Kerja (Z)	Motivasi kerja adalah suatu keinginan dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk bertindak sesuatu. (George R. Terry)	Kebutuhan Berprestasi	1.Prestasi 2.Kerja keras 3.Bekerja berkualitas
		Kebutuhan Kekuasaan	1.Jabatan yang memuaskan 2.Semangat kerja 3.Terhormat
		Kebutuhan Afiliasi	1.Pekerjaan bersama 2.Bersosialisasi 3.Rekan kerja seperti keluarga

D. Instrumen Penelitian

Untuk membuktikan hipotesis yang telah dikemukakan, maka dalam penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif yang dimulai dengan mengumpulkan data dan menyatakan variabel-variabel yang menggambarkan pengaruh penerapan penilaian kinerja terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada produktivitas kerja pegawai dalam kategori-kategori yang ada pada akhirnya akan menjadi total skor dari pengisian kuesioner oleh responden. Pengisian kuesioner diukur dengan menggunakan skala Interval yang terdiri atas : Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Netral, Setuju, Sangat Setuju.

Kelima penilaian tersebut diberi bobot sebagai berikut :

1. Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) diberi bobot 1
2. Jawaban Tidak Setuju (TS) diberi bobot 2
3. Jawaban Netral (N) diberi bobot 3
4. Jawaban Setuju (S) diberi bobot 4
5. Jawaban Sangat Setuju (SS) diberi bobot 5

E. Prosedur Pengumpulan Data

Jenis dan sumber data yang dikumpulkan dalam penelitian ini ada dua yaitu : data primer adalah data yang langsung diperoleh melalui daftar pertanyaan (kuesioner) yang dibagikan kepada pegawai di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli. Sedangkan data sekunder yaitu diperoleh dari dokumen-dokumen laporan pencapaian target kinerja SKPD, perpustakaan dan data lain yang mendukung penelitian. Adapun metode pengumpulan data yang dipergunakan adalah sebagai berikut:

1. Kuesioner.

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data dengan mengajukan daftar pertanyaan tertulis secara lengkap tentang masalah yang akan dibahas kepada responden.

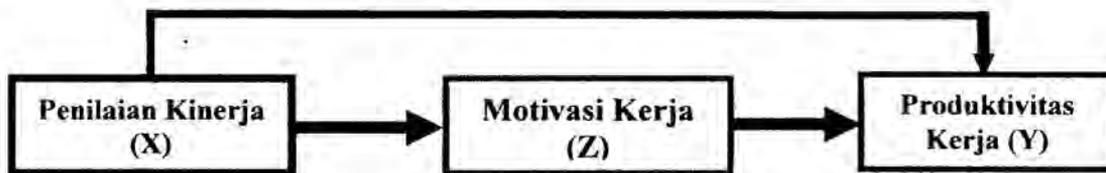
2. Studi Dokumentasi.

Yaitu cara pengumpulan data dengan meneliti data-data tertulis seperti dokumen-dokumen SKPD dan buku-buku yang ada hubungannya dengan masalah yang dibahas.

F. Metode Analisis Data

Analisis data yang akan dilakukan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis ini digunakan karena terdapat kemungkinan hubungan antar variabel dalam model yang bersifat linier. Hasil analisis data ini dapat digunakan untuk memprediksi pengaruh penerapan penilaian kinerja terhadap motivasi kerja dan dampaknya terhadap produktivitas kerja pegawai di

Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli. Secara skematis desain penelitian ini dapat penulis gambarkan seperti tampak pada Gambar 3.1, sebagai berikut:



Gambar 3.1
Desain Penelitian

Analisis jalur adalah suatu teknik pengembangan dari regresi linier berganda. Teknik ini untuk menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel X terhadap Z serta dampaknya terhadap Y.

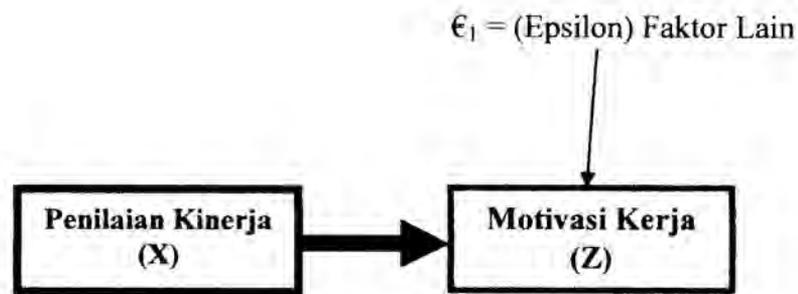
Melalui analisis jalur kita akan menguji seperangkat hipotesis kausal dan menginterpretasikan hubungan tersebut (langsung atau tidak langsung). Asumsi yang digunakan dalam analisis jalur yaitu:

1. Hubungan antar variabel linier
2. Sifat aditif
3. Skala pengukuran minimal interval
4. Hubungan sebab akibat (landasan teoritis)
5. Syarat lainnya sama dengan persyaratan untuk regresi linear berganda

Dari Gambar 3.1. Desain penelitian diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Struktural 1

Struktural 1 menunjukkan hubungan antara penilaian kinerja (X) dan motivasi kerja (Z) terhadap produktivitas kerja (Y). Hubungan tersebut dapat ditunjukkan oleh Gambar 3.2, berikut ini:

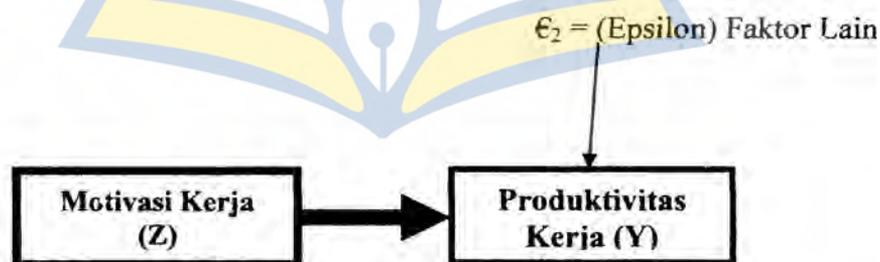


Gambar 3.2
Desain Penelitian Struktur 1

Dari Gambar 3.2, Desain Penelitian Struktural 1 persamaan strukturalnya adalah : $Z = \rho ZX + \epsilon_1$ dimana X adalah penilaian kinerja dan Z adalah motivasi kerja dan ϵ_1 adalah faktor lain yang mempengaruhi motivasi kerja diluar penilaian kinerja atau di luar X.

2. Struktural 2

Struktural 2 menunjukkan hubungan antara motivasi kerja (Z) terhadap produktivitas kerja (Y). Hubungan tersebut dapat ditunjukkan oleh Gambar 3.3, berikut ini:



Gambar 3.3
Desain Penelitian Struktur 2

Dari Gambar 3.3, Desain Penelitian Struktural 2 persamaan strukturalnya adalah : $Y = \rho ZY + \epsilon_2$ Dimana Z adalah motivasi kerja dan Y adalah produktivitas kerja dan ϵ_2 adalah faktor lain yang mempengaruhi produktivitas kerja diluar motivasi kerja atau di luar Z.

Rancangan uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan berdasarkan tujuan penelitian. Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95% sehingga tingkat presisi atau batas keakuratan sebesar $(\alpha) = 5\% = 0,05$ dengan nilai t-tabel sebesar 1,6652. Sehingga :

1. Jika nilai t-statistik lebih kecil dari nilai t-tabel ($t\text{-statistik} < 1,6652$), maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
2. Jika nilai t-statistik lebih besar dari nilai t-tabel ($t\text{-statistik} > 1,6652$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Sebelum melakukan penelitian yang sebenarnya, terlebih dahulu dilakukan pengujian instrumen penelitian yang bertujuan untuk menguji kehandalan instrumen melalui uji kevalidan dan reliabilitasnya. Uji coba angket dilakukan terhadap 30 orang responden di luar jumlah responden yang menjadi responden dalam penelitian ini. Data angket yang terkumpul, kemudian secara statistik dihitung validitas dan reliabilitasnya. Menurut Azwar (2007), nilai r tabel pada signifikansi 0,05 dengan $n = 30$ adalah sebesar 0,361. Dasar pengambilan keputusan untuk uji validitas kuesioner adalah sebagai berikut:

- Jika r hitung $> r$ tabel, maka butir –butir kuesioner tersebut dikatakan valid.
- Jika r hitung $< r$ tabel maka butir –butir kuesioner tersebut dikatakan tidak valid.

Sedangkan untuk uji reliabilitas menggunakan Cronbach Alpha. Jika suatu variabel memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,8$ maka dikatakan reliabilitasnya sangat baik/sangat meyakinkan, variabel yang memberikan nilai

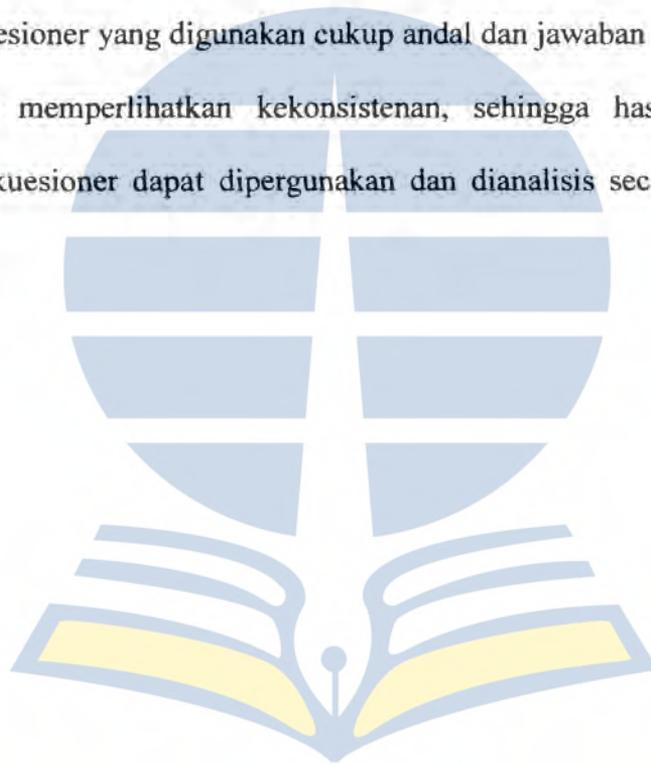
0,7 < Cronbach Alpha < 0,8 maka dikatakan reliabilitasnya baik, dan variabel yang memberikan nilai Cronbach Alpha < 0,7 dikatakan reliabilitasnya kurang meyakinkan. Hasil pengujian instrumen pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.3, berikut ini:

Tabel 3.3
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1	107.8000	98.510	.704	.915
item2	107.2000	101.269	.553	.918
item3	107.3000	102.286	.439	.919
item4	108.0000	98.069	.523	.918
item5	108.3333	99.885	.455	.919
item6	107.8000	98.510	.704	.915
item7	107.7333	99.995	.411	.920
item8	107.9333	97.306	.640	.916
item9	108.0667	98.271	.606	.916
item10	107.8000	101.062	.479	.918
item11	107.9000	100.714	.490	.918
item12	108.3667	98.171	.541	.918
item13	108.3333	99.885	.455	.919
item14	108.1000	100.438	.525	.918
item15	108.3000	98.424	.462	.919
item16	107.2000	101.269	.553	.918
item17	107.8000	98.510	.704	.915
item18	108.0333	97.826	.564	.917
item19	107.9000	100.645	.450	.919
item20	107.3000	102.286	.439	.919
item21	107.2000	101.269	.553	.918
item22	107.8000	101.062	.479	.918
item23	107.5333	100.257	.457	.919
item24	108.1000	100.438	.525	.918
item25	107.7333	99.995	.411	.920
item26	107.9333	97.306	.640	.916
item27	107.2000	101.269	.553	.918
item28	107.9000	100.714	.490	.918

Pada tabel 3.3 terlihat bahwa seluruh butir pernyataan dinyatakan valid, dapat dilihat pada kolom Corrected Item – Total Correlation bahwa ke 28 item berada di atas nilai R (0,361) dan juga dari hasil pengujian reliabilitas terlihat bahwa seluruh butir pernyataan dinyatakan reliable dapat dilihat pada kolom Cronbach Alpha seluruhnya $> 0,8$.

Dengan adanya uji validitas dan reliabilitas ini maka diperoleh informasi bahwa kuesioner yang digunakan cukup andal dan jawaban responden terhadap kuesioner memperlihatkan kekonsistenan, sehingga hasil perolehan skor jawaban kuesioner dapat dipergunakan dan dianalisis secara deskriptif lebih lanjut.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di kantor Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli yang merupakan salah satu kota di Provinsi Sumatera Utara. Penelitian ini adalah penelitian yang akan mencari tahu pengaruh antar variabel, dan peneliti memutuskan bahwa data penelitian dikumpulkan melalui metode kuesioner. Kedudukan analisis deskriptif dari data penelitian ini adalah memberikan gambaran secara deskripsi tentang variabel-variabel penelitian. Frekuensi tanggapan 78 responden terhadap variabel penelitian yakni produktivitas kerja, penilaian kinerja dan motivasi kerja yang telah dikoleksi dan diolah disajikan pada Tabel-Tabel.

Penelitian ini mengumpulkan data dengan kuesioner yang menggunakan skala Likert interval 1 s.d. 5. Untuk pertanyaan yang mendukung, pemaknaan untuk Sangat Tidak Setuju 1, Tidak Setuju 2, Netral 3, Setuju 4, Sangat Setuju 5. Analisis deskriptif yang digunakan adalah analisis frekuensi tanggapan responden terhadap variabel penelitian dengan batasan seperti berikut : F1 = banyaknya responden yang merespon sangat tidak setuju, F2 = banyaknya responden yang merespon tidak setuju, F3 = banyaknya responden yang merespon netral, F4 = banyaknya responden yang merespon setuju dan F5 = banyaknya responden yang merespon sangat setuju. Skor tanggapan responden terhadap suatu item pernyataan = $1 \times F1 + 2 \times F2 + 3 \times F3 + 4 \times F4 + 5 \times F5$. Kriteria tanggapan responden ditentukan

sebagai berikut:

Penelitian ini menggunakan anggota sampel sebanyak 78 responden oleh karenanya skor minimum bila responden memilih angka 1 yang berarti skor tanggapan satu pernyataan = $78 \times 1 = 78$ dan skor maksimumnya bila responden memilih angka 5 yang berarti skornya adalah $78 \times 5 = 390$. Sedangkan rentang interval didapat dari hasil skor maksimum dikurangi skor minimum kemudian dibagi 5, sehingga diperoleh nilai range/rentang = $(390 - 78) / 5 = 62,4$ dengan demikian diperoleh kriteria tanggapan responden terhadap suatu pernyataan tentang variabel penelitian seperti pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1
Kriteria Tanggapan Responden

No.	Kriteria	Arti Tanggapan Responden
1	78 – 140,4	Sangat Tidak Setuju/Sangat Tidak Baik
2	140,5 – 202,9	Tidak Setuju/Tidak Baik
3	203 – 265,4	Ragu-Ragu/Cukup
4	265,5 – 327,9	Setuju/Baik
5	328 – 390	Sangat Setuju/Sangat Baik

1. Analisis Deskriptif Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Penelitian

- a. Analisis frekuensi tanggapan responden terhadap variabel produktivitas kerja.

Tabel 4.2
Frekuensi Tanggapan Responden terhadap Produktivitas Kerja

No. Item	Tanggapan Responden					N	Skor	Keterangan
	F1	F2	F3	F4	F5			
1	0	55	15	1	7	78	194	Tidak baik
2	0	52	17	2	7	78	198	Tidak baik
3	0	46	22	4	6	78	204	Cukup
4	0	37	28	7	6	78	216	Cukup
5	0	35	28	9	6	78	220	Cukup
6	0	36	28	8	6	78	218	Cukup
7	0	37	28	7	6	78	216	Cukup
8	0	34	32	6	6	78	218	Cukup
9	0	37	24	11	6	78	220	Cukup
10	0	40	24	10	4	78	212	Cukup
11	0	35	31	5	7	78	218	Cukup
12	0	42	26	6	4	78	206	Cukup
Jumlah	0	486	303	76	71	936	2540/12	
Rata – rata							211,66	Cukup

Sumber: Data Penelitian diolah 2105

Pada Tabel 4.2, tampak bahwa rata-rata responden cenderung memiliki produktivitas kerja pegawai dalam kriteria cukup, karena skor rata-rata tanggapan responden terhadap variabel produktivitas kerja 211,66 masuk dalam kriteria cukup. Hal ini juga diperkuat dengan adanya tanggapan yang menyatakan cukup sebanyak 303 dari 936 responden atau sekitar 32,37% responden menyatakan cukup.

Jika dikaitkan dengan jenis kelamin tampak bahwa di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli belum melaksanakan kesetaraan gender karena jumlah antara laki-laki dan perempuan

sangat jauh yaitu jenis kelamin laki-laki berjumlah 52 orang (66,67%) dan perempuan 26 orang (33,33%).

Jika dikaitkan dengan usia pegawai sesungguhnya berada pada usia 31-40 Tahun merupakan usia produktif. Tetapi jika mereka tidak diberdayakan melalui pendidikan, masa usia tersebut menjadi tidak berarti. Lebih jelasnya usia pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli dapat disajikan pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3
Distribusi Responden Berdasarkan Usia Pegawai

No.	Usia	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	20-30 tahun	13	16,66
2	31-40 tahun	30	38,46
3	41-50 tahun	19	24,36
4	>50 tahun	16	20,52
	Total	78	100,0

Sumber: Data Penelitian 2015

Bila diinterpretasikan Tabel 4.3, dapat dilihat bahwa pegawai yang berusia 31-40 tahun ke atas 38,46% atau sebanyak 30 orang dari 78 orang. Ini merupakan usia produktif yang harus dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan agar kompetensi mereka semakin baik dalam melaksanakan tugasnya. Tetapi jika pegawai produktif tersebut tidak diberdayakan maka produktivitas kerja mereka akan rendah.

Status pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli dapat disajikan pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4
Distribusi Responden Berdasarkan Status Pegawai

No.	Status	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Menikah	71	91,03
2	Belum Menikah	4	5,13
3	Duda/Janda	3	3,84
	Total	78	100,0

Sumber: Data Penelitian 2015

Bila diinterpretasikan Tabel 4.4, dapat dilihat bahwa pegawai yang menikah 91,03% atau sebanyak 71 orang dari 78 orang. Dengan status pegawai yang hampir 100% sudah menikah, maka seorang pegawai harus pandai dalam membagi waktu baik untuk keluarga maupun pekerjaan. Bagi sebagian besar pegawai, hal ini seringkali menjadi salah satu penyebab produktivitas kerja mereka rendah karena tidak bisa membagi waktu dengan baik.

Sedangkan tingkat pendidikan pegawai dapat dilihat pada Tabel 4.5, berikut ini:

Tabel 4.5
Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan

No.	Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	SMA	21	26,92
2	Diploma	11	14,10
3	Sarjana	40	51,28
4	Pascasarjana	6	7,62
	Total	78	100,0

Sumber : Data Penelitian 2015

Bila diinterpretasikan Tabel 4.5, ternyata dapat dilihat bahwa tingkat pendidikan S1 lebih banyak dari SMA sebanyak 40 orang. Ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan belum memadai karena masih banyak pegawai yang berpendidikan SMA. Pegawai yang berpendidikan SMA perlu melanjutkan pendidikan ke jenjang yang

lebih tinggi untuk meningkatkan kompetensinya agar produktivitas kerjanya meningkat.

Kemudian masa kerja pegawai dapat disajikan pada Tabel 4.6, berikut ini:

Tabel 4.6
Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	5-10 tahun	39	50,00
2	11-16 tahun	6	7,69
3	17-22 tahun	12	15,39
4	>23 tahun keatas	21	26,92
	Total	78	100,0

Sumber: Data diolah 2015

Jika diinterpretasikan Tabel 4.6, dapat dilihat bahwa masa kerja pegawai masih berada pada kisaran 5-10 tahun atau sebesar 50% dari total pegawai. Ini mencerminkan masa kerja pegawai masih rendah. Dengan masa kerja tersebut akan berdampak terhadap produktivitas kerja yang masih rendah.

- b. Analisis frekuensi tanggapan responden terhadap variabel penilaian kinerja.

Tabel 4.7
Frekuensi Tanggapan Responden terhadap Penilaian Kinerja

No. Item	Tanggapan Responden					N	Skor	Keterangan
	F1	F2	F3	F4	F5			
1	0	32	24	21	1	78	225	Cukup
2	0	27	23	23	5	78	240	Cukup
3	0	31	20	19	8	78	238	Cukup
4	0	26	25	20	7	78	242	Cukup
5	0	27	24	22	5	78	239	Cukup

6	0	29	24	18	7	78	237	Cukup
7	0	31	25	17	5	78	230	Cukup
Jumlah	0	203	165	140	38	546	1651/7	
Rata – rata							236	Cukup

Sumber: Data Penelitian diolah 2015

Pada Tabel 4.7, tampak bahwa rata-rata responden cenderung menanggapi penilaian kinerja yang dilakukan selama ini di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli tergolong cukup dengan skor 236. Hal ini juga diperkuat dengan adanya tanggapan yang menyatakan cukup sebanyak 165 dari 546 responden atau sekitar 17,63% responden menyatakan cukup.

- c. Analisis frekuensi tanggapan responden terhadap variabel motivasi kerja.

Tabel 4.8
Frekuensi Tanggapan Responden terhadap Variabel Motivasi Kerja

No. Item	Tanggapan Responden					N	Skor	Keterangan
	F1	F2	F3	F4	F5			
1	0	2	31	15	30	78	307	Baik
2	0	4	30	17	27	78	301	Baik
3	0	7	40	16	15	78	273	Baik
4	0	8	39	19	12	78	269	Baik
5	0	8	39	20	11	78	268	Baik
6	0	9	34	22	13	78	273	Baik
7	0	9	36	18	15	78	273	Baik
8	0	8	36	23	11	78	271	Baik
9	0	9	27	23	19	78	286	Baik
Jumlah	0	64	312	173	153	720	2521/9	Baik
Rata-rata							280	Baik

Sumber: Data Penelitian diolah 2015

Pada Tabel 4.8, tampak bahwa rata-rata responden cenderung menanggapi variabel motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli dalam kriteria baik karena skor rata-rata tanggapan responden terhadap variabel motivasi kerja sebesar 280 masuk dalam kriteria baik. Hal ini juga diperkuat dengan adanya tanggapan yang menyatakan baik sebanyak 173 dari 702 responden atau sekitar 18,48% responden menyatakan baik.

Dengan demikian bila dicermati ketiga hasil tabel frekuensi di atas yaitu variabel produktivitas (kategori cukup), penilaian kinerja (kategori cukup) dan motivasi kerja (kategori baik). Ketiga variabel ini bila diinterpretasikan saling berhubungan satu sama lain. Jika motivasi belum optimal akibat penilaian belum optimal sehingga berdampak terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli. Sehingga tampak bahwa ketiga variabel ini berkaitan atau sejalan dengan fenomena yang terjadi di lapangan di Bab I. Itulah sebabnya variabel penilaian kinerja, motivasi kerja dan produktivitas kerja dipilih karena ada masalah di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli, atau ada perbedaan antara *das sein* dengan *das sollen*. Selanjutnya peneliti akan melakukan pengujian asumsi klasik sebagaimana disajikan pada uraian berikut.

B. Hasil

1. Hasil Uji Asumsi Klasik

Analisis regresi pada dasarnya adalah studi pengaruh antara variabel terikat (dependen) dan variabel bebas (independen) dengan tujuan untuk mengestimasi atau menaksir rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui (Gujarati, 1995). Dalam penelitian ini menggunakan model regresi linier berganda, yakni produktivitas kerja sebagai variabel dependen sedangkan variabel independennya adalah penilaian kinerja dan motivasi kerja.

Model regresi *linear* berganda dapat disebut sebagai model yang baik apabila memenuhi kriteria BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*). Untuk mendapatkan kondisi BLUE tersebut harus dipenuhi adanya kelayakan uji asumsi klasik. Pada penelitian ini uji asumsi klasik yang harus dilakukan yaitu uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas data sampel.

Pada penelitian analisis data menggunakan analisis jalur. Dimana analisis jalur adalah pengembangan dari analisis regresi linear berganda. Sehingga harus dilakukan pengujian asumsi klasik. Dimana analisis jalur pada penelitian ini terdiri dari dua, struktural 1 dan struktural 2. Oleh karena itu pengujian asumsi klasik dilakukan untuk masing-masing structural.

a. Uji normalitas.

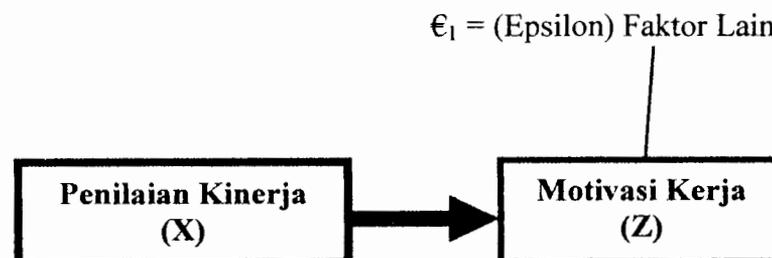
Pada prinsipnya normalitas data dapat diketahui dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal pada grafik atau histogram dari residualnya. Menurut Situmorang dan Lufti (2011) uji normalitas dengan grafik sering menimbulkan perbedaan persepsi diantara

beberapa pengamat dan menimbulkan keragu-raguan oleh karena itu untuk memastikan apakah data disepanjang garis diagonal berdistribusi normal maka dilakukan uji kolmogorov smirnov (1 sample KS) dengan melihat data residualnya apakah berdistribusi normal atau tidak. Pedoman pengambilan keputusan:

- 1) Nilai Asymp. Sig (2-tailed) atau signifikansi atau nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05. Dengan kata lain variabel residual tidak berdistribusi normal.
- 2) Nilai Asymp. Sig (2-tailed) atau signifikansi atau nilai probabilitas lebih besar dari 0,05. Dengan kata lain variabel residual berdistribusi normal.

Hasil Uji normalitas dengan Uji Kolmogorov Smirnov pada penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Hasil Uji Kolmogorov pada struktural 1
 Dalam struktural 1 menunjukkan hubungan antara Penilaian Kinerja (X) terhadap Motivasi Kerja (Z) pengaruh tersebut dapat ditunjukkan oleh Gambar 4.1.



Gambar 4.1
 Desain Penelitian Struktural 1

Dari Gambar 4.1, Desain Penelitian Struktural 1, persamaan strukturalnya adalah : $Z = \rho ZX + \epsilon_1$. Dimana X adalah penilaian kinerja dan Z adalah motivasi kerja dan ϵ_1 adalah faktor lain yang mempengaruhi motivasi kerja diluar penilaian kinerja atau di luar X. Adapun hasil uji kolmogorov struktural 1 dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9
Hasil Uji Kolmogorov Smirnov Struktural 1

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		78
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	,21157707
Most Extreme Differences	Absolute	,081
	Positive	,051
	Negative	-,081
Kolmogorov-Smirnov Z		,711
Asymp. Sig. (2-tailed)		,693

a. Test distribution is Normal.

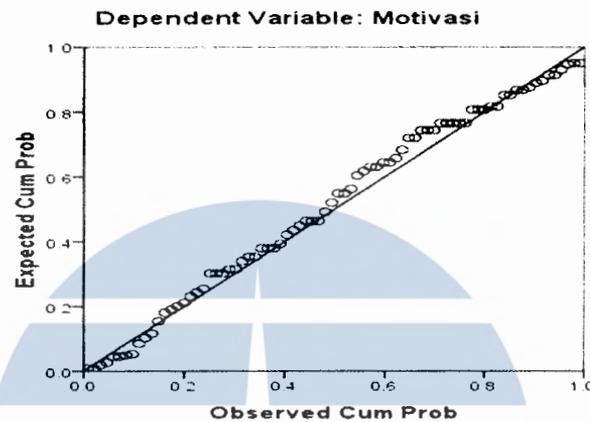
b. Calculated from data.

Berdasarkan hasil uji kolmogorov smirnov Struktural 1 pada Tabel 4.9, dapat dilihat bahwa besarnya nilai Kolmogorof-Smirnov adalah 0,711 dan signifikansinya pada 0,693 (lebih besar dari 0,05). hal ini berarti data residual model regresi structural 1 terdistribusi secara normal.

Selain hasil pengujian dengan metode statistic (Uji Kolmogorov Smirnov) juga didukung hasil pengujian dengan

metode grafik. Hasil pengujian dengan metode grafik yaitu grafik histogram model regresi dan grafik Normal *Probability Plot* Model.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

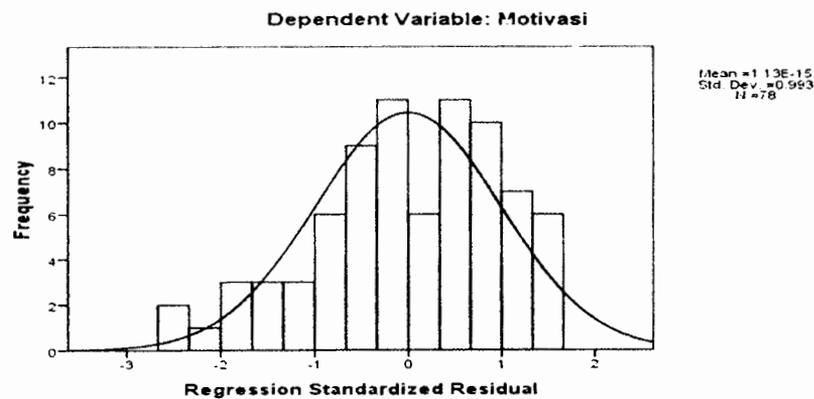


Gambar 4.2

Grafik Normal *Probability Plot* Model Regresi Struktural 1

Berdasarkan Grafik Normal *Probability Plot* pada Gambar 4.2, dapat terlihat bahwa titik-titik sebaran mendekati garis normal, hal ini menunjukkan bahwa residual pada model regresi terdistribusi secara normal. Hasil pengujian dengan metode grafik yaitu grafik histogram terlihat berikut ini.

Histogram



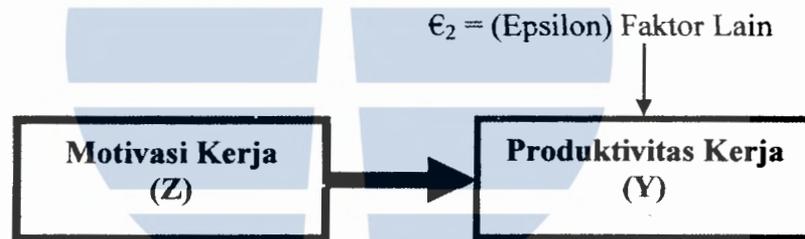
Gambar 4.3

Grafik Histogram Struktural 1

Dari Grafik Histogram (Gambar 4.3) struktural 1 dapat terlihat bahwa residual pada model regresi telah terdistribusi secara normal dengan bentuk kurva yang berbentuk simetris tidak melenceng ke kanan ataupun melenceng ke kiri.

2) Hasil Uji Kolmogorov pada struktural 2

Struktural 2 menunjukkan hubungan antara motivasi kerja (Z), terhadap produktivitas kerja (Y). Hubungan tersebut dapat ditunjukkan oleh Gambar 4.4.



Gambar 4.4
Desain Penelitian Struktural 2

Dari Gambar 4.4, Desain Penelitian Struktural 2 persamaan strukturalnya adalah : $Y = \rho YZ + \epsilon_2$ Dimana Z adalah motivasi kerja dan Y adalah produktivitas kerja dan ϵ_2 (faktor lain) yang mempengaruhi produktivitas kerja diluar motivasi kerja atau di luar Z. Hasil Uji Kolmogorov dapat dilihat pada Tabel 4.10.

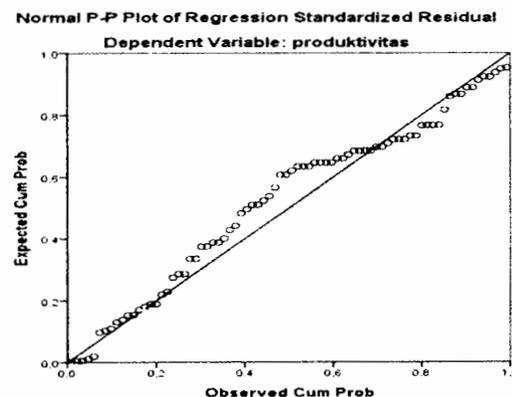
Tabel 4.10
Hasil Uji Kolmogorov Smirnov Struktural 2

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		78
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	,33785596
	Absolute	,134
Most Extreme Differences	Positive	,077
	Negative	-,134
Kolmogorov-Smirnov Z		1,180
Asymp. Sig. (2-tailed)		,123

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

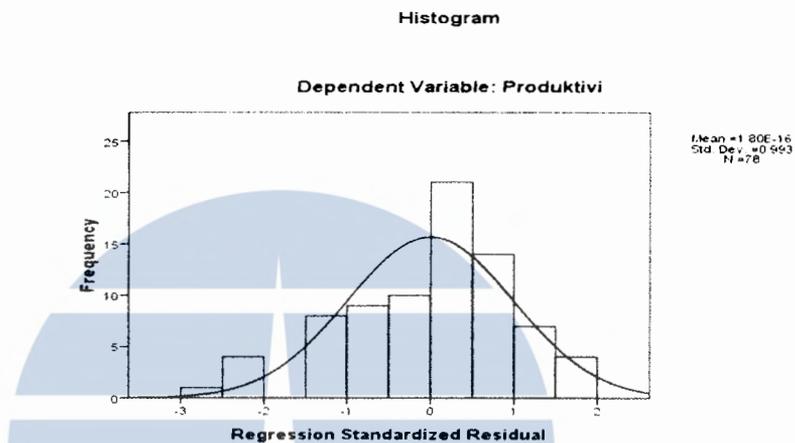
Berdasarkan hasil uji kolmogorov smirnov Struktural 2 pada Tabel 4.10 dapat dilihat bahwa besarnya nilai Kolmogorof-Smirnov adalah 1,180 dan signifikansinya pada 0,123 (lebih besar dari 0,05). Hal ini berarti data residual model regresi structural 2 terdistribusi secara normal. Sedangkan pendekatan grafik (histogram dan P-P Plot) sebagaimana disajikan pada atau uji kolmogorov-smirnov, sebagai hasil uji normalitas dapat dilihat Gambar 4.5.



Gambar 4.5

Grafik Normal Probability Plot Model Regresi Struktural 2

Hasil pengujian dengan metode grafik yaitu grafik histogram terlihat berikut ini. Hasil pengujian grafik histogram model regresi struktural 2 terlihat pada Gambar 4.6.



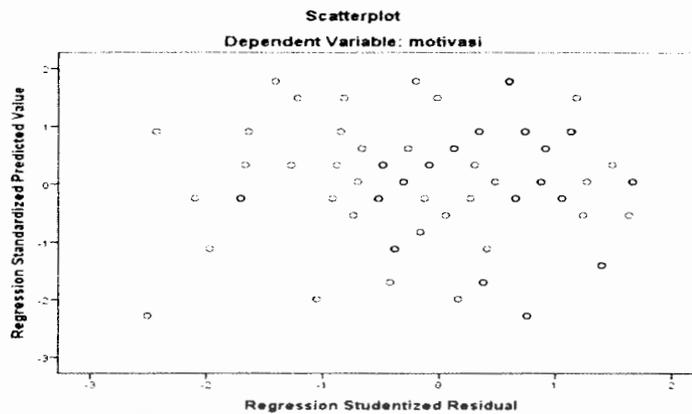
Gambar 4.6
Hasil Pengujian Grafik Histogram Model Regresi Struktural 2

b. Uji Heteroskedastisitas.

Model regresi yang baik adalah yang mempunyai varians yang sama (homokedastisitas). Sedangkan varians yang tidak sama dikatakan terjadi heteroskedastisitas (Situmorang dan Lufti, 2011). Pengujian gejala heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji metode grafik *Scatter Plot* dan metode statistik dengan uji Glejser. Hasil pengujian heteroskedastisitas dapat terlihat sebagai berikut:

1) Hasil pengujian Heteroskedastisitas Struktural 1

Hasil uji dengan grafik *Scatter Plot* struktural 1 seperti terlihat pada Gambar 4.7.



Gambar 4.7
Grafik *Scatter Plot* Struktural 1

Dari grafik *Scatter Plot* pada Gambar 4.7, terlihat titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk sebuah pola tertentu baik di atas maupun di bawah angka nol pada sumbu Y. Berarti tidak terjadi heteroskedastisitas. Pengujian dengan grafik *Scatter Plot* diperkuat dengan pengujian heteroskedastisitas metode statistik yaitu dengan uji glejser. Hasil pengujian dengan Uji Glejser untuk model regresi terlihat pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11
Uji Heteroskedastisitas Model Regresi Struktural 1

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,914	,183		10,436	,000
1 penilaian	,454	,084	,526	5,386	,000

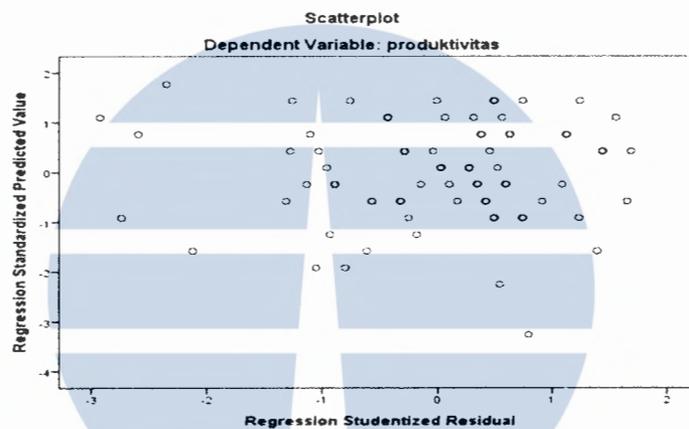
a. Dependent Variable: motivasi

Hasil pengujian pada Tabel 4.11, menunjukkan bahwa tidak ada variabel independen (penilaian kinerja) yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen absut, sebagaimana

ditunjukkan dengan nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel independen tersebut tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

2) Hasil pengujian Heteroskedastisitas Struktural 2

Hasil uji dengan grafik *Scatter Plot* struktural 2 seperti terlihat pada Gambar 4.8.



Gambar 4.8

Hasil Uji dengan Grafik *Scatter Plot* Struktural 2

Dari grafik *Scatter Plot* pada Gambar 4.8, terlihat titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk sebuah pola tertentu baik diatas maupun dibawah angka nol pada sumbu Y. Berarti tidak terjadi heteroskedastisitas. Pengujian dengan grafik *Scatter Plot* diperkuat dengan pengujian heteroskedastisitas metode statistik yaitu dengan uji glejser.

Hasil pengujian dengan Uji Glejser untuk model regresi terlihat pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12
Uji Heteroskedastisitas Model Regresi Struktural 2

Model		Coefficients ^a			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,987	,452		6,602	,000
	motivasi	,287	,156	,207	1,841	,069

a. Dependent Variable: produktivitas

Hasil pengujian pada Tabel 4.12, menunjukkan bahwa tidak ada variabel intervening (motivasi kerja) yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen absut, sebagaimana ditunjukkan dengan nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pada variabel intervening tersebut tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

c. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas dapat dilihat dari nilai tolerance dan variance inflation factor (VIF). Nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) menunjukkan setiap variable independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya, dengan kriteria sebagai berikut :

Nilai *tolerance* < 0,1 atau VIF > 10 = terjadi multikolinearitas.

Nilai *tolerance* > 0,1 atau VIF < 10 = tidak terjadi multikolinearitas.

Tindakan perbaikan multikolinearitas adalah tergantung pada masalah kolinearitas dalam Situmorang dan Lufti (2012. p.141) .

- 1) Hasil uji nilai tolerance dan VIF di dalam model regresi struktural 1 tampak pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13
 Nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) Struktural 1

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1,914	,183		10,436	,000		
1 penilaian	,454	,084	,526	5,386	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: motivasi

Berdasarkan Tabel 4.13, terlihat bahwa nilai *tolerance* variabel bebas nilainya lebih besar dari 0,1 dan nilai *Variance Inflation* Faktor (VIF) lebih kecil dari 10, hal ini berarti bahwa pada model regresi tidak terjadi gejala multikolinearitas.

- 2) Hasil uji nilai *tolerance* dan VIF di dalam model regresi struktural 2 tampak pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14
 Nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) Struktural 2

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2,987	,452		6,602	,000		
1 motivasi	,287	,156	,207	1,841	,069	1,000	1,000

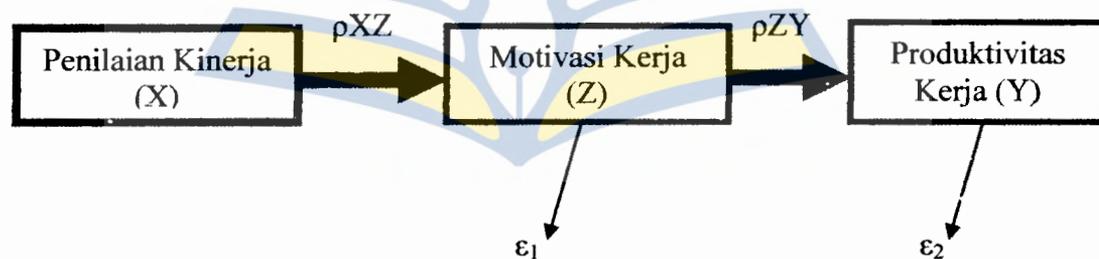
a. Dependent Variable: produktivitas

Berdasarkan Tabel 4.14, terlihat bahwa nilai *tolerance* semua variabel bebas nilainya lebih besar dari 0,1 dan nilai *Variance Inflation* Faktor (VIF) lebih kecil dari 10, hal ini berarti bahwa pada model regresi tidak terjadi gejala multikolinearitas.

Jadi berdasarkan hasil Uji matrik korelasi antar variabel bebas dan intervening dan hasil uji Nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF), maka dapat disimpulkan bahwa model regresi Struktural 1 dan model regresi Struktural 2 tidak terjadi adanya gejala multikolinearitas.

2. Analisis Jalur (*path analysis*)

Analisis jalur adalah suatu teknik pengembangan dari regresi linier berganda. Teknik ini digunakan untuk menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel X terhadap Z serta dampaknya terhadap Y. Pada penelitian ini model penelitian seperti pada Gambar 4.9 selanjutnya dapat dijelaskan dengan Gambar 4.9, Model analisis jalur sebagai berikut :



Gambar 4.9
Model Analisis Jalur

Berdasarkan Gambar 4.9, Model Analisis Jalur diatas dapat dijelaskan bahwa model Analisis Jalur terdiri dari structural 1 dan structural 2.

a. Struktural 1

Pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja

Penilaian *Goodness of Fit Model* Struktural 1 :

1) Uji t

Uji t dilakukan untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang signifikan dari beberapa variabel independen penilaian kinerja terhadap motivasi kerja. Hasil uji t dari struktural terlihat pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15
Hasil Uji t Model Regresi Struktural 1

Coefficients ^a								
Model	Unstandardized		Standardized		t	Sig.	Collinearity	
	Coefficients		Coefficients				Statistics	
	B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,914	,183		10,436	,000		
	penilaian	,454	,084	,526	5,386	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: motivasi

Selanjutnya tabel untuk menunjukkan besarnya kontribusi penilaian kinerja terhadap motivasi kerja dapat dilihat pada Tabel 4.16.

Tabel 4.16
Hasil Kontribusi X terhadap Z

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,526 ^a	,276	,267	,21296

a. Predictors: (Constant), penilaian

Berdasarkan Tabel 4.16 dapat dilihat bahwa nilai konstanta dan koefisien regresi struktural 1 tersebut, maka hubungan antara

variabel penilaian kinerja terhadap motivasi kerja dalam model regresi structural 1 dapat dirumuskan sebagai berikut:

Persamaan strukturalnya adalah $Z = \rho ZX + \epsilon_1$,

Dimana $\epsilon_1 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,276} = 0,724$ atau $= 0,72$

Maka persamaan structural 1 adalah $Z = 0,526X + 0,72$

Dimana:

X = penilaian kinerja

Z = motivasi kerja

$\rho ZX = 0,526X =$ Besarnya pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja

$\epsilon_1 = 0,72 =$ Variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam penelitian. Artinya, yang mempengaruhi motivasi kerja masih ada faktor lain diluar penilaian kinerja.

b. Struktural 2

Pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja

Penilaian *Goodness of Fit Model* Struktural 2 :

1) Uji t

Uji t dilakukan untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang signifikan dari beberapa variabel independen motivasi kerja terhadap produktivitas kerja. Hasil uji t dari structural 2 terlihat pada Tabel 4.17.

Tabel 4.17
Hasil Uji t Model Regresi Struktural 2

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,987	,452		6,602	,000	
	motivasi	,287	,156	,207	1,841	,069	1,000

a. Dependent Variable: produktivitas

Selanjutnya tabel untuk menunjukkan besarnya kontribusi motivasi kerja terhadap produktivitas kerja dapat dilihat pada Tabel 4.18.

Tabel 4.18
Hasil Kontribusi Z terhadap Y

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,207 ^a	,043	,030	,34007

a. Predictors: (Constant), motivasi

Berdasarkan Tabel 4.18, dapat dilihat bahwa nilai konstanta dan koefisien regresi struktural 2 tersebut, maka hubungan antara variabel motivasi kerja terhadap produktivitas kerja dalam model regresi struktural 2 dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Persamaan strukturalnya adalah } Y = \rho ZY + \epsilon_2$$

$$\text{Dimana } \epsilon_2 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,043} = 0,957 \text{ atau } = 0,96$$

$$\text{Maka persamaan struktural 2 adalah } Y = 0,207Y + 0,96$$

Dimana:

$$Y = \text{produktivitas kerja}$$

$$Z = \text{motivasi kerja}$$

$\rho_{ZY} = 0,207$ = besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja

$R^2 = 0,96$ = Variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam penelitian. Artinya, yang mempengaruhi produktivitas kerja masih ada faktor lain diluar motivasi kerja.

Selanjutnya dapat dilakukan pengujian atas hipotesis yang diajukan.

Pengujian terhadap hipotesis meliputi :

a) Pengujian hipotesis 1

H1: Penerapan penilaian kinerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli.

Langkah-langkah yang ditempuh dalam pengujian adalah:

Menyusun hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_1)

$H_0 : \beta=0$, diduga variabel penerapan penilaian kinerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli

$H_1 : \beta \neq 0$, variabel penerapan penilaian kinerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli

Berdasarkan Tabel 4.15 nampak bahwa penerapan penilaian kinerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli nilai signifikansinya adalah 0,000. Jika nilai signifikansi X lebih kecil dari 0,05 dan nilai koefisien jalur bernilai positif (0,526) . Jadi berarti H_0 tidak

diterima, H1 diterima yaitu variabel penerapan penilaian kinerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli.

Sedangkan berdasarkan kriteria pengambilan keputusan dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} untuk hipotesis yang diajukan adalah :

- (1) Jika t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} , maka H_0 diterima.
- (2) Jika t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} , maka H_0 ditolak.

(Hasan, 2009 : 193)

Berdasarkan hasil uji t yang dilakukan diperoleh t_{hitung} sebesar 5,386. Dimana $dk = 78 - 2 = 76$, dan berdasarkan hipotesisnya maka disini termasuk uji satu arah. Berdasarkan table uji t , nilai $t_{tabel} = 1,6652$. Sehingga jika nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} , maka H_0 ditolak, H1 berarti diterima. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($5,386 > 1,6652$) maka H_0 ditolak dan H1 terima. Artinya penerapan penilaian kinerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli.

b) Pengujian Hipotesis 2

Hasil pengujian penilaian kinerja terhadap produktivitas kerja dapat dilihat pada tabel 4.19.

Tabel 4.19
Hasil Koefisien Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Kerja

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,291	,293	11,230	,000		
	penilaian	,244	,135	,203	,074	1,000	1,000

a. Dependent Variable: produktivitas

H2 : Penerapan penilaian kinerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli

Langkah-langkah yang ditempuh dalam pengujian adalah:

Menyusun hipotesis nol (H0) dan hipotesis alternatif (H1)

H0 : $\beta=0$, diduga variabel penerapan penilaian kinerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli

H1 : $\beta \neq 0$, variabel penerapan penilaian kinerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli

Berdasarkan hasil koefisien di atas nampak bahwa penerapan penilaian kinerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli nilai signifikansinya adalah 0,074. Jika nilai signifikansi X lebih kecil dari 0,05 dan nilai koefisien jalur bernilai positif (0,203). Jadi berarti H0 tidak diterima, H1 diterima yaitu variabel penerapan

penilaian kinerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli.

Sedangkan berdasarkan kriteria pengambilan keputusan dengan membandingkan t hitung dengan t tabel untuk hipotesis yang diajukan adalah :

- (1) Jika t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} , maka H_0 diterima.
- (2) Jika t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} , maka H_0 ditolak.

(Hasan, 2009 : 193)

Berdasarkan hasil uji t yang dilakukan diperoleh t hitung sebesar 1,841. Dimana $dk = 78 - 2 = 76$, dan berdasarkan hipotesisnya maka disini termasuk uji satu arah. Berdasarkan table uji t , nilai t tabel = 1,6652. Sehingga jika nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} , maka H_0 ditolak, H_1 berarti diterima. Karena t hitung $>$ t tabel ($1,810 > 1,6652$) maka H_0 ditolak dan H_1 terima. Artinya penerapan penilaian kinerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli.

c) Pengujian Hipotesis 3

H_3 : Motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli.

Langkah-langkah yang ditempuh dalam pengujian adalah:

Menyusun hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_1)

H0 : $\beta=0$, diduga variabel penerapan motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli

H1 : $\beta \neq 0$, variabel penerapan motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli

Tabel 4.20
Hasil Koefisien Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Collinearity	
	Coefficients		Coefficients			Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2,987	,452		6,602	,000		
motivasi	,287	,156	,207	1,841	,069	1,000	1,000

a. Dependent Variable: produktivitas

Berdasarkan Tabel 4.20 nampak bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli nilai signifikansinya adalah 0,069. Jika nilai signifikansi X lebih kecil dari 0,05 dan nilai koefisien jalur bernilai positif (0,207). Jadi berarti H0 tidak diterima, H1 diterima yaitu variabel penerapan penilaian kinerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli.

Sedangkan berdasarkan kriteria pengambilan keputusan dengan membandingkan t hitung dengan t tabel untuk hipotesis yang diajukan adalah :

(1) Jika t_{hitung} lebih kecil dari t_{Tabel} , maka H_0 diterima.

(2) Jika t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} , maka H_0 ditolak.

(Hasan, 2009 : 193)

Berdasarkan hasil uji t yang dilakukan diperoleh t hitung sebesar 1,810. Dimana $dk = 78 - 2 = 76$, dan berdasarkan hipotesisnya maka disini termasuk uji satu arah. Berdasarkan table uji t, nilai t tabel = 1,6652. Sehingga jika nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} , maka H_0 ditolak, H_1 berarti diterima. Karena t hitung > t tabel ($1,841 > 1,6652$) maka H_0 ditolak dan H_1 terima. Artinya motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli.

d) Pengujian Hipotesis 4

H4: penilaian kinerja dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli

Langkah-langkah yang ditempuh dalam pengujian adalah:

Menyusun hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_1)

H_0 : $\beta=0$, diduga variabel penerapan penilaian kinerja dan motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli

H_1 : $\beta \neq 0$, variabel penerapan penilaian kinerja dan motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli.

Berdasarkan Tabel 4.21 nampak bahwa penilaian kinerja dan motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli sebagaimana disajikan hasil perhitungan koefisien pada Tabel 4.21.

Tabel 4.21
Hasil Koefisien Penilaian Kinerja dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	20.006	3.587		5.577	.000
Penilaian	.075	.072	.104	1.045	.299
Motivasi	.436	.086	.504	5.064	.000

a. Dependent Variable: Produktivitas

Berdasarkan Tabel 4.21, maka nilai konstanta dan koefisien regresi pengaruh penilaian kinerja dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja pegawai Persamaan strukturalnya adalah $Z = \rho ZX + \rho ZY + \epsilon$. Sedangkan hasil kontribusi penilain kinerja dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja pegawai dapat dilihat pada tabel 4.22.

Tabel 4.22
Hasil Kontribusi X dan Z Terhadap Y

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.535 ^a	.287	.268	2.55402

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Penilaian

Berdasarkan tabel 4.22, maka dapat dirumuskan sebagai berikut:

Persamaan strukturalnya adalah $Z = \rho_{ZX} + \rho_{ZY} + \epsilon$

Dimana $\epsilon = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,287} = 0,844 = 0,84$

Maka persamaan = $Z = 0,104 + 0,504$

$$Z = 0,608$$

Dimana

X = Penilaian kinerja

Z = Motivasi Kerja

Y = Produktivitas kerja pegawai

2) Uji F

Sedangkan dengan membandingkan antara F hitung dengan F

Tabel dengan kriteria sebagai berikut:

Jika F hitung > F Tabel maka H0 ditolak

Jika F hitung < F Tabel maka H0 diterima

Pengujian secara simultan menggunakan uji F (pengujian signifikansi secara simultan). Hasil uji F dari struktural terlihat pada Tabel 4.23.

Tabel 4.23

Hasil Uji F Model Regresi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	196.568	2	98.284	15.067	.000 ^a
	Residual	489.227	75	6.523		
	Total	685.795	77			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Penilaian

b. Dependent Variable: Produktivitas

Berdasarkan Tabel 4.23, hasil uji F Model Regresi, menunjukkan angka signifikansi = 0,000 (lebih kecil dari 0,05) hal ini berarti bahwa penilaian kinerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai.

Berdasarkan hasil uji F Model Regresi pada Tabel 4.23 diketahui nilai F hitung sebesar 15,067. Sedangkan F tabel dengan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha=5\%$) adalah 3,13. Karena F hitung > F tabel ($15,067 > 3,13$) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara simultan variabel penilaian kinerja dan motivasi kerja terhadap variabel produktivitas kerja pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H4 diterima yaitu terdapat pengaruh penilaian kinerja dan motivasi kerja terhadap variabel produktivitas kerja pegawai.

3) Uji koefisien determinasi (R²)

Koefisien determinasi (R²) digunakan untuk mengetahui sampai seberapa besar persentasi variasi variabel bebas pada model dapat diterangkan oleh variabel terikat (Situmorang dan Lufti, 2012). Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (R²) terlihat pada Tabel 4.24.

Tabel 4.24

Hasil Pengujian Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.535 ^a	.287	.268	2.55402

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Penilaian

Berdasarkan hasil perhitungan dalam Tabel 4.24 nilai R *square* sebesar 0,287 yang berarti variasi dari variabel produktivitas kerja pegawai dapat dijelaskan oleh variasi dari variabel penilaian kinerja dan motivasi kerja pegawai sebesar 28,7%. Sedangkan sisanya sebesar 71,35% dijelaskan oleh variasi variabel lainnya yang tidak diteliti atau tidak masuk dalam model regresi ini.

C. Pembahasan

1. Pengaruh penerapan penilaian kinerja terhadap motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli.

Jika dicermati hasil perhitungan analisis jalur tampak bahwa penerapan penilaian kinerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli nilai signifikansinya adalah 0,000 dan nilai koefisien jalur bernilai positif 0,526. Ini mencerminkan bahwa penilaian kerja yang dilakukan selama ini di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli memberikan kontribusi terhadap motivasi kerja pegawai. Artinya, dengan penilaian itu berdampak terhadap motivasi kerja pegawai sebagaimana dikemukakan Siagian (2007) menyatakan "bahwa aplikasi teori motivasi perlu dipikirkan dengan cara menilai pegawai terus menerus sepanjang masih ada pegawai di dalam organisasi apalagi setiap orang yang menduduki jabatan manajerial dan penerapannya mencakup seluruh proses manajemen sumber daya manusia".

Perlunya dilakukan penilaian kinerja pegawai oleh lembaga karena pimpinan yang mengatur dan pegawai (bawahan) yang diatur dengan pola

berpikir serta motivasi yang berbeda dan penilaian yang berbeda pula. Penyebab perbedaan ini disebabkan pergeseran pola konsumsi, pendidikan, umur, kesempatan, perkawinan, afiliasi seseorang di dalam organisasi. Sedangkan dipihak lain khususnya dari lembaga itu sendiri menuntut adanya peningkatan kinerja lembaga yang dilihat dari Laporan Akuntabilitas Kinerja Pegawai (LAKIP).

Keadaan ini tidak dapat dielakkan begitu saja bahkan harus dikelola dengan cepat, manakala tidak dilakukan penilaian akan berpengaruh terhadap jalannya kegiatan lembaga dalam pencapaian tujuan dan akan bergantung pula kepada keefektifan dan keefisienan para pimpinan dalam pelaksanaan tugas dan kewajibannya. Secara bersamaan keberhasilan pimpinan dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya sangat ditentukan oleh motivasi kerja pegawai.

Untuk memperoleh motivasi pegawai yang optimal pimpinan tidak cukup dengan meyakini bahwa pegawai telah memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang diisyaratkan bagi sesuatu pekerjaan. Melainkan, harus mampu mendorong dan mengarahkan potensi pegawai (staf) untuk mencapai tujuan perusahaan. Kondisi ini hanya bisa dicapai dan dilaksanakan jika pimpinan memahami benar motivasi kerja staf mereka.

Salah satu upaya memahami motivasi kerja pegawai adalah dengan menganalisis kebutuhannya sesuai dengan intensitasnya. Artinya, kebutuhan setiap pegawai itu berbeda satu sama lain bahkan bagi orang lain tidak bermanfaat. Winardi (2005 : 119) mempertegas bahwa perlu juga diingat bahwa kekuatan-kekuatan yang memotivasi seseorang

dewasa, hari ini mungkin hampir tidak ada nilainya sebagai motivator bulan berikutnya atau tahun-tahun berikutnya. Karena itu, suksesnya pimpinan lembaga memotivasi pegawai harus memahami betul-betul kebutuhan pegawai itu sendiri, sebab adanya kebutuhan pegawai merupakan pendorong, hasrat "*drive*" (atau "*desire*") yang membuat seseorang melakukan sesuatu sebagai mana yang mereka inginkan.

Kekurangan yang dialami setiap manusia akan dicari melalui jalur-jalur organisasi. Misalnya, menjadi pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli dan setelah bergabung dalam beberapa waktu pimpinan menilai prestasi kerja yang pada gilirannya menghasilkan beberapa ganjaran atau hukuman. Penilaian yang diperoleh pegawai kemudian dipertimbangkan dengan kebutuhan yang tidak dipenuhinya.

Secara umum sebelum keluar peraturan baru, maka yang dipakai untuk menilai pegawai adalah menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang mengandung unsur-unsur : Kesetiaan, Prestasi Kerja, Tanggungjawab, Ketaatan, Kejujuran, Kerjasama, dan Prakarsa (Inisiatif). Jika yang dinilai pemimpin (kepala bagian dan kepala sub bagian) maka ada unsur kepemimpinan.

Penilaian kinerja PNS dengan pendekatan DP-3 sudah dicabut karena sudah tidak relevan lagi dengan perkembangan keadaan dan pengembangan karir PNS. Pemerintah telah menetapkan PP Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS yang berlaku efektif pada bulan Januari Tahun 2014. Dalam kebijakan baru ini digunakan metode baru dalam mengukur kinerja PNS yaitu melalui pendekatan

metode SKP (Sasaran Kerja Pegawai) dan penilaian perilaku kerja. Bobot penilaian unsur SKP 60% dan perilaku kerja 40%.

Penilaian ini dilakukan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karir yang menitikberatkan pada sistem prestasi kerja, sehingga hasil dari penilaian pada pegawai dapat menjadi dasar dalam pemberian jabatan dan pengembangan karir PNS selanjutnya.

Meskipun sistem penilaian baik menggunakan DP3 ataupun sistem Penilaian Prestasi Kerja PNS berdasarkan PP Nomor 46 Tahun 2011, hal itu tidak menjadi masalah asalkan yang memberi penilaian objektif memberi nilai. Tetapi jika ada unsur subjektif itu pertanda bahwa pelaksanaan penilaian kinerja untuk mengukur motivasi kerja pegawai, masih mengandung subjektivitas. Artinya, belum dapat digunakan sebagai metode yang tepat (sangat sesuai), sehingga penentuan skor atau angka terhadap unsur-unsur yang dinilai masih sulit diterapkan secara objek.

Adanya unsur subjektivitas memberi nilai disebabkan tidak adanya alat ukur yang terukur sebagaimana dikemukakan Handoko (1999:142), mengatakan “objektifnya suatu penilaian kerja apabila dibarengi dengan alat ukur yang terukur”. Artinya, jika tidak ada alat ukur yang tepat, disamping faktor pengalaman, usia dan pendidikan yang menilai, maka penilaian bisa subjektif.

Karena itu, sistem penilaian kinerja yang telah digunakan selama ini sebagai daftar penilaian kalau tidak diperlengkapi dengan alat ukur yang tepat untuk mengukur unsur-unsur yang dinilai seperti kedisiplinan

maka penilaian itu tidak bermakna, atau tidak mampu memotivasi kerja pegawai dengan baik.

Bagi pegawai yang memiliki motivasi tinggi dengan mengejar kebutuhan prestasi tentu membutuhkan penilai yang baik dan objektif sebagaimana dikemukakan Luthans (dalam Thoha, 2007 : 230-232) mengatakan karakteristik "orang yang mengejar kebutuhan berprestasi selalu memerlukan penilaian umpan balik yang segera, dengan informasi itu akan memberikan kepadanya penjelasan bagaimana ia berusaha mencapai hasil sehingga ia tahu kekurangan yang nantinya bisa diperbaiki untuk peningkatan prestasi berikutnya". Artinya, hasil penilaian pegawai yang mengejar kebutuhan prestasi ingin segera diketahui kinerjanya baik mingguan, bulanan dan per tahun.

Pegawai yang mampu memenuhi atau melampaui tuntutan pekerjaan, maka tepatlah kiranya diberikan penghargaan, misalnya dalam bentuk barang atau uang dan diberikan tepat pada waktunya agar mempunyai nilai. Demikian juga apabila penghargaan non material seperti kenaikan pangkat diberikan kepada pegawai tepat pada waktunya akan membuat mereka termotivasi bekerja.

Demikian pula halnya hukuman yang diberikan kepada pegawai dari hasil penilaian apabila melakukan kesalahan yang berhubungan dengan pekerjaan dan jabatan yang disandangnya. Atasan dapat memberikan hukuman sesuai dengan tingkat kesalahan yang dilakukan pegawai yang berangkutan dengan berdasarkan ketentuan undang-undang yang berlaku (Thoha, 2007:26).

2. Pengaruh Penerapan penilaian kinerja terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli.

Berdasarkan hasil koefisien di atas nampak bahwa penerapan penilaian kinerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli nilai signifikansinya adalah 0,069 dan nilai signifikansi X lebih kecil dari 0,05 demikian juga nilai koefisien jalur bernilai positif 0,207. Ini mencerminkan bahwa penerapan penilaian kinerja terhadap produktivitas kerja pegawai yang berjalan selama ini di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli adalah positif. Artinya, dapat mengukur produktivitas kerja pegawai.

Sebagaimana diketahui produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli diukur dari seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) yang telah dicapai oleh pegawai untuk melaksanakan tugasnya sehari-hari yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu. Misalnya menyusun LAKIP ditetapkan lima hari kerja ternyata realisasi dapat dicapai 4 hari kerja. Semakin besar persentase target yang dicapai, makin tinggi produktivitas pegawai yang bersangkutan melaksanakan tugasnya. Artinya, pegawai Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli dikatakan produktif apabila suatu pekerjaan dapat diselesaikan dengan perencanaan, baik dalam waktu, biaya maupun mutunya dapat direalisasikan dengan baik.

Namun agar penilaian itu bermakna dalam pengukuran produktivitas kerja pegawai harus dibuat alat ukur yang terukur, baik mengukur proses

dan mengukur keberhasilan mencapai tujuan lembaga Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli. Misalnya tujuan yang bermula pada visi yang bersifat abstrak itu dapat dideduksi sampai menjadi kongkrit, yaitu sasaran (strategi). Sasaran adalah tujuan yang terukur, konsep hasil relatif, bergantung pada pertanyaan, pada mata rantai mana dalam proses dan siklus pemerintahan, hasil didefinisikan. Apakah pada titik *output?* *outcome?* atau *feedback?* Siapa yang mendefinisikannya yaitu Pemerintah, yang diperintah atau bersama-sama agar terhindar dari subjektivitas penilaian. Apapun penilaiannya, efektivitas birokrasi yang menyelenggarakan fungsi-fungsi pemerintah menjadi hal yang sangat penting dalam proses penyelenggaraan pemerintahan daerah khususnya di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli.

Hellriegel, et al (2005: 413) berpendapat "*Accordingly, we shall say that an action is productive if it specific objective aim. It is efficient if it satisfies the motives of the aim, whatever it is effective or not*". Pendapat ini antara lain menunjukkan bahwa suatu kegiatan dikatakan produktif apabila telah mencapai tujuan yang ditentukan. Ada suatu keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya suatu produktif atau akibat yang dikehendaki, kalau seseorang melakukan suatu perbuatan dengan maksud tertentu yang memang dikehendaki. Maka orang itu dikatakan produktif kalau menimbulkan atau mempunyai maksud sebagaimana yang dikehendaki.

Karena itu, agar penerapan penilaian kinerja dapat positif terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli tentu

saja adalah sesuatu yang dikehendaki. Artinya, pencapaian hal yang dimaksud merupakan pencapaian tujuan dilakukannya tindakan-tindakan untuk mencapai hal tersebut harus dibuat aturan yang terukur. Misalnya, mahasiswa yang produktif apabila ada alat ukurnya yaitu IPK. Dikatakan IPK baik kalau skor 4,00. Semacam inilah yang perlu dibuat oleh Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli agar terhindar dari subjektif penilaian. Sebagaimana dikemukakan Siagian (2007: 312) mengatakan ada penetapan yang jelas ketika melakukan penilaian kinerja pegawai yaitu:

- a. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai, hal ini dimaksudkan supaya karyawan dalam pelaksanaan tugas mencapai sasaran yang terarah dan tujuan organisasi dapat tercapai (komitmen mencapai tujuan).
- b. Kejelasan strategi pencapaian tujuan, telah diketahui bahwa strategi adalah “pada jalan” yang diikuti dalam melakukan berbagai upaya dalam mencapai sasaran-sasaran yang ditentukan agar para implementer tidak tersesat dalam pencapaian tujuan organisasi, sehingga yang dilihat upaya target yang mereka buat terhadap strategi tersebut.
- c. Proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap, berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang telah ditetapkan artinya kebijakan harus mampu menjembatani tujuan-tujuan dengan usaha-usaha pelaksanaan kegiatan operasional (mengikuti alur atau tahapan yang ditetapkan).

- d. Perencanaan yang matang, pada hakekatnya berarti memutuskan sekarang apa yang dikerjakan oleh organisasi dimasa depan dan keterlibatan pegawai dalam perencanaannya.
- e. Penyusunan program yang tepat suatu rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam program-program pelaksanaan yang tepat sebab apabila tidak, para pelaksana akan kurang memiliki pedoman bertindak dan bekerja (Menginventarisasi program-program yang hendak dilakukan).
- f. Tersedianya sarana dan prasarana kerja, salah satu indikator efektivitas organisasi adalah kemampuan bekerja secara produktif, dengan sarana dan prasarana yang tersedia dan mungkin disediakan oleh organisasi serta kemampuan petugasnya.
- g. Pelaksanaan yang efektif dan efisien, bagaimanapun baiknya suatu program apabila tidak dilaksanakan secara efektif dan efisien maka organisasi tersebut tidak akan mencapai sasarannya (Melakukan evaluasi dan tindakan perbaikan target).
- h. Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik mengingat sifat manusia yang tidak sempurna maka efektivitas organisasi menuntut terdapatnya sistem pengawasan dan pengendalian (tidak dari pimpinan ke lapangan dan memberi penghargaan dan hukuman kepada pegawai).

Jika ketetapan di atas telah terbentuk dengan baik dan sesuai dengan kesepakatan bersama maka pelaksanaan penilaian kinerja akan bermakna

dan terhindar dari subjektivitas penilaian. Karena itu, diharapkan Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli memiliki ketetapan tersebut.

3. Motivasi kerja pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli.

Sebagaimana diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli nilai signifikansinya adalah 0,074 dan koefisien jalur bernilai positif dengan skor 0,203. Ini mencerminkan bahwa untuk menciptakan produktivitas kerja pegawai tidak boleh mengabaikan motivasi pegawai itu sendiri.

Pimpinan Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli harus menyadari bahwa sumber daya manusia merupakan faktor utama yang tidak dapat digantikan oleh teknologi apapun, dalam setiap organisasi. Tetapi agar mereka bekerja dengan baik harus ada yang mengelola yaitu diangkatnya seorang pimpinan. Pimpinan adalah orang yang bekerja dengan bantuan orang lain. Ia tidak menjalankan semua pekerjaan sendiri saja, tetapi meminta bantuan orang lain menjalankannya, memberikan tugas-tugas kepada bawahannya. Seorang pegawai mungkin menjalankan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan baik, mungkin pula tidak bahkan melaksanakan pemogokan kerja. Jika pegawai tidak melaksanakannya dengan baik, maka perlu diketahui sebab-sebabnya.

Salah satu upaya yang perlu ditelusuri pimpinan adalah `motivasi pegawai itu sendiri, dengan maksud agar bisa bekerja dengan tugas yang

diembankan kepadanya. Agar motivator berhasil mendorong pegawai maka perlu diketahui apa yang menjadi kebutuhan pegawai itu sendiri. Siagian (2007 : 11) mengatakan kebutuhan itu sendiri adalah keperluan hidup seseorang yang harus dipenuhi. Proses pemenuhan kebutuhan ini yakni melalui pimpinan lewat organisasi yang dimasuki. Hal senada juga diungkapkan oleh Vroom dalam Griffin (2003:341) mengatakan adalah suatu proses yang menentukan pilihan antara alternatif dari kegiatan sukarela. Selanjutnya Siagian (2007 : 128) mengatakan : "Motivasi keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis".

Artinya, motivasi pegawai yang bekerja di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli berhubungan erat dengan kebutuhan pegawai itu sendiri. Sebab pegawai adalah pendukung utama dalam organisasi sekaligus menciptakan produktivitas organisasi. Sehingga apa yang dikemukakan Ingle dalam Indrawijaya (2000: 211) mengatakan "bila seseorang dimotifkan secara tepat maka ia akan menggunakan kemampuan, ketrampilan dan pengetahuannya untuk memperoleh hasil kerja (produktivitas kerja) yang optimal. Karena itu, motivasi adalah faktor utama di dalam dunia usaha seperti halnya di dalam kehidupan masyarakat. Dengan demikian, pegawai harus diarahkan agar mereka bekerja secara sukarela dan kebutuhannya harus dipenuhi.

Agar motivasi pegawai dapat terbentuk dengan baik dapat dilakukan dengan dua cara yaitu memberikan motivasi positif adalah proses untuk

mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapat hadiah atau memberikan motivasi negatif adalah proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melaksanakan sesuatu yang kita inginkan, tetapi lewat teknik dasar yang digunakan adalah lewat kekuatan ketakutan.

Itu sebabnya motivasi itu sangat penting dan utama serta syarat mutlak untuk menggerakkan pegawai agar mau bekerja sesuai dengan tujuan yang dicapai oleh perusahaan, dan mempertimbangkan motivasi apa yang tepat pada setiap pegawai. Tetapi upaya memotivasi pegawai dalam arti positif akan selalu memberikan atau menimbulkan peningkatan semangat kerja, mengurangi keluhan, kesulitan dan akan berhasil dalam jangka panjang, karyawan dengan semangat kerja yang lebih baik dan akan meningkatkan produktivitasnya jika dibandingkan dengan motivasi negatif. Dengan motivasi positif dengan cara pemberian imbalan akan mempengaruhi kemangkiran, produktivitas dan mutu pekerjaan yang mereka lakukan akan lebih baik. Hal ini diperkuat oleh Stoner (terjemahan 2013 : 263) mengatakan “bahwa kunci keberhasilan perusahaan yang unggul dalam mencapai produktivitas yang tinggi adalah : mendorong dan menuntut prestasi pegawai, menghargai pegawai sebagai pribadi manusia, mempengaruhi pegawai dan memperlakukan mereka sebagai orang dewasa”. Jika dikaitkan lagi dengan pendapat Davis dan Newstrom (1989: 331) beliau menyatakan bahwa orang bekerja bertujuan untuk mendapat gaji.

Dari pendapat itu ternyata memotivasi pegawai harus diperhatikan kebutuhan apa yang harus dipenuhi kepada setiap pegawai. Itu sebabnya mewujudkan produktivitas pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli sumber daya manusia yang mampu mencapai tingkat produktivitas tinggi adalah SDM yang menguasai pengetahuan dan keahlian dalam peningkatan produktivitas. Tentu dalam hal ini tidak terlepas dari pemberian motivasional pegawai itu sendiri seperti motivasi non material. Misalnya, pemberian kesempatan untuk meningkatkan ilmu pengetahuan atau mengikuti pelatihan sebab akar produktivitas ialah memotivasi karyawan itu sendiri.

Mencermati hasil temuan di lapangan tampak bahwa memotivasi kerja pegawai dalam meningkatkan produktivitas di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli, ternyata motivasi kerja pegawai sangat erat hubungannya dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli dan tidak dapat dipisahkan.

Selanjutnya upaya lain yang dapat dilakukan pimpinan meningkatkan produktivitas kerja di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli dan mempunyai hubungan dengan memotivasi kerja pegawai adalah *management by objectives* (MBO). Sebagaimana dikemukakan Maister, (terjemahan 2009 : 356) mengemukakan Manajemen Berdasarkan Sasaran adalah “dimana setiap anggota-anggota perusahaan memberikan sumbangan yang berlainan, tetapi semua sumbangan harus diarahkan pada tujuan yang sama”. Usaha mereka semua harus menjurus kearah yang sama, sumbangan mereka harus cocok satu sama lain untuk menghasilkan

suatu keseluruhan tanpa celah, tanpa pergesekan, tanpa usaha rangkap yang tidak perlu. Hal ini diperkuat pula oleh Terry (2007 : 69) memaparkan bahwa *Management by Objectives* (M by O) , yaitu : "*Results management it is a system made up of definite components where by each employee participates is the determining of personal objectives as well as the means by wich one hopes to achieve these objectives*".

Dari pendapat pakar itu didapat partisipasi pihak bawahan bersama pihak atasan dalam menetapkan sasaran tetap serta jelas untuk setiap individu dan kesatuan, dengan adanya proses partisipasi maka pegawai akan mengenal lebih baik kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan pribadi kedua belah pihak yaitu pimpinan dan bawahan, sehingga dapat dicapai pengembangan yang lebih baik, guna memperoleh umpan balik mengenai hasil pekerjaan yang mereka lakukan.

Disamping itu, melalui proses partisipasi pimpinan (manajer) akan lebih dekat kepada bawahan demikian sebaliknya, karena dengan partisipasi pimpinan akan lebih mudah memotivasi pegawainya. Koontz, et al (1987 : 163) mengatakan jika diterapkannya M.B.O maka akan diperoleh keuntungan dalam bentuk produktivitas kerja pegawai. Keuntungan dimaksud yaitu menyiapkan adanya gerakan menaik yang signifikan rata-rata dalam seluruh tujuan. Disamping itu, juga tersingkap adanya peningkatan pencapaian tujuan dan makin meningkatkan produktivitas berangsur-angsur dalam perusahaan yang ditelaah.

Karena itu, jika pimpinan di Sekretariat Daerah kota Gunungsitoli melaksanakan M.B.O akan dapat meningkatkan produktivitas lembaga.

tetapi perlu diperhatikan agar M.B.O berhasil diterapkan dengan baik, pimpinan organisasi perlu memahami pola kepemimpinan pendekatan situasional (*contingency*) artinya lingkungan yang berbeda-beda juga menuntut hubungan organisasi yang berbeda pula. Dengan demikian management *contingency* sangat menentukan untuk memecahkan masalah (*problem solving*) yang dihadapi setiap perusahaan khususnya dalam peningkatan produktivitas perusahaan.

Memotivasi kerja pegawai, pimpinan harus merasakan bahwa ada nilai tertentu dalam menggolongkan kebutuhan dan terdapat pula suatu perbedaan antara kebutuhan-kebutuhan dalam tatanan paling bawah dengan kebutuhan-kebutuhan pada tatanan paling atas. Dalam upaya mendorong atau memengaruhi secara benar motivasi kerja pegawai sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai perlu memahami lebih jauh dan menganalisis kebutuhan setiap pegawai setelah bergabung kedalam organisasi.

Pegawai Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli yang memiliki kebutuhan tersebut mempunyai kekuatan yang berbeda-beda dalam hal untuk dipuaskan dengan urutan-urutannya, seseorang akan terdorong motivasinya untuk memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi setelah mampu memuaskan tingkat kebutuhan yang lebih rendah (kebutuhan fisik) kemudian akan bergeser kepada kebutuhan berikutnya. Tetapi bukan berarti bahwa kebutuhan yang lebih rendah menjadi hilang. Kebutuhan dasar itu tetap ada dan terus akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Misalnya pegawai supaya produktif bekerja dia ingin

kebutuhan keberadaan harus dipenuhi pimpinan agar tetap bisa hidup selama masih hidup di dunia ini. Artinya, setiap pegawai pasti ingin bertahan hidup serta menunjukkan existensinya sebagai makhluk hidup dengan cara memenuhi kebutuhan biologis akan sandang, pangan dan perumahan.

Karena itu pegawai sebagai manusia merupakan salah satu sumber daya paling utama dalam organisasi, walaupun semakin canggih teknologi saat ini namun manusia tidak dapat digantikan oleh teknologi apapun. Bagaimanapun baiknya organisasi, lengkapnya sarana dan fasilitas kerja semuanya tidak akan mempunyai arti tanpa adanya manusia yang merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi dan memeliharanya. Ungkapan manusia di belakang meja cukup memberikan keyakinan betapa pentingnya, manusia dalam kehidupan organisasi. Sebab, manusia juga mampu mengatasi hambatan yang dialami oleh organisasi, mengatasi dan menghitung akibat-akibat sampingan yang ditimbulkannya. Harus diakui bahwasanya tidak ada organisasi tanpa manusia, sehingga dengan demikian para manajer harus mengetahui cara memotivasi, memimpin dan berkomunikasi dan perlu memahami hubungan-hubungan antar perorangan dan perilaku kelompok-kelompok orang. Karena itu, eksistensi SDM harus dibina dan dipelihara dengan baik, agar mereka tidak meninggalkan organisasi.

Demikian juga kebutuhan berhubungan yaitu kebutuhan yang diberikan untuk menjalin hubungan dengan sesamanya melakukan hubungan sosial dan bekerja sama dengan orang lain. Kebutuhan

berhubungan ini sama dengan kebutuhan sosial seperti, kebutuhan akan rasa memiliki dan rasa cinta, serta rasa kasih. Selalu memilih pegawai di sekeliling mereka, dan menerima kepuasan batin karena berada pada lingkungan yang bersahabat serta selalu menginginkan keleluasaan membina hubungan dalam pekerjaan. Bahkan, pemuasan kebutuhan suasana persaingan akan dihindari sejauh mungkin. Dengan demikian indikator kebutuhan berhubungan meliputi perasaan terlibat dengan kelompok, diterima oleh orang lain, dukungan dari orang lain, persahabatan, mendekatkan diri dan bekerjasama, mencari kontak-kontak sosial, berusaha membentuk kelompok sosial, tidak bekerja secara individu.

Disamping kebutuhan berhubungan pimpinan di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli harus memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berkembang atau mengembangkan dirinya. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan aktualisasi diri yaitu perwujudan segala potensi yang dimiliki seorang pegawai sebagaimana yang ada dalam kemampuannya oleh Maslow dan kebutuhan motivatornya Herzberg yaitu (1) kebutuhan prestasi; (2) pengakuan; (3) tanggungjawab; (4) kemajuan; (5) pekerjaan itu sendiri; dan (6) kemungkinan untuk berkembang.

Kebutuhan ini berkaitan erat dengan kebutuhan akan prestasi sebab manusia ingin berkembang. Kebutuhan berkembang ini menjadi pendorong dalam diri setiap pegawai untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tangga keberhasilan pekerjaan, mengejar tujuan yang berhubungan dengan tugas tanpa adanya imbalan

menyertainya. Biasanya pegawai seperti ini tidak mau bekerja lambat atau bekerja sebentar-sebentar saja, bahkan tidak bisa meninggalkan tugas yang selesai baru separuh perjalanan melainkan selalu memacu sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan dan tidak akan puas sebelum tugas pekerjaan tersebut selesai seluruhnya, dengan memberikan hasil maksimal. Setelah dievaluasi pada akhirnya mempunyai kebanggaan pribadi atas upaya yang dicapai pada gilirannya masyarakat lingkungannya akan menghargainya. Dengan demikian indikator kebutuhan berkembang meliputi, menguasai berbagai keahlian, prestasi kerja yang maksimal, perasaan senang jika berhasil dalam bekerja, bertingkah laku giat memiliki prestasi, mengutamakan kinerja, bekerja tepat waktu dan memiliki kehandalan.

4. Pengaruh penilaian kinerja dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap produktivitas kerja pegawai.

Jika dilakukan secara over all kedua variabel ini yaitu penilaian kinerja dan Motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai dengan skor $Z = 0,104 + 0,504$ atau $Z = 0.608$. Jika diinterpretasikan skor ini tergolong kuat, dimana kedua variabel itu berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai. Artinya, jika kedua-duanya dilakukan serentak dan objektif maka produktivitas kerja pegawai akan semakin meningkat. Misalnya jika pimpinan menerapkan penilaian kerja dengan alat yang terukur dan disertai dengan motivasi kerja pegawai akan membuat pegawai lebih produktif dalam bekerja.

Karena itu agar produktivitas kerja pegawai tinggi di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli maka pegawai harus diperhatikan dengan baik. Sebab merekalah sumber daya paling utama dalam organisasi, walaupun semakin canggih teknologi saat ini namun manusia tidak dapat digantikan oleh teknologi apapun. Bagaimanapun baiknya organisasi, lengkapnya sarana dan fasilitas kerja semuanya tidak akan mempunyai arti tanpa adanya manusia yang merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi dan memeliharanya. Ungkapan manusia di belakang meja cukup memberikan keyakinan betapa pentingnya, manusia dalam kehidupan organisasi. Sebab, manusia juga mampu mengatasi hambatan yang dialami oleh organisasi, mengatasi dan menghitung akibat-akibat sampingan yang ditimbulkannya.

Penetapan strategi pemahaman terhadap manusia dalam pencapaian peningkatan produktivitas perusahaan, yang berorientasi kepada sumber daya manusia sangatlah penting, karena dengan kesadaran pegawai secara sukarela mencurahkan kemampuannya berarti akan tercipta peluang mencapai target yang ditetapkan perusahaan sehingga keberhasilan perusahaan akan berlangsung terus.

Karena itu, manajemen sumber daya manusia yang berbasis kepada motivasi merupakan salah satu pilarnya. Sesungguhnya, *motivating, leading, directing, actuating, communicating* dalam arti *at work*. Istilah-istilah ini merupakan salah satu fungsi manajemen yang berorientasi kepada sumber daya manusia. Salah satu cara yang dapat digunakan memahami manusia adalah dengan menganalisis kebutuhannya yang beraneka ragam. Kebutuhan manusia merupakan kekurangan yang dialami

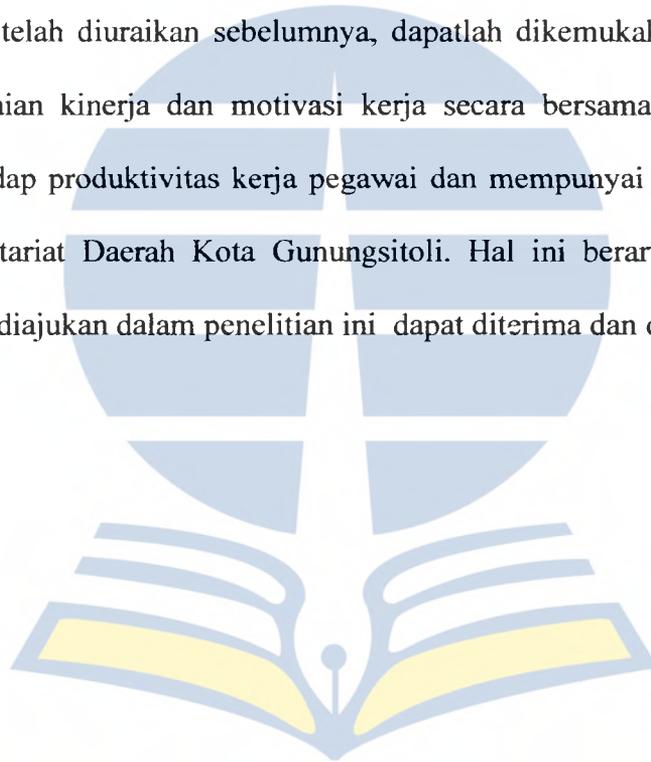
pada waktu tertentu. Kekurangan ini mungkin bersifat fisiologis, prestasi, sosial dan jenis kebutuhan lainnya. Adanya kebutuhan manusia dipandang sebagai pembangkit mencari jalan keluar agar kebutuhannya dapat terpenuhi.

Tegasnya, manusia modern dewasa ini dalam usaha memenuhi kebutuhannya tidak mungkin lagi melakukannya dengan bekerja sendirian. Artinya, cara yang paling efektif untuk memuaskan berbagai kebutuhan itu adalah dengan menggunakan jalur-jalur organisasi. Hal inilah yang menjadi dasar utama semakin rumitnya kebutuhan manusia, semakin banyak pula jenis organisasi yang dimasukinya karena berbagai jenis organisasi merupakan wahana yang kian disadari tidak bisa tidak harus dimasuki dan digunakan untuk memuaskan berbagai kebutuhan yang sangat kompleks itu.

Masuknya seseorang ke dalam organisasi, sebagai ungkapan adanya kebutuhan pokok dan penting bagi kelangsungan hidup seseorang dan motifnya pribadi atau internal. Di lain pihak, rangsangan berasal dari luar. Biasanya rangsangan ini dijadikan sebagai bagian dari lingkungan kerja yang diberikan oleh pimpinan untuk mendorong pegawainya melaksanakan pekerjaan. Setelah lewat beberapa waktu, pimpinan menilai prestasi kerja. Dari hasil evaluasi akan menelurkan beberapa ganjaran baik bersifat positif maupun negatif (hukuman). Jika penilaian bersifat positif sesuai dengan pertimbangan pegawai, maka akan memunculkan dorongan untuk memenuhi kebutuhannya. Sebagai contoh, pimpinan di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli memberikan penghargaan kepada pegawai

sebagai insentif untuk mendorong tercapainya pelaksanaan pembuatan LAKIP dan bila dikerjakan dengan baik maka dia menerima pengakuan dan status yang dicapainya. Sebaliknya, jika pegawai tidak mampu membuat LAKIP akan menerima insentif yang bersifat negatif (hukuman). Misalnya, penundaan kenaikan pangkat bahkan diberhentikan dari jabatan.

Akhirnya, dari berbagai perhitungan, analisis dan interpretasi data yang telah diuraikan sebelumnya, dapatlah dikemukakan bahwa ternyata penilaian kinerja dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai dan mempunyai pengaruh positif di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli. Hal ini berarti, bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima dan didukung data.



BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

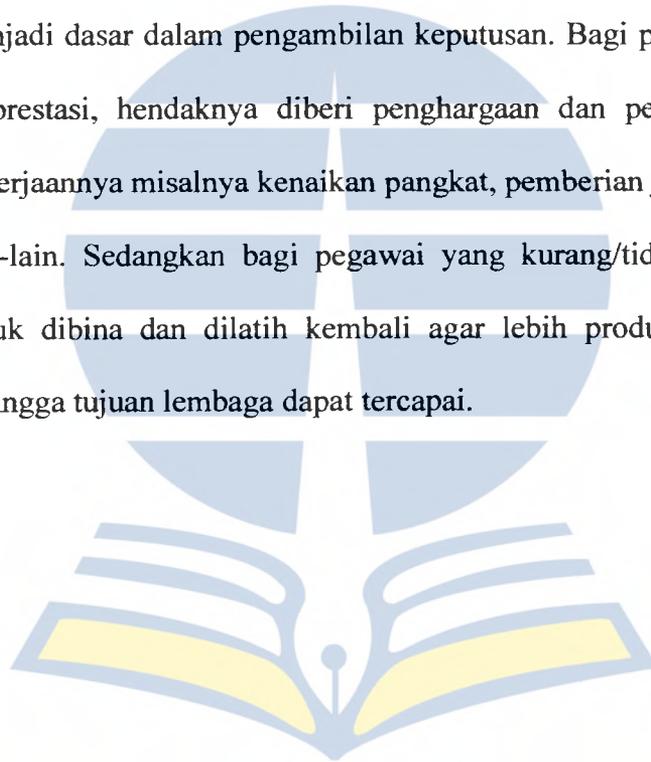
A. Kesimpulan.

1. Penerapan penilaian kinerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli. Artinya, penilaian kinerja pegawai yang dilakukan selama ini di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai.
2. Penerapan penilaian kinerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli. Artinya, penilaian kinerja pegawai yang dilakukan selama ini di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
3. Motivasi kerja pegawai berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli. Artinya, motivasi kerja pegawai selama ini di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
4. Penilaian kinerja dan Motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai. Artinya, penilaian kinerja dan motivasi kerja pegawai secara bersama-sama di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai

B. Saran

1. Pimpinan dalam melaksanakan penilaian kinerja pegawai sebaiknya menerapkan *manajemen by objectives* (MBO) dengan terlebih dahulu menetapkan sasaran kerja.

2. Pimpinan hendaknya memotivasi kerja pegawai dengan memahami dan menganalisis kebutuhan setiap pegawainya, dan memberi kesempatan kepada pegawai untuk berkembang dan mengembangkan dirinya. Misalnya dengan memberi kesempatan untuk menuntut ilmu pengetahuan atau mengikuti pelatihan.
3. Hasil penilaian kinerja pegawai perlu mendapat perhatian pimpinan dan menjadi dasar dalam pengambilan keputusan. Bagi pegawai yang dinilai berprestasi, hendaknya diberi penghargaan dan pengakuan atas hasil pekerjaannya misalnya kenaikan pangkat, pemberian jabatan, insentif dan lain-lain. Sedangkan bagi pegawai yang kurang/tidak produktif, perlu untuk dibina dan dilatih kembali agar lebih produktif dalam bekerja sehingga tujuan lembaga dapat tercapai.

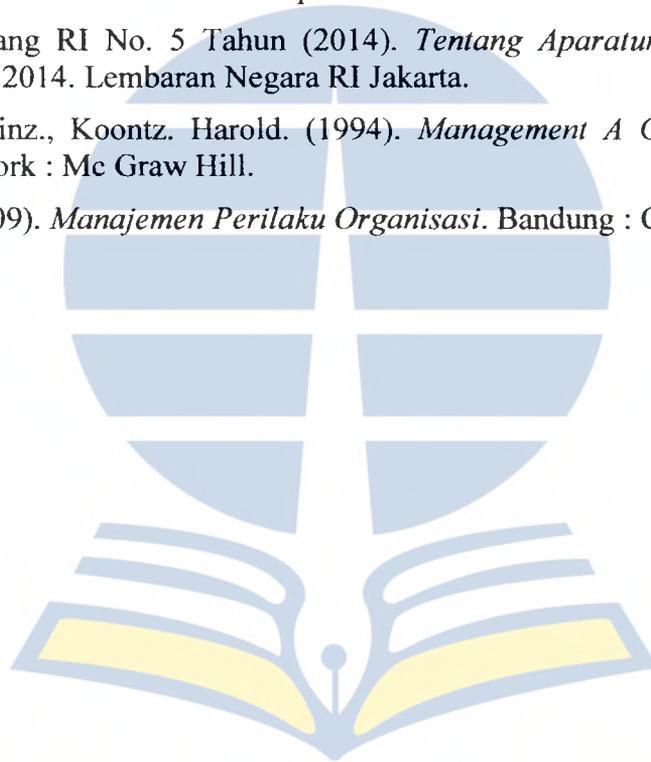


DAFTAR PUSTAKA

- Anyim. (2012). Motivation and Employees' Performance in Public and Private Sector in Nigeria. *International Journal of Business Administration* Vol. 3, No. 1 ; Januari 2012.
- Davis Keith dan Newstrom John W. (1989). *Perilaku Dalam Organisasi*. Diterjemahkan Agus Darma. Jakarta : Erlangga.
- Daoanis. (2012). Performance Appraisal System : It's Implication To Employee Performance. *International Journal of Economics and Management Sciences* Vol. 2, No.3, 2012, pp. 55-62.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2008). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta : Pusat Bahasa.
- Dessler. (2006). *Human Resources Development*. Jakarta.
- Dessler, Gary. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Indeks.
- Gibson, Ivencevich, & Donnelly. (1996). *Organisasi*. Edisi Kedelapan, Jilid 1, Terjemahan, Jakarta : Binarupa Aksara.
- Griffin Ricky. W. (2003). *Manajemen*. Jilid I Diterjemahkan Gina Gania. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, Hani (1999). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hasibuan, H. Malayu S.P. (2006). *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah* Edisi Ketujuh. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hellriegel, Jackson and Slocum. (2005). *Management A Competency – Based Approach*. Edition 10. Canada : Thomson Learning.
- Ibrahim. (2013). Motivation and its impact on labour productivity at Hotel business “a conceptual study”. *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education*, volume 2, issue 1 ISSN : 2146-9466.
- Indrawijaya, Adam. (2000). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Iskandar. (2005). Analisis Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Kantor PUSDIKLATWAS BPKP.
- James A.F Stoner Charles Wankel. (2013). *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan Dalam Manajemen*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Kusnendi. (2008). *Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Pustaka Pelajar.
- Maarif. (2005). *Analisis Hubungan Penilaian Kinerja dengan Produktivitas Karyawan* (Studi Kasus Pada Sub Divisi Group Liabilities Consumer Banking di Bank BUKOPIN, Jakarta).

- Maister, David H. (2009). *True Profesionalism Profesionalisme Sejati*. Diterjemahkan PT Gramedia Pustaka. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Mangkunegara. (2005). *Evaluasi Kinerja*. Bandung : Refika Aditama.
- Muchdarsyah, Sinungan (2008). *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Noe. (2000). *Human Resource Management*. USA : Mc. Graw Hill.
- Nurholis. (2010). *Pengaruh Pelaksanaan Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan* (Studi pada Call Center PT Telkomsel Medan).
- Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun (1979), *Tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP-3) Pegawai negeri Sipil*. Lembaran Negara Negara Nomor 17 Tahun 1979.
- PP Nomor 46 Tahun (2011). *Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri*.
- Riva'i, Veihzal. (2004). *Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Perusahaan : dari teori ke praktek*. Jakarta : Radjagrafindo.
- Rivai, Veithzal dan Basri. (2005). *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta : Radjagrafindo.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, E.J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta : Rajagrafindo Persada.
- Robbins. (2003). *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Jakarta : PT Indeks.
- Robbins dan Judge. (2007). *Perilaku Organisasi*, Buku 1 dan 2. Jakarta : Salemba Empat.
- Shaemi, Abzari & Javani. (2012). *The Effect of Employes' Performance Appraisal Procedure on their Intrinsic Motivation*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* Vol. 2 No. ISSN: 2222-6990.
- Sheetal. (2013). *Performance Appraisal System to Improve Construction Productivity* paper submitted to International Journal of Scientific and Research Publications. *International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 3, Issue 11*, ISSN 2250-3153.
- Siagian. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Cetakan keempat belas, Jakarta : Bumi Aksara.
- Simamora. (2004). *Manajemen Sumber daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Situmorang , Syafrizal & Muslich. (2014). *Analisis Data : untuk riset manajemen dan bisnis* edisi 3. Medan : USU Press.
- Srivastava & Barmola. (2011). *Role of Motivation In Higher Productivity*. *Management Journal* Vol. VII No. 1 *Gurukul Kangri University Haridwar*.

- Sule, E.T. & Saefullah, K. (2008). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prenada Media.
- Sumarno. (2003). *Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Ketenagakerjaan*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Terry dan Leslie, Terj. Ticoalu. (1992). *Dasar – Dasar Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Terry, GR dan LW, Ruee. (1996). *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Thoha, Miftah. (2007). *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Jakarta : Kencana Predana Media Group.
- Undang-Undang RI No. 5 Tahun (2014). *Tentang Aparatur Sipil Negara*. 15 Januari 2014. Lembaran Negara RI Jakarta.
- Weihrich Heinz., Koontz. Harold. (1994). *Management A Global Perspective*. New York : Mc Graw Hill.
- Winardi. (2009). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Bandung : Citra Aditya Bakti.



Lampiran 1. Lembar Kuesioner

KUESIONER PENELITIAN

Responden yang Terhormat,

Saya adalah mahasiswa Pascasarjana Universitas Terbuka Program studi MM Bidang Minat Sumber Daya manusia. Saya sedang melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Penerapan Penilaian Kinerja dan Motivasi Kerja yang Berimplikasi pada Produktivitas Kerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli”**. Penelitian ini dilakukan dalam rangka penyusunan tesis sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM).

Saya berharap Bapak/Ibu bersedia meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini dengan jujur dan apa adanya. Perlu diperhatikan bahwa dalam mengisi kuesioner ini tidak ada jawaban yang benar atau salah. Apapun jawaban Bapak/Ibu, akan menjadi data berharga bagi kelancaran penelitian ini. Identitas dan jawaban Bapak/Ibu akan saya jamin kerahasiaannya dan hanya akan dipergunakan untuk penelitian ini.

Atas kesediaan dan waktu Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner ini, saya ucapkan banyak terimakasih.

Hormat Saya,



Eddy Suryadi
NIM 500013872

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH PENERAPAN PENILAIAN KINERJA DAN MOTIVASI KERJA YANG BERIMPLIKASI PADA PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI DI SEKRETARIAT DAERAH KOTA GUNUNGSITOLI

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER :

1. Pada pernyataan pilihan, beri tanda checklist (√) pada jawaban yang paling sesuai
2. Pada kolom titik-titik, isilah dengan jawaban yang paling sesuai
3. Mohon setiap pernyataan diisi dengan lengkap

Karakteristik Responden

No	Identitas Responden	Jawaban
1.	Jenis Kelamin	Pria <input type="checkbox"/> Wanita <input type="checkbox"/>
2.	Usia Tahun
3.	Status	Menikah <input type="checkbox"/> Belum Menikah <input type="checkbox"/> Duda/ Janda <input type="checkbox"/>
4.	Jumlah AnakOrang
5.	Pendidikan Terakhir	SD <input type="checkbox"/> SMP/SLTP <input type="checkbox"/> SMA/SLTA <input type="checkbox"/> Diploma <input type="checkbox"/> Sarjana <input type="checkbox"/> Pascasarjana <input type="checkbox"/>
6.	Jabatan
7.	Unit Kerja
8.	Masa Kerja Tahun

Berikan tanda checklist (√) pada jawaban yang dianggap paling sesuai, dengan keterangan sebagaiberikut :

- STS = Sangat Tidak Setuju
 TS = Tidak Setuju
 N = Netral
 S = Setuju
 SS = Sangat Setuju

Bagian A (Produktivitas Kerja)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
A.	Produktivitas Kerja (Y)					
1.	Dalam melaksanakan pekerjaan saya selalu berusaha untuk mencapai target yang ditetapkan.					
2.	Saya selalu berusaha untuk meningkatkan hasil kerja.					
3.	Bagi saya, target kerja penting dalam penyelesaian pekerjaan.					
4.	Saya akan tetap melaksanakan pekerjaan dengan segera walaupun tidak dituntut diselesaikan secepatnya.					
5.	Dalam bekerja saya selalu memperhatikan kualitas kerja yang saya hasilkan.					
6.	Saya merasa bahwa pekerjaan saya selama ini sesuai dengan kualitas yang ditentukan.					
7.	Saya selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kerja.					
8.	Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, saya harus mendapatkan hasil yang terbaik.					
9.	Saya selalu memperhatikan batas waktu dalam menjalankan pekerjaan.					
10.	Saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang telah ditentukan.					
11.	Bagi saya, kerja lembur perlu untuk meningkatkan produktivitas kerja.					
12.	Pekerjaan saya meningkatkan keuntungan bagi instansi.					
B	Penilaian Kinerja (X)					
13.	Penilaian kinerja pegawai yang diterapkan dilakukan secara jujur.					
14.	Penilaian kinerja pegawai yang diterapkan dilakukan secara profesional.					
15.	Penilaian kinerja pegawai yang diterapkan memperhatikan target kuantitatif (target output) berupa : dokumen, konsep, naskah, surat keputusan, paket, laporan, dan lain-lain.					
16.	Penilaian kinerja pegawai yang diterapkan memperhatikan target Kualitatif (target kualitas) sesuai mutu hasil kerja terbaik.					
17.	Hasil penilaian kinerja pegawai yang diterapkan dapat dipertanggungjawabkan kepada pejabat yang berwenang.					
18.	Seluruh proses penilaian kinerja pegawai yang diterapkan melibatkan secara aktif antara pejabat					

	penilai dengan PNS yang dinilai.						
19.	Seluruh proses dan hasil penilaian kinerja pegawai yang diterapkan bersifat terbuka dan tidak bersifat rahasia.						
C	Motivasi Kerja (Z)						
20.	Prestasi yang saya raih saat ini sudah sangat memuaskan.						
21.	Saya selalu berusaha keras agar produktivitas kerja saya melebihi temankerja saya.						
22.	Untuk mencapai prestasi kerja, saya selalumemperhatikan kualitas hasil pekerjaan.						
23.	Jabatan yang saya terima saat ini sudah sangat memuaskan.						
24.	Jabatan yang saya raih dapat menambah semangat kerja.						
25.	Dengan Jabatan, saya dapat lebih dihormati.						
26.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan bersama teamwork.						
27.	Saya dapat bersosialisasi dengan karyawan lain.						
28.	Saya menganggap rekan-rekan kerja sebagai keluarga.						



Lampiran 2. Hasil Uji Normalitas

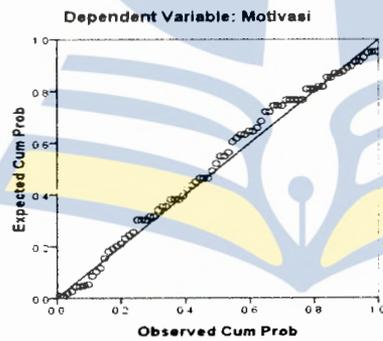
1. Uji Normalitas Untuk Struktur 1 (Pengaruh Penilaian Kerja Terhadap Motivasi Kerja)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		78
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	,21157707
Most Extreme Differences	Absolute	,081
	Positive	,051
	Negative	-,081
Kolmogorov-Smirnov Z		,711
Asymp. Sig. (2-tailed)		,693

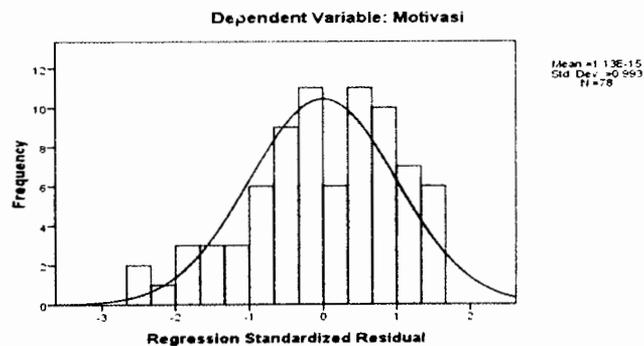
a. Test distribution is Normal.

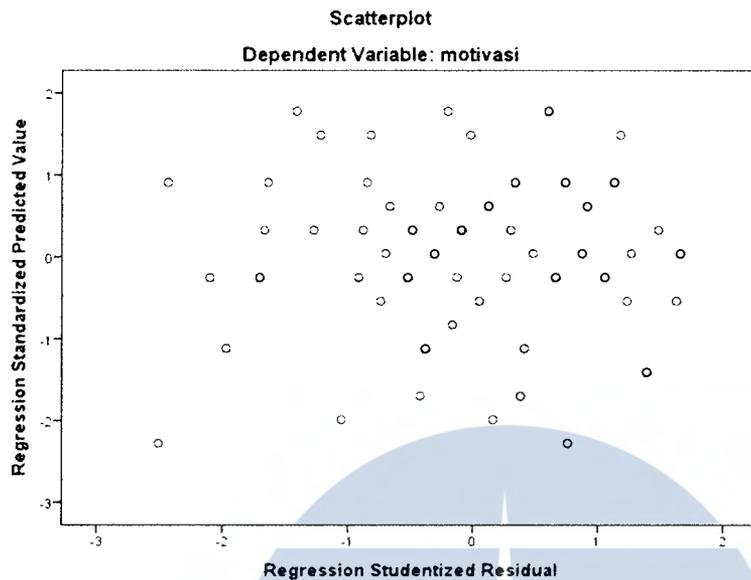
b. Calculated from data.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Histogram





2. Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Collinearity	
		Coefficients		Coefficients			Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,914	,183		10,436	,000		
	penilaian	,454	,084	,526	5,386	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: motivasi

3. Hasil uji autokorelasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,526 ^a	,276	,267	,21296

a. Predictors: (Constant), penilaian

4. Uji Normalitas Untuk Struktur 2 (Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas)

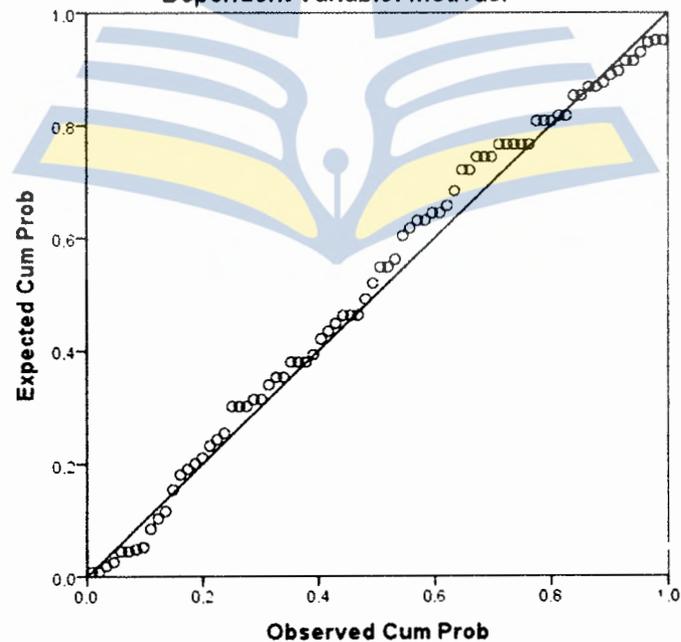
		Unstandardized Residual
N		78
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	,33785596
Most Extreme Differences	Absolute	,134
	Positive	,077
	Negative	-,134
Kolmogorov-Smirnov Z		1,180
Asymp. Sig. (2-tailed)		,123

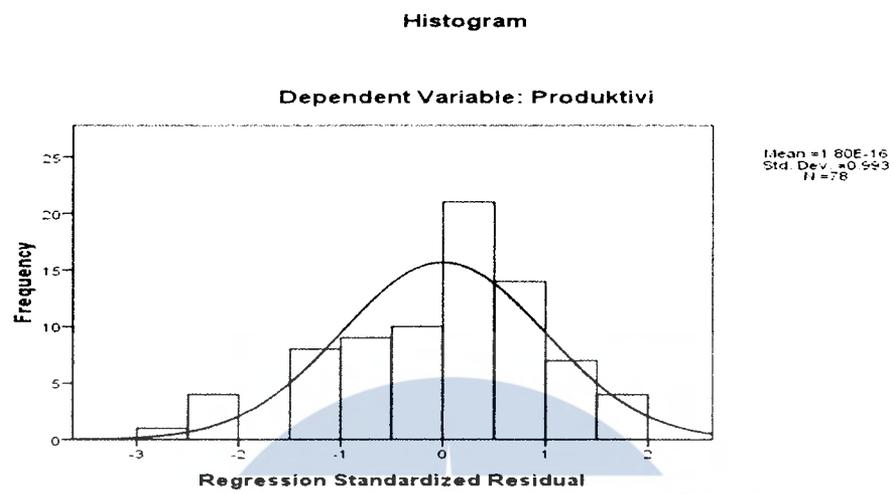
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

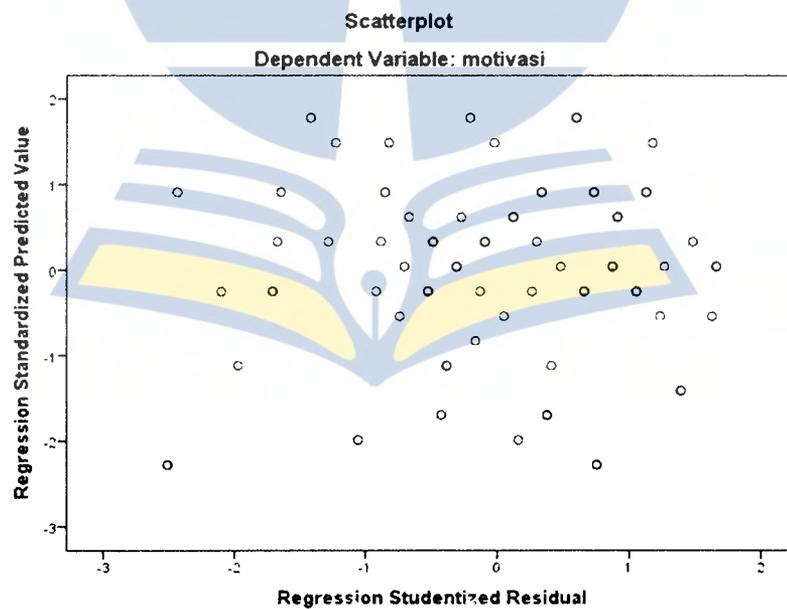
Dependent Variable: motivasi





5. Uji Heteroskedastisitas

Scatterplot Uji Heteroskedastisitas



6. Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,987	,452	6,602	,000		
	motivasi	,287	,156	,207	,069	1,000	1,000

a. Dependent Variable: produktivitas

7. Uji Autokorelasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,207 ^a	,043	,030	,34007

a. Predictors: (Constant), motivasi

Lampiran 3. Hasil Pengujian Hipotesis

1. Hasil Pengujian Hipotesis Penilaian terhadap Motivasi**Coefficients^a**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,914	,183		10,436	,000
	penilaian	,454	,084	,526	5,386	,000

a. Dependent Variable: motivasi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,316	1	1,316	29,007	,000 ^b
	Residual	3,447	76	,045		
	Total	4,762	77			

a. Dependent Variable: motivasi

b. Predictors: (Constant), penilaian

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,526 ^a	,276	,267	,21296

a. Predictors: (Constant), penilaian

b. Dependent Variable: motivasi

2. Lampiran Hasil Pengujian Hipotesis Motivasi terhadap Produktivitas**Coefficients^a**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,987	,452		6,602	,000		
	motivasi	,287	,156	,207	1,841	,069	1,000	1,000

a. Dependent Variable: produktivitas

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,392	1	,392	3,390	,069 ^b
	Residual	8,789	76	,116		
	Total	9,181	77			

a. Dependent Variable: produktivitas

b. Predictors: (Constant), motivasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,207 ^a	,043	,030	,34007

a. Predictors: (Constant), motivasi

3. Lampiran Hasil Pengujian Hipotesis Penilaian terhadap Produktivitas

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,379	1	,379	3,276	,074 ^b
	Residual	8,802	76	,116		
	Total	9,181	77			

a. Dependent Variable: produktivitas

b. Predictors: (Constant), penilaian

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,291	,293		11,230	,000
	penilaian	,244	,135	,203	1,810	,074

a. Dependent Variable: produktivitas

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,203 ^a	,041	,029	,34032

a. Predictors: (Constant), penilaian

b. Dependent Variable: produktivitas

4. Lampiran Hasil Pengujian Hipotesis Penilaian dan Motivasi Terhadap Produktivitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,925	,457		6,402	,000
	penilaian	,157	,158	,131	,991	,325
	motivasi	,191	,183	,138	1,045	,299

a. Dependent Variable: produktivitas

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	196.568	2	98.284	15.067	.000 ^a
	Residual	489.227	75	6.523		
	Total	685.795	77			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Penilaian

b. Dependent Variable: Produktivitas

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.535 ^a	.287	.268	2.55402

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Penilaian

Lampiran 4. Data Responden Penelitian

1. BAGIAN UMUM DAN PERLENGKAPAN

JUMLAH POPULASI 27 ORANG

JUMLAH SAMPEL 21 RESPONDEN

No.	N A M A	Jenis Kelamin		Usia (Tahun)	Status			Pendidikan Terakhir					Masa Kerja (Tahun)	
		Pria	Wanita		Menikah	Belum Menikah	Duda/janda	SD	SMP/SLTP	SMA/SLTA	Diploma	Sarjana		Pascasarjana
1	Drs. SOZANOLO LAOLI NIP.19650310 198602 1 001	√		50	√							√		29
2	SETIAWATI MAGDALENA TEL, SE NIP.19710916 200212 2 001		√	44	√							√		13
3	ASALMAN JAYA LASE, SE, MAP NIP.19740301 200605 1 001	√		41	√								√	9
4	ALBERT DM. NAIBAHU, SE NIP.19761211 201001 1 013	√		39	√							√		5
5	ANTHONIUS TELAUMBANUA, SE NIP.19770312 201001 1 014	√		38	√							√		5
6	SONI DESMARSUS HAREFA, A.Md NIP.19721215 200801 1 001	√		43	√						√			7
7	YANUARI LASE NIP.19820119 200112 1 003	√		33	√					√				14
8	NATALIA MAGDALENA GEA, A.Md NIP.19810105 201001 2 008		√	34	√						√			5
9	RISWAN KURNIAWAN ZEBUA, A.Md NIP.19828328 201001 1 018	√		33	√						√			5
10	GEMMA E. ZEBUA, A.Md.Par NIP.19850503 201001 1 026	√		30	√						√			5
11	ADITIA UTOMO NIP.19881105 201101 1 001	√		27	√					√				4

12	AGUSTINUS NAZARA NIP.19710820 200605 1 002	√		44	√					√									9
13	YUSTINUS WARUWU NIP.19750816 200605 1 002	√		40	√					√									9
14	SANOTONA LASE NIP.19780408 200605 1 003	√		37	√					√									9
15	BOY PUTRA SYAH WARUWU NIP.19780427 200605 1 002	√		37	√					√									9
16	YUNIUS ZEBUA NIP.19820607 200701 1 002	√		33	√					√									8
17	AUGUSMAN LASE NIP.19820814 200611 1 001	√		33	√					√									9
18	RINAWATI ZEBUA NIP.19850307 200903 2 016		√	30	√					√									6
19	SRI DESTY LESTARI NIP.19751219 201001 2 008		√	40	√					√									5
20	YAMAN KRISTAUFAN MENDROFA NIP.19810405 201001 1 026	√		34	√					√									5
21	SRI MULIANI ZEGA NIP.19810610 201001 2 034		√	34	√					√									5
	JUMLAH	16	5		21					12	4	4	1						

2. BAGIAN TATA PEMERINTAHAN

JUMLAH POPULASI 8 ORANG		JUMLAH SAMPEL 6 RESPONDEN																		
22	ELMAN S. ZEBUA, S.STP, M.PA NIP.19780412 199612 1 001	√		37	√														√	19
23	ROSMEINI LAOLI, S.IP NIP.19790502 199801 2 001		√	36															√	17
24	FAERIZIDUHU YUFIAL TEL, SH NIP.19800727 200804 1 001	√		35	√														√	7

25	LALA'ARO HULU NIP.19580612 198103 1 001	√		57	√				√				34
26	NELLY WILLIQ SRIKANDIDA TEL, SH NIP.19851110 201001 2 039		√	30	√						√		5
27	HEZEKIELI WARUWU, S.Sos NIP.197700223 201101 1 002	√		38	√						√		4
	JUMLAH	4	2		5	1			1		4	1	

3. BAGIAN PEREKONOMIAN

JUMLAH POPULASI 9 ORANG		JUMLAH SAMPEL 7 RESPONDEN											
28	YOHANNES ASARUDY HALAWA, ST. M.Si NIP.19760406 200112 1 002	√		39	√							√	14
29	PASKALIS HENDRIKUS ZEBUA, SE NIP.19770321 200112 1 002	√		38	√						√		14
30	ERMIN TUTI TELAUMBANUA NIP.19730216 199301 2 001		√	42	√				√				22
31	MARIO OTOMOSI ZEBUA, SH, M.Si NIP.19840117 201001 1 024	√		31	√							√	5
32	Ir. IGNASIUS HAREFA NIP.19680429 199703 1 004	√		47	√						√		18
33	OSTARIA ELPRIDA SIHOMBING, A.Md NIP.19850903 201001 2 040		√	30	√					√			5
34	SYAFRIL MENDROFA, A.Md NIP.19770412 201101 1 001	√		38	√					√			4
	JUMLAH	5	2		7				1	2	2	2	

4. BAGIAN PEMBANGUNAN

JUMLAH POPULASI 10 ORANG		JUMLAH SAMPEL 8 RESPONDEN												
35	KARMAN SINAGA NIP.19611104 198303 1 003	√		54			√			√				32
36	ARNI GEA. A.Ma.Pd NIP.19611127 198304 1 002	√		54			√			√				32
37	EDDY SURYADI, S.Pd NIP.19730303 200502 1 001	√		42	√							√		10
38	MARTHIN ERYANTO TEL, SE NIP.19840310 201001 1 029	√		31	√							√		5
39	Drs. HARDY TELAUMBANUA NIP.19591123 197909 1 001	√		56	√							√		36
40	YOSUA LASE, A.Md NIP.19630524 198801 1 001	√		52	√					√				27
41	Drs. DUHUNASOKHI ZAI NIP.19630415 198909 1 001	√		52	√							√		26
42	WIRNI ZEBUA, ST NIP.19650524 199703 199703 2 002		√	50	√							√		18
JUMLAH		7	1		6			2			1	2	5	

5. BAGIAN SUMBER DAYA ALAM

JUMLAH POPULASI 9 ORANG		JUMLAH SAMPEL 7 RESPONDEN												
43	MARTHIN LUTHER ZENDRATO NIP.19620214 198503 1 003	√		53	√					√				30
44	Ir. YUBILIUM TELAUMBANUA NIP.19650915 200212 1 001	√		50	√							√		13
45	RUDIN WARUWU, ST NIP.19700525 201001 1 007	√		45	√							√		5
46	OKTAVIANUS MENDROFA, SE NIP.19811019 201001 1 022	√		34	√							√		5
47	YUSLINA ZENDRATO NIP.19620720 198403 2 004		√	53	√					√				31

48	ELIKANA HIA, S.Pd NIP.19590712 198208 1 001	√		56	√						√		33
49	MASDIANA BAEHA, SH NIP.19700908 199303 2 003		√	45	√						√		22
	JUMLAH	5	2		7				2		5		

6. BAGIAN KESEJAHTERAAN SOSIAL DAN KEMASYARAKATAN

JUMLAH POPULASI 9 ORANG		JUMLAH SAMPEL 7 RESPONDEN												
50	HISKIA LASE, Am.Kes, S.Pd NIP.19620411 198703 1 009	√		53	√							√		28
51	OZUIZARO LAWOLO, S.Pd NIP.19590815 197801 1 001	√		56	√							√		37
52	SENIWATI ZEBUA NIP.19641104 198810 2 001		√	51	√				√					27
53	Drs. SALOMO SIMANJUNTAK NIP.19590430 198601 1 011	√		56				√				√		29
54	ERLINA ZEGA NIP.19661005 198602 2 002		√	49	√				√					29
55	USMAN MENDROFA NIP.19640720 198404 1 001	√		51	√				√					31
56	ISMAIL SALEH ZENDRATO NIP.19830907 201001 1 025	√		32	√				√					5
	JUMLAH	5	2		6			1			4		3	

7. BAGIAN ORGANISASI

JUMLAH POPULASI 12 ORANG		JUMLAH SAMPEL 10 RESPONDEN												
57	YARNIWATI GULO, S.Sos, M.Si NIP.19660621 198602 2 001		√	49	√								√	29
58	YUSGO TELAUMBANUA, S.IP NIP.19780917 200502 1 001	√		37	√							√		10
59	SOZANOLO ZEGA, SH NIP.19760106 201001 1 013	√		39	√							√		5

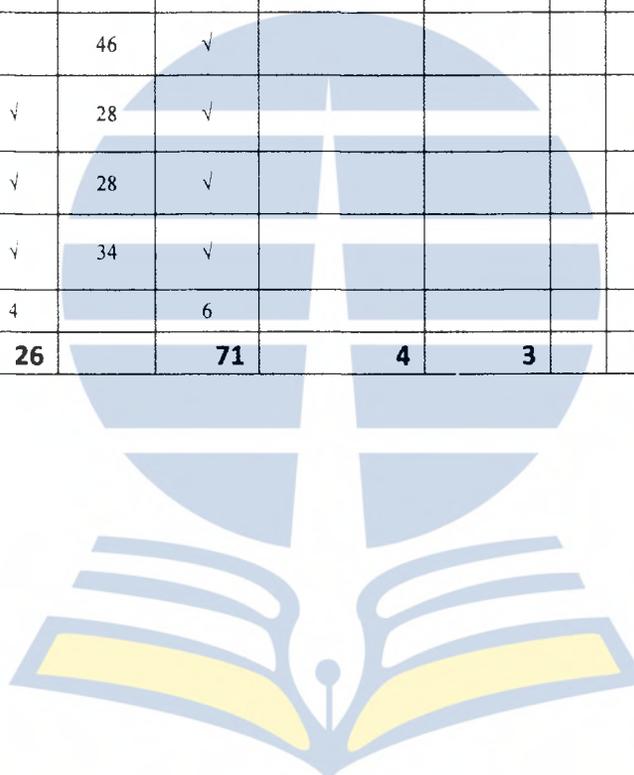
60	RAHMAT ELHIDAYAT GULO, BA NIP.19580922 197909 1 002	√		57	√					√			36
61	Drs. BASTIAN TELAUMBANUA NIP.19670608 199002 1 001	√		48	√						√		25
62	NURLINA GULO, SH NIP.19641019 198602 2 002		√	51	√						√		29
63	AROSANDRE ZAI, SH NIP.19700817 201001 1 009	√		45	√						√		5
64	REKA ELVINA P. GULO, SH NIP.19880726 201001 2 015		√	27	√						√		5
65	ROSMINA HAREFA, A.Md NIP.19750712 200112 2 001		√	40	√					√			14
66	ERIYANI HALAWA, SE NIP.19850121 201101 2 006		√	30	√						√		4
JUMLAH		5	5		10					2	7	1	

8. BAGIAN HUKUM

JUMLAH POPULASI 8 ORANG		JUMLAH SAMPEL 6 RESPONDEN												
67	DESLAWATI ZEGA, SH NIP.19751213 200112 2 005		√	40	√							√		14
68	FIRMAN JAYA TELAUMBANUA, SH NIP.19740311 200701 1 004	√		41	√							√		8
69	PUTRA SETIAWAN BW, SH NIP.19870322 201001 1 005	√		28		√						√		5
70	DIKI ELNANDA CANIAGO, SH, MH NIP.19870414 201001 1 012	√		28		√							√	5
71	TRIWATI GULO, SH NIP.19851205 201001 2 044		√	30		√						√		5
72	ALNOVIYANTI H. ZEBUA, SH NIP.19801003 201101 2 009		√	35	√							√		4
JUMLAH		3	3		3	3						5	1	

9. BAGIAN HUMAS DAN KPROTOKOLAN

JUMLAH POPULASI 8 ORANG		JUMLAH SAMPEL 6 RESPONDEN												
73	JASNIATI, S.Pd NIP.19721202 200003 2 003		√	43	√							√		15
74	FERIAMAN LAOLI, S.Sos NIP.19870210 201001 1 022	√		28	√							√		5
75	MEISONIMAN LAHAGU, SH NIP.19690519 200112 1 002	√		46	√							√		14
76	TETTY VERA N. SIMANJUNTAK, S. Kom NIP.19871103 201101 2 009		√	28	√							√		4
77	SRI REZKI NASUTION, S.Sos NIP.19870714 201101 2 006		√	28	√							√		4
78	LENI KRISTINA TEL, A.Md, Par NIP.19810708 200701 2 010		√	34	√						√			8
	JUMLAH	2	4		6							1	5	
	JUMLAH KESELURUHAN	52	26		71		4	3				21	11	40



Lampiran 5. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Case Processing Summary				Item Statistics			
		N	%	Mean	Std. Deviation	N	
Cases	Valid	30	100.0	item1	4.0000	.58722	30
	Excluded ^a	0	.0	item2	4.6000	.49827	30
	Total	30	100.0	item3	4.5000	.50855	30
				item4	3.8000	.80516	30
				item5	3.4667	.73030	30
				item6	4.0000	.58722	30
				item7	4.0667	.78492	30
				item8	3.8667	.73030	30
				item9	3.7333	.69149	30
				item10	4.0000	.58722	30
				item11	3.9000	.60743	30
				item12	3.4333	.77385	30
				item13	3.4667	.73030	30
				item14	3.7000	.59596	30
				item15	3.5000	.86103	30
				item16	4.6000	.49827	30
				item17	4.0000	.58722	30
				item18	3.7667	.77385	30
				item19	3.9000	.66176	30
				item20	4.5000	.50855	30
				item21	4.6000	.49827	30
				item22	4.0000	.58722	30
				item23	4.2667	.69149	30
				item24	3.7000	.59596	30
				item25	4.0667	.78492	30
				item26	3.8667	.73030	30
				item27	4.6000	.49827	30
				item28	3.9000	.60743	30

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.921	28

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1	107.8000	98.510	.704	.915
item2	107.2000	101.269	.553	.918
item3	107.3000	102.286	.439	.919
item4	108.0000	98.069	.523	.918
item5	108.3333	99.885	.455	.919
item6	107.8000	98.510	.704	.915
item7	107.7333	99.995	.411	.920
item8	107.9333	97.306	.640	.916
item9	108.0667	98.271	.606	.916
item10	107.8000	101.062	.479	.918
item11	107.9000	100.714	.490	.918
item12	108.3667	98.171	.541	.918
item13	108.3333	99.885	.455	.919
item14	108.1000	100.438	.525	.918
item15	108.3000	98.424	.462	.919
item16	107.2000	101.269	.553	.918
item17	107.8000	98.510	.704	.915
item18	108.0333	97.826	.564	.917
item19	107.9000	100.645	.450	.919
item20	107.3000	102.286	.439	.919
item21	107.2000	101.269	.553	.918
item22	107.8000	101.062	.479	.918
item23	107.5333	100.257	.457	.919
item24	108.1000	100.438	.525	.918
item25	107.7333	99.995	.411	.920
item26	107.9333	97.306	.640	.916
item27	107.2000	101.269	.553	.918
item28	107.9000	100.714	.490	.918

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
111.8000	107.062	10.34708	28

Lampiran 6. Surat Izin Penelitian



WALIKOTA GUNUNGSITOLI

SURAT IZIN WALIKOTA GUNUNGSITOLI
NOMOR : 070/459/PEMB/2015

TENTANG IZIN PENELITIAN

Dasar : Surat Kepala UPBJJ-UT Medan Nomor 359/UN31.23/KM/2015
Tanggal 16 Februari 2015 Hal Izin Melakukan Penelitian.

MEMBERI IZIN :

Kepada :
Nama : Eddy Suryadi
NIM : 500013872
Jabatan : Mahasiswa Magister Manajemen Program Pascasarjana
Universitas Terbuka UPBJJ-UT Medan.
Untuk : Melakukan penelitian Tugas Akhir Program Magister (TAPM)
Mahasiswa dengan Judul "*Pengaruh Penerapan Penilaian
Kinerja dan Motivasi Kerja yang Berimplikasi pada Produktivitas
Kerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gunungsitoli*".
Penelitian dilakukan pada Sekretariat Daerah Kota
Gunungsitoli.

Ditetapkan di Gunungsitoli
pada tanggal 27 Februari 2015

WALIKOTA GUNUNGSITOLI,



Drs. MARTINUS LASE, MSP