

Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja dan Keterbukaan Nilai Kinerja Terhadap Motivasi Kerja (Kasus Pekerja *Bottom Line* di Perusahaan Rokok PT. "G")

Sarbini Wono

Praktisi dan Alumni Pasca Sarjana, Institut Teknologi Nasional Malang

E-mail: Caesar_bin@Telkom.net

Surachman, Fuad Achmadi

Pasca Sarjana Institut Teknologi Nasional Malang

ABSTRAK

Penelitian ini didasarkan pada tinjauan teoritis dan empiris untuk menjelaskan pengaruh efektifitas penilaian kinerja, efektifitas penggajian berdasar nilai kinerja dan efektifitas keterbukaan nilai kinerja terhadap motivasi kerja pekerja. Penelitian dilakukan pada pekerja *bottom line* di perusahaan rokok PT. "G" dengan melakukan kuisioner dan wawancara terhadap sampel sejumlah 142 orang pekerja tetap. Hasil penelitian mengungkapkan pengaruh variabel independen; efektifitas penilaian kinerja dan efektifitas keterbukaan nilai berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen yaitu motivasi kerja pekerja. Sedang pengaruh efektifitas penggajian berdasar nilai kinerja tidak berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja pekerja. 88,02 % responden menyatakan setuju dengan sistem penggajian berdasar nilai kinerja. Hasil analisa jalur mengungkap variabel efektifitas penilaian kinerja memiliki pengaruh langsung dan tak langsung terhadap motivasi kerja pekerja. Efektifitas penggajian berdasar nilai kinerja tidak memiliki pengaruh langsung, namun memiliki pengaruh tidak langsung terhadap motivasi kerja pekerja. Sedang efektifitas keterbukaan nilai memiliki pengaruh langsung saja pada variabel motivasi kerja pekerja. Secara simultan model penelitian ketiga variabel independen tersebut memiliki pengaruh sebesar 95.5 % terhadap motivasi kerja pekerja.

kata kunci: penilaian kinerja, penggajian berdasar nilai kinerja, keterbukaan nilai kinerja dan motivasi kerja pekerja.

ABSTRACT

This research is based on theoretical and empirical reviews to explain the effect of performance valuing effectiveness, performance value-based the effective waging and the effective openness of performance value to workers' working motivation. This research was performed to the bottom line workers in a cigarette company, PT. "G", by providing questioner and interview to 142 samples of workers. This research reveals influence of independent variable; performance appraisal effectivity and valuing openness effectivity influence significantly to dependent variables, namely workers' work motivation. While the effect of performance appraisal-based effective waging does not directly influence the workers' work motivation. 88.02% respondents agreed with the performance value-based waging system. The result of path analysis stated that the variable of performance appraisal effectiveness has direct and indirect effects to workers' work motivation. The performance value-based waging effectiveness does not have a direct effect, but it has an indirect effect on workers' work motivation. Whereas valuing openness effectivity has only direct effect on workers' work motivation variable. Simultaneously, the three independent variables research have effects for 95.5% on workers' work motivation.

Keywords: *performance valuing, performance value-based waging, the openness of performance value and work motivation for workers.*

PENDAHULUAN

Organisasi *excellence* ditunjang tiga pilar utama yaitu sumber daya manusia, proses dan teknologi. (Mantera I.G.M, 2006). Sumber daya manusia sebagai salah satu pilar perusahaan patut mendapatkan perhatian dari manajemen. Salah satu komponen sumber daya manusia adalah pekerja *bottom line*.

Pada industri rokok seperti juga industri lain pada umumnya, jumlah pekerja *bottom line* relatif lebih banyak dari lainnya. Mereka banyak yang berpendidikan maksimal sekolah menengah atas dan terlibat langsung secara fisik dengan proses produksi. Semangat kerja dan motivasi kerja pekerja *bottom line* mempunyai andil cukup besar terhadap produktifitas dan efisiensi produksi.

Fenomena di lapangan, pekerja *bottom line* dan pengusaha secara umum menunjukkan keadaan sebagai berikut:

- * Pekerja merasa penilaian kinerja tidak terbuka dan tidak mengetahui variabel penilaian kinerja.
- * Pekerja sebagian merasa pekerja yang berprestasi dan tidak berprestasi mendapatkan *reward* yang sama.
- * Pekerja sebagian merasa penilaian kinerja dilakukan sangat subyektif
- * Pengusaha enggan melakukan sistem penilaian kinerja lebih terbuka karena ada kekhawatiran reaksi pekerja yang tidak cukup pengetahuan. Pengusaha khawatir sistem penilaian kinerja menimbulkan biaya gaji yang tinggi dan menjadi beban biaya produksi.
- * Pengusaha belum menemukan cara penilaian kinerja yang mudah diterapkan, dan mudah dilakukan bagi penilai kinerja. Hal yang terpenting dalam sistem penilaian kinerja adalah sistem dapat diterima oleh pekerja.
- * Besaran gaji bagi pekerja *bottom line* tidak menjadi rahasia pribadi pekerja, tapi mereka begitu terbuka antar pekerja. Dengan kondisi tersebut dapat berakibat timbul iri hati, maka diperlukan pengumuman nilai secara terbuka agar mengurangi kesalahpahaman. Hal ini berbeda dengan pekerja pada tingkat yang lebih tinggi yang merahasiakan gaji sebagai rahasia pribadi mereka.

Hal yang menarik adalah sistem nilai kinerja pada pekerja *bottom line* di perusahaan rokok menengah dan kecil dilakukan dengan diumumkan terbuka. Keterbukaan ini mempunyai dampak menyelesaikan beberapa temuan fenomena di lapangan. Percobaan sistem ini dilakukan pada perusahaan rokok PT. "G" dan mampu memberikan kejelasan nilai kinerja pada pekerja. Berdasar penerapan keterbukaan nilai, maka variabel ketiga penelitian adalah efektifitas keterbukaan nilai kinerja.

Gap kepentingan penilaian kinerja yang mempunyai hubungan dengan sistem penilaian gaji dengan motivasi kerja bagi pengusaha dan pekerja. Hasil penelitian dapat menjadi rekomendasi untuk membuat sistem penilaian kinerja dengan penilaian gaji yang efektif. Dengan mengetahui tingkat hubungan ketiga variabel cukup signifikan akan dapat meyakinkan kedua pihak mencari titik temu dan merencanakan tahapan perbaikan sistemnya sistem penilaian kinerja yang dapat diterima oleh pengusaha dan pekerja.

Perumusan Masalah

Mengacu pada rangkuman permasalahan dilapangan dengan lingkup permasalahan dalam teori dan

penelitian terdahulu maka dapat dirumuskan permasalahan:

- * Apakah penilaian gaji berdasar nilai kinerja yang menggabungkan *Merit Pay Sistem* dengan metode *reward and punishment* memberikan motivasi pada pekerja *bottom line* di perusahaan rokok menengah dan kecil seperti yang diterapkan pada PT. "G" ?
- * Apakah efektifitas keterbukaan nilai kinerja memberikan motivasi pada pekerja *bottom line* di perusahaan rokok menengah dan kecil seperti yang diterapkan pada PT "G" ?

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yaitu:

1. Mencari pembuktian ilmiah untuk membuktikan dugaan adanya pengaruh efektifitas sistem penilaian kinerja pekerja *bottom line* di PT. "G" terhadap motivasi kerja pekerja
2. Mencari pembuktian ilmiah untuk membuktikan dugaan adanya pengaruh efektifitas sistem penilaian gaji berdasar nilai kinerja pekerja *bottom line* di PT. "G" terhadap motivasi kerja .
3. Mencari pembuktian ilmiah untuk membuktikan dugaan adanya pengaruh efektifitas keterbukaan nilai kinerja pada pekerja *bottom line* yang dilakukan secara terbuka di PT. "G" terhadap motivasi kerja.
4. Mencari pembuktian ilmiah untuk membuktikan dugaan adanya pengaruh tiga variabel yaitu efektifitas penilaian kinerja, efektifitas penggajian berdasar nilai kinerja pekerja dan efektifitas keterbukaan nilai kinerja terhadap motivasi kerja pekerja *bottom line* di PT. "G".
5. Dengan mengetahui pembuktian secara ilmiah hubungan keempat variabel, dapat dipakai masukan untuk perbaikan sistem penilaian kinerja di PT "G" maupun pada perusahaan rokok menengah dan kecil khususnya.

Diharapkan dengan penelitian ini dapat menjawab dugaan hubungan tersebut.

Batasan Penelitian

1. Pengambilan populasi dibatasi pada pekerja *bottom line* pada PT. "G". Pekerja *bottom line* adalah pekerja harian dan bulanan tetap pada level terbawah dan memiliki tugas operasional.
2. Penelitian dilakukan dengan melakukan kuisisioner dan wawancara kepada responden.
3. Diasumsikan responden mempunyai pengetahuan yang cukup dalam mengisi kuisisioner dengan sebenarnya.

TINJAUAN PUSTAKA

Motivasi kerja

Setiap individu pekerja pada dasarnya mempunyai kebutuhan dari masing-masing pribadi, seperti kebutuhan untuk memperoleh penghasilan, menghidupi diri dan keluarganya, rasa bangga, dan aktualisasi diri. Motivasi adalah sesuatu yang mendorong pemain untuk aksi atau mendukung memberi tindakan nyata untuk menyatakan aksinya. Berarti ada dorongan dari pribadi karena kemauannya dan disebabkan dari dalam diri dan lingkungan kerja. (Munandar, 1988). Armstrong dan Murlis (1988) mengatakan motivasi adalah bentuk tingkah laku manusia yang sesuai dengan keinginan pencapaian *goal* yang memberikan pengharapan yang diinginkan. Program peningkatan motivasi kerja dengan melakukan *Pay Incentive Program and Job Enrichment* (Wesley, 1977). Pendapatan/gaji yang didapatkan dari kinerja pekerja menjadi salah satu faktor pendorong motivasi kerja pekerja, sehingga motivasi pekerja dipengaruhi faktor-faktor lain yang mendorong motivasi pekerja (Armstrong and Murlis, 1988, p. 64). Dikatakan tipe motivasi intrisik berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri seperti kecocokan pada pekerjaan, pekerjaan maupun target sesuai dengan yang diharapkan, rasa tanggung jawab karena merasa dipandang penting, kesempatan berkembang, dan kesempatan karir. Motivasi intrisik erat berkaitan dengan kepuasan kerja. Sedang motivasi ekstrinsik berkaitan dengan imbalan yang disediakan perusahaan seperti gaji, bonus, promosi jabatan dan penghargaan/*reward* dalam bentuk selain uang (Armstrong and Murlis, 1988, p. 39)

Penilaian Kinerja

Motivasi kerja merupakan hasil *output* dari penilaian kinerja yang memiliki nilai harapan/ekspektasi, mempunyai instrumen penilaian yang efektif dan valensi penilai yang efektif (Anderson JR, 2006). Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidak cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey and Blanchard, 1993). Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolak ukur kinerja individu. Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja, yakni (a) tugas individu, (b) perilaku individu, (c) ciri individu

(Robbin, 1996). Kajian kerja tersebut meliputi sistem pengukuran dan evaluasi. *Performance Appraisal* (penilaian kinerja) merupakan salah satu alat manajemen untuk membentuk motivasi, persaingan positif/kompetisi pekerja untuk mencapai nilai maksimal yang bisa dilakukan untuk mendapatkan nilai atau pengakuan atas prestasinya. Pengakuan tersebut bisa berbentuk sistem kenaikan gaji, kenaikan jabatan, fasilitas, bonus dan banyak bentuk penghargaan pada pekerja (Rivai dan Basri, 2004, p. 24)

Hubungan Kinerja dan *Reward*

Dalam *Pay Incentive Program* dibahas model-model insentif pada pekerja agar tetap mencapai yang terbaik dan *Job Enrichment* adalah program peningkatan motivasi kerja dengan kesempatan aktualisasi diri, mengembangkan diri dan meningkatkan kecakapan/keahlian (Munandar, 1988, p. 7.5 - 7.14). Kompensasi pada dasarnya mencakup penghargaan finansial dan penghargaan non finansial. Kompensasi finansial dapat langsung maupun tak langsung. Kompensasi finansial langsung seperti sistem pengupahan, bonus dan komisi sedangkan kompensasi finansial tak langsung seperti tunjangan, asuransi dan kredit bunga ringan/fasilitas (Ivancevich, 1992). *Reward* hasil pencapaian kinerja salah satunya dilakukan dengan penilaian gaji berdasar nilai kinerja. Karena dasarnya penilaian kinerja, maka ada klasifikasi nilai yang membedakan seseorang dari temannya yang mempunyai nilai kinerja yang berbeda. Metode pemberian gaji berbeda berdasarkan nilai kinerja dapat disebut penerapan *Merit Pay System*. *Merit Pay System* merupakan sistem penggajian yang rasional dan berorientasi pada penciptaan adanya rasa keadilan penghasilan yang diberikan kepada pekerja akan dikaitkan dengan kinerja pekerja tersebut secara individu (Rivai and Basri, 2004). Dalam *Merit Pay System* ada pembedaan insentif bagi yang baik sekali, baik, cukup dan kurang. Dengan *Merit Pay System* diharapkan dapat menjaga produktifitas kerja dan menjaga kompetisi yang sehat.

Reward and Punishment

Asumsi sifat manusia dalam organisasi dengan asumsi teori X dan asumsi teori Y. Asumsi teori X adalah sifat negatif seperti tidak suka bekerja, tidak ambisius, tidak kreatif dan malas. Asumsi teori Y adalah sifat baik, rajin bersemangat dan kreatif dari manusia (Gregor. D.M, 1988). Dalam meminimalkan sifat asumsi teori X ini organisasi melakukan arahan, paksaan, *punishment* dan membuat aturan agar tujuan

organisasi tercapai (Toha, 2002, p. 7.24). Uang (gaji) merupakan motivator yang efektif dan merupakan alasan *reward*-nya menarik atau tidak. Namun kriteria *financial reward* harus digunakan dengan jelas pada saat pengembangan sistem *financial reward* (Amstrong and Murlis, 1988). Disiplin progresif merupakan proses dimana para manajer menggunakan paksaan dan tekanan seminimal mungkin untuk memecahkan masalah kinerja, tetapi para manajer akan menggunakannya bila tidak ada lagi cara pemecahan masalah. Pada tingkat ekstrim, disiplin progresif dapat berakibat pada pemecatan pekerja. (Bacal.R. 2001. p167).

METHODE PENELITIAN

Obyek penelitian diambil dari populasi pekerja *bottom line* pada perusahaan rokok PT "G". Alasan obyek PT. "G" dipilih karena telah dilakukan tahapan percobaan sistem penilaian kinerja dari yang tradisional sampai pada sistem yang sekarang berlaku. Proses perbaikan sistem tersebut mencapai pada pola budaya namun masih terus dilakukan penyempurnaan. Sampel diambil dari 142 responden yang berasal dari populasi sebesar 550 pekerja. Proses penghitungan statistik data penelitian, peneliti menggunakan alat bantu komputer dengan *softwear SPSS 13 for Window*. Skala dalam kuisioner menggunakan Skala *Likert*. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur pendapat, persepsi dan sikap dari responden dalam menyikapi kuisioner. Skala *Likert* dibuat dengan 5 skala yaitu skala 1 sampai skala 5. Variabel tersebut sebagai berikut:

Variabel (X1) = Keefektifan Sistem Penilaian Kerja
 Variabel (X2) = Keefektifan Sistem Penggajian Berdasar Nilai Kinerja
 Variabel (X3) = Keterbukaan Nilai Kinerja
 Variabel (Y) = Motivasi Kerja Pekerja

Variabel X1, X2 dan X3 sebagai variabel terobservasi atau variabel independen variable X sebagai variabel terobservasi dipertajam dengan variabel manifest atau variabel indikator, sedangkan variabel Y sebagai variabel dependen atau variabel laten juga dipertajam dengan indikator sebagai berikut:

1. Efektifitas Sistem Penilaian Kinerja
 - (X1.1) = Persepsi pada Instrumen Penilaian kinerja
 - (X1.2) = Persepsi pada Team Penilai Kerja
2. Efektifitas Sistem Penggajian Berdasar Nilai Kinerja
 - (X2.1) = Motif Keseimbangan
 - (X2.2) = Motif *Reward* dan *Punishment*.

3. Efektifitas Keterbukaan Sistem Penilaian Kinerja
 - (X3.1) = Motif Keterbukaan
 - (X3.2) = Motif Rasa Adil
4. Motivasi Kerja Pekerja
 - (Y1.1) = Motif Rasa Tanggung jawab
 - (Y1.2) = Motif Motivasi Instrinsik
 - (Y1.3) = Motif Motivasi Ekstrinsik

Pengujian instrumen penelitian diuji validasi dan uji reliabilitas. Pengujian signifikansi sampel dengan uji t tes dan uji anova. Pengujian hipotesa menggunakan uji linieritas regresi berganda dan *path analysis* untuk mendapatkan korelasi antar variabel.

HASIL PENELITIAN DAN ANALISA

Uji Hipotesa Pertama

Hasil uji instrumen penelitian dinyatakan valid dan uji reabilitas menunjukkan variabel efektifitas penilaian kinerja dan variabel efektifitas sistem penggajian berdasar nilai kinerja tingkat reabilitasnya tinggi dan variabel efektifitas keterbukaan nilai kinerja dan variabel motivasi kerja pekerja tingkat reabilitasnya sangat tinggi. Uji Linieritas untuk melihat pengaruh variabel-variabel independen secara keseluruhan terhadap variabel dependen. F hitung = 81.536 sedang F tabel = 2.67 pada $v_1 = 3$ dan $v_2 = 139$ pada taraf signifikan 5 %. Maka F hitung > F tabel berarti ada hubungan linier pada model regresi linier berganda antara variabel independen dengan variabel dependen. Sedang hubungan antara efektifitas sistem penilaian kinerja, efektifitas sistem penggajian berdasar nilai kinerja dan efektifitas keterbukaan nilai terhadap motivasi kerja pekerja cukup signifikan dengan nilai 0.002. Karena nilai signifikansi $0,002 < 0,05$ disimpulkan ada hubungan linier pada model regresi berganda.

Hipotesa pertama dalam penelitian ini sebagai H1 adalah; "Diduga ada pengaruh efektifitas sistem penilaian kinerja pekerja *bottom line* pada PT. "G" terhadap Motivasi Pekerja." Dari data diperoleh korelasi antara efektifitas sistem penilaian kinerja dengan motivasi kerja pekerja didapat nilai $t = 3.838$ dengan signifikansi 0.000. Nilai t hitung $3.838 > t$ tabel 1.960 dan signifikansi $0.000 < 0.05$ maka dapat disimpulkan pengaruh efektifitas sistem penilaian kinerja sangat berpengaruh terhadap motivasi kinerja pekerja. Maka Hipotesa (H1) yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.

Uji Hipotesa Kedua

Hipotesa kedua yang diajukan dalam penelitian ini sebagai H1 adalah "Diduga ada pengaruh efek-

tifitas sistem penggajian berdasar nilai kinerja pekerja *bottom line* pada PT. "G" terhadap motivasi kerja pekerja."

Dari hasil analisa data diperoleh korelasi antara efektifitas sistem penggajian berdasar nilai kinerja dengan motivasi kerja pekerja didapat nilai t sebesar 0.242 dengan signifikansi sebesar 0.809. Nilai t hitung $0,242 < t$ tabel 1,960 dan signifikansi $0,809 > 0.05$ maka dapat disimpulkan pengaruh efektifitas sistem penggajian berdasar nilai kinerja terhadap motivasi kerja pekerja (H1) yang diajukan dalam penelitian ini ditolak. Berarti diterima H0 dengan kesimpulan tidak ada pengaruh signifikan antar variabel sistem penggajian berdasar nilai kinerja dengan motivasi kerja pekerja.

Uji Hipotesa Ketiga

Hipotesa ketiga dalam penelitian ini sebagai H1 adalah "Diduga ada pengaruh efektifitas keterbukaan nilai kinerja pekerja *bottom line* pada PT. "G" terhadap motivasi pekerja. Dari data diperoleh korelasi antara efektifitas keterbukaan nilai kinerja dengan motivasi kerja pekerja didapat nilai $t = 8.888$ dengan signifikansi 0.000 Nilai t hitung $8.888 > t$ tabel 1.960 dan signifikansi $0.000 < 0.05$ maka dapat disimpulkan pengaruh efektifitas keterbukaan nilai kinerja sangat berpengaruh terhadap motivasi kinerja pekerja. Maka hipotesa (H1) yang diajukan dalam penelitian ini diterima.

Uji Hipotesa Keempat

Hipotesa keempat dalam penelitian ini sebagai H1 adalah "Diduga ada pengaruh efektifitas sistem penilaian kinerja, efektifitas sistem penggajian berdasar nilai kinerja dan efektifitas keterbukaan nilai pada pekerja *bottom line* pada perusahaan rokok PT. "G" terhadap motivasi kerja pekerja. Dari data diperoleh korelasi antara efektifitas sistem penilaian kinerja, efektifitas sistem penggajian berdasar nilai kinerja dan efektifitas keterbukaan nilai kinerja terhadap motivasi kerja pekerja didapat nilai $t = 3.103$ dengan signifikansi 0.002. Nilai t hitung $3.103 > t$ tabel 1.960 dan signifikansi $0.002 < 0.05$ maka dapat disimpulkan pengaruh efektifitas sistem penilaian kinerja, efektifitas penggajian berdasar nilai kinerja dan efektifitas keterbukaan nilai kinerja cukup berpengaruh terhadap motivasi kerja pekerja. Maka Hipotesa (H1) yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.

Sehingga dapat diartikan semakin efektif sistem penilaian kinerja dan sistem keterbukaan nilai terhadap motivasi kerja pekerja secara simultan

makin berpengaruh pada motivasi kerja pekerja. Sedang efektifitas sistem penggajian berdasar nilai kinerja tidak signifikan mempengaruhi motivasi kerja pekerja secara linier. Karena itu persamaan regresi linier berganda untuk menyatakan hubungan variable dependen dan variable independen adalah $Y=11.378 + (0.222*X1) + (0.024*X2) + (0.891*X3)$, karena koefisien b2 tidak signifikan dan dianggap nol persamaan linier menjadi menjadi $Y=11.378 + 0.222X1 + 0.891 X3$. Namun melihat frekwensi sampel dalam menerima efektifitas sistem penggajian berdasar nilai kinerja (X2) sebagai berikut:

Tabel 1. Tabel Analisa Data Kuisisioner Variabel Sistem Penggajian Berdasar Nilai Kinerja

No	Pilihan	Jumlah	Prosentase
1	Sangat tidak setuju	12	0.76%
2	Tidak Setuju	35	2.24%
3	Netral	140	8.96%
4	Setuju	866	56.72%
5	Sangat setuju	467	31.30%

Dari data data diatas 88,02 % setuju dengan sistem penggajian dengan berdasar nilai kinerja. Dan yang tidak setuju 3,02 % sedang netral 8.96 %. Data sekunder yang diungkap terdahulu terungkap pekerja yang mendapat nilai D dan E sebesar 3,4 %, sehingga dapat disimpulkan pengisi setuju dan sangat tidak setuju mewakili kelompok yang pernah bermasalah dengan nilai kinerjanya. Penerapan sistem menunjukkan efektifitas sistem dengan indikasi turunnya volume nilai kinerja yang sangat buruk (E) (Table 2), maka dilakukan analisa jalur untuk mengetahui pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari variabel-variabel *independent* pada variabel *dependent*.

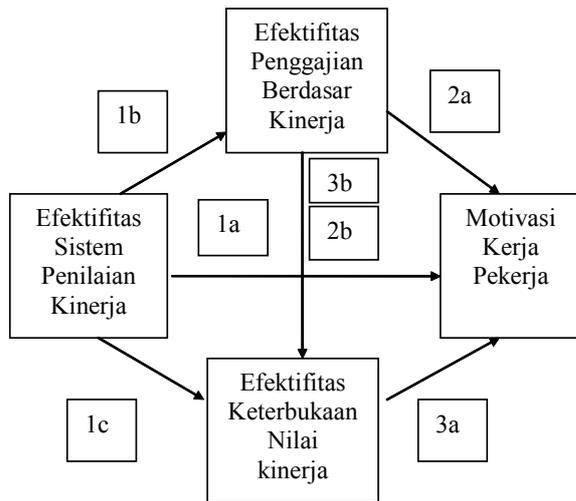
Tabel 2. Kinerja Tenaga Operasional (*bottom line*) PT. "G"

N	TH04	%	TH05	%	TH06	%	TH07	%
D	25	3.14	23	3.1	27	4.4	9	0.16
E	3	0.15	2	0.3	2	0.3	0	0
σ	28	3.29	25	3.4	29	4.7	9	0.16
	563		563		568		564	

Analisa jalur

Model penelitian yang digambarkan pada bab terdahulu (Gambar 1) terlihat efektifitas sistem penilaian kinerja memiliki dua jalur untuk memberikan pengaruh pada motivasi kerja pekerja. Yaitu jalur

efektifitas sistem penilaian kinerja—efektifitas penggajian berdasar nilai kinerja terhadap motivasi kerja pekerja dan jalur kedua yaitu efektifitas sistem penilaian kinerja – efektifitas keterbukaan nilai kinerja terhadap motivasi kerja pekerja. Analisa Jalur digunakan untuk menganalisis variabel mana yang merupakan jalur penelitian dan berapa sumbangan efektifnya untuk mempengaruhi variabel dependent.



Gambar 1. Model Analisa Jalur

Pengaruh Terhadap Hipotesa Pertama

Hipotesa pertama dalam penelitian ini sebagai H1 adalah: “Diduga ada pengaruh efektifitas sistem penilaian kinerja pekerja *bottom line* pada PT. ”G” terhadap motivasi kerja pekerja. Pengaruh efektifitas sistem penilaian kinerja terhadap motivasi kerja pekerja mempunyai pengaruh langsung sebesar 0,239 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0.099 terhadap motivasi kerja pekerja.melalui efektifitas penilaian kinerja dan efektifitas keterbukaan nilai. Dan pengaruh tak langsung melalui efektifitas keterbukaan nilai sebesar 0,109. Sumbangan efektif yang dihasilkan dari pola hubungan diatas secara langsung sumbangan efektifnya 0,136 atau 13,6% dan sumbangan efektif tak langsung sebesar 0.056 atau 5,6% t melalui efektifitas penilaian kinerja dan efektifitas keterbukaan nilai erhadap motivasi kerja pekerja. Sedang sumbangan efektif melauli efektifitas keterbukaan nilai 0.109 atau 10.9% terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Terhadap Hipotesa Kedua

Hipotesa kedua yang diajukan dalam penelitian ini sebagai H1 adalah “diduga ada pengaruh efektifitas sistem penggajian berdasar nilai kinerja pekerja

bottom line pada PT. ”G” terhadap motivasi kerja pekerja”. Pengaruh efektifitas sistem penggajian berdasar nilai kinerja terhadap motivasi kerja pekerja tidak mempunyai pengaruh langsung, namun memiliki pengaruh tidak langsung sebesar 0.380 terhadap motivasi kerja pekerja. Sumbangan efektif yang dihasilkan dari pola hubungan diatas secara langsung sumbangan efektifnya tidak ada namun sumbangan efektif tak langsung sebesar 0.208 atau 20.8% terhadap motivasi kerja pekerja.

Pengaruh Terhadap Hipotesa Ketiga

Hipotesa ketiga dalam penelitian ini sebagai H1 adalah “Diduga ada pengaruh efektifitas keterbukaan nilai kinerja pada pekerja *bottom line* pada PT. “G” terhadap motivasi kerja pekerja. Pengaruh efektifitas keterbukaan nilai kinerja terhadap motivasi kerja pekerja mempunyai pengaruh langsung sebesar 0,640 dan tidak memiliki pengaruh tidak langsung. Sumbangan efektif yang dihasilkan dari pola hubungan diatas secara langsung sumbangan efektifnya 0,493 atau 49,3% terhadap motivasi kerja pekerja.

Pengaruh Terhadap Hipotesa Keempat

Hipotesa keempat dalam penelitian ini sebagai H1 adalah: “diduga ada pengaruh efektifitas sistem penilaian kinerja, efektifitas sistem penggajian berdasar nilai kinerja dan efektifitas keterbukaan nilai pekerja *bottom line* pada PT. ”G” terhadap motivasi kerja pekerja. Dari hasil penghitungan didapat sumbangan efektif variabel efektifitas sistem penilaian kinerja, variabel efektifitas penggajian berdasar nilai kinerja dan efektifitas keterbukaan nilai terhadap motivasi kerja pekerja sebesar 0,955 atau 95.5% sedang 4.5% dipengaruhi faktor lain diluar variabel yang diteliti. Jadi sumbangan efektif ketiga variabel independent sangat berpengaruh kuat terhadap motivasi kerja pekerja.

PEMBAHASAN

Bahasan Hipotesa Pertama

Pengaruh variabel efektifitas sistem penilaian kinerja terhadap motivasi pekerja secara langsung sebesar 0,239 dan pengaruh tak langsung melalui efektifitas sistem penggajian berdasar nilai kinerja terhadap motivasi kerja pekerja sebesar 0,099. Dan pengaruh tak langsung melalui efektifitas keterbukaan nilai sebesar 0.109 terhadap motivasi kerja pekrja. Sumbangan efektif variabel effektifitas sistem penilaian kinerja terhadap motivasi pekerja secara

langsung 13,6% dan sumbangan efektif secara tidak langsung sebesar 5,6% melalui efektifitas penggajian berdasar nilai kinerja dan sumbangan efektif tak langsung sebesar 6,2% melalui efektifitas keterbukaan nilai. Total sumbangan tak langsung dalam model sebesar 11,8%. Dalam uji korelasi variabel efektifitas sistem penilaian kinerja terhadap motivasi kinerja dengan uji t hitung > uji t tabel dan signifikansi 0.000 berarti peningkatan efektifitas sistem penilaian kinerja sangat signifikan mempengaruhi peningkatan motivasi kerja pekerja. Pada analisa regresi linier hasil uji t untuk efektifitas penilaian kinerja sebesar $3,838 > 1,960$ dengan $\text{sig } t = 0,000$ menunjukkan efektifitas sistem penilaian kinerja mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap motivasi kerja pekerja dengan koefisien pada persamaan regresi 0,222. Hasil ini menguatkan penelitian oleh Nuzsep Almigo yang menyatakan hubungan kepuasan kerja pekerja dengan *performant appraisal* menunjukkan koefisien korelasi (r) 0.252 dengan nilai $p = 0,011$ yang menunjukkan variabel *performant appraisal* tersebut cukup kuat atau signifikan mempengaruhi kepuasan kerja atau motivasi kerja. Hasil ini menguatkan penelitian oleh Shena S I dan Sanford E D yang menyatakan *performance appraisal* mempengaruhi motivasi untuk pekerja non manager di Asia, analisisnya menunjukkan $F = 2,99$ dan $p < 0,10$. Indikator yang digunakan adalah disiplin atau tanggung jawab, instrumen penilaian kinerja dan kapabilitas terhadap team penilai. Sehingga dapat disimpulkan efektifitas sistem penilaian kinerja terhadap motivasi pekerja mempunyai pengaruh cukup signifikan secara langsung maupun secara tidak langsung.

Bahasan Hipotesa Kedua

Pengaruh variabel efektifitas sistem penggajian berdasar nilai kinerja terhadap motivasi kerja pekerja secara langsung tidak signifikan sedang pengaruh tidak langsung sebesar 0,38. Sumbangan efektif langsung juga tidak signifikan, sedang sumbangan efektif secara tidak langsung sebesar 20,8% terhadap motivasi kerja pekerja. Dalam uji korelasi juga korelasi efektifitas sistem penggajian berdasar nilai kinerja tidak signifikan. Dapat disimpulkan sistem penggajian berdasar nilai kinerja secara langsung tidak mempengaruhi motivasi kerja pekerja, Namun pengaruh sistem penilaian penggajian berdasar nilai kinerja yang terkait dengan sistem penilai kinerja yang efektif dan efektifitas keterbukaan nilai mempunyai pengaruh yang sebesar 20,8% mempengaruhi motivasi kerja pekerja. Sehingga sistem penggajian yang berdiri sendiri tanpa ditunjang sistem penilaian kinerja yang efektif dan keterbukaan nilai kinerja

untuk pekerja *bottom line* pada manufaktur menengah dan kecil tidak mempunyai pengaruh pada motivasi pekerja. Pada penelitian 3 variabel independent dan variabel dependen terkandung unsur *reward dan punishment*. Seperti yang ditulis oleh Robert Bacal bahwa sebenarnya *punishment* tidak mendorong motivasi kerja pekerja. Bila dianalisa semua indikator kuisioner yang mengandung unsur *punishment* dikeluarkan yaitu X1.1.1, X1.1.2, X1.1.3, X1.1.4, X2.1.4, X2.1.5, X2.2.4, X2.2.5, X2.2.6, X3.1.3, X3.2.3. Maka didapat hasil analisa sebagai berikut:

Tabel 3. Tabel Hasil Analisa Regresi dan Uji Signifikansi Data *Nonpunishment*

No Jenis Uji	Hasil hitung	Hasil Tabel/Syarat	Analisa
1 R square	0.660		Mempunyai pengaruh 84.5%
2. Durbin Watson	1.823	$1.65 < DW < 2.25$	Tidak terdapat masalah autokorelasi
3. Reliabilitas (uji F)	89.208	> 2.67	Ada hubungan linier
4. Signifikansi Anova	0.000	< 0.05	Model penelitian reliabel
5. Uji t pada X1	3.738	> 1.960	X1 terhadap Y berpengaruh
6. Uji t pada X2	8.986	> 1.960	X2 terhadap Y berpengaruh
7. Uji t pada X3	2.327	> 1.960	X3 terhadap Y berpengaruh
8. Signifikansi uji t X1	0.000	< 0.05	Signifikan
9. Signifikansi uji t X2	0.000	< 0.05	Sangat signifikan
10 Signifikansi uji t X3	0.021	< 0.05	Signifikan

Pada uji t dan signifikansi X2 mempunyai pengaruh sangat signifikan terhadap motivasi kerja. Berarti efektifitas sistem penggajian berdasar nilai kinerja (*non punishment*) mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap motivasi kerja pekerja. Analisa ini menguatkan pendapat Robert Bacal yang menyatakan hukuman/*punishment* tidak memberi motivasi kerja pada pekerja. Namun dalam kuisioner didapati responden yang setuju dengan sistem penggajian berdasar nilai kinerja yang mengandung sistem *reward dan punishment* 88.02% menyatakan setuju, 8,96% netral. Sehingga yang tidak setuju dan tidak setuju sebesar 3,02%. Dikomparasikan dengan data pekerja di PT. "G" yang mendapatkan nilai kinerja D

dan E sebelum sistem *reward dan punishment* diberlakukan sebesar 3,29% (2004), 3,4% (2005) dan 4,7% (2006) rata-rata = 3.76%, dapat disimpulkan sebagian besar sampel yang tidak setuju berasal dari populasi yang mempunyai prestasi kinerja D dan E. Setelah sistem penggajian berdasar nilai kinerja dimuatkan faktor *reward and punishment* nilai D turun menjadi 0.16% dan nilai E menjadi 0%. Hasil percobaan sistem di PT. "G" dan hasil hipotesa ke dua dapat menjadi masukan bagi peneliti berikutnya, maupun dalam penerapannya.

Bahasan Hipotesa Ketiga

Pengaruh variabel efektifitas sistem keterbukaan nilai kinerja terhadap motivasi kerja pekerja secara langsung 0.64 dan sumbangan efektif variabel efektifitas sistem keterbukaan nilai kinerja terhadap motivasi pekerja secara langsung 49,3%. Dalam uji korelasi variabel efektifitas sistem keterbukaan nilai kinerja terhadap motivasi kinerja dengan uji t hitung = $3.888 > \text{uji t tabel} = 1.960$ dan signifikansi 0.000 berarti peningkatan efektifitas keterbukaan nilai kinerja cukup signifikan mempengaruhi peningkatan motivasi kerja pekerja dengan koefisien pada persamaan regresi 0.865. Keterbukaan nilai kinerja pada pekerja *bottom line* di perusahaan rokok menengah dan kecil mempunyai dampak terhadap motivasi kerja pekerja. Nicolas D Towne dalam penelitian berjudul "*Effect on Communication Within Organizations*" mengatakan tingkat kepercayaan pekerja pada sistem penilaian kinerja mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja atau motivasi kerja pekerja dan persepsi pekerja pada sistem penilaian kinerja. Dalam penelitiannya korelasi tingkat kepercayaan pekerja pada sistem penilaian kinerja pada kinerja atau motivasi kinerja dengan $R = 0.507$, $p < 0.001$ dan $R \text{ square} = 0.257$ menunjukkan hubungan yang signifikan. Hasil penelitian di PT. "G" tingkat pengaruh sedikit berbeda/lebih besar karena populasinya pada populasi yang terbatas dan populasinya telah mengalami proses penerapan kinerja secara bertahap, sedang Nicolas mengambil sampel yang acak yang tidak semuanya mengalami proses penerapan kinerja diperusahaannya. Dan pada realitas sama seperti di perusahaan rokok menengah dan kecil masih takut dalam mengumumkan nilai kinerja pekerja *bottom line*. Variabel keterbukaan nilai kinerja bagi pekerja *bottom line* belum banyak dikupas pada peneliti terdahulu. Pada penelitian terdahulu banyak melakukan penelitian pada tingkat manager atau profesional yang mempunyai tingkat pengetahuan lebih, memandang bahwa prestasi kinerja masing-masing adalah urusan pribadi yang bersifat *privat* dan tolak ukuran

kinerja relatif lebih jelas sehingga tidak mempersoalkan nilai kinerja untuk diumumkan. Berbeda dengan pekerja *bottom line* tanpa *skill* khusus, mereka memiliki pendidikan rata-rata SLTP sampai SLTA dan ukuran kinerja yang terukur akurat. Keterbukaan gaji diantara mereka membuat keninginan rasa iri karena proses perbandingan dengan teman, sehingga diperlukan keterbukaan nilai kinerja agar dapat langsung nilai kinerja sendiri ataupun teman yang dipakai sebagai perbandingan. Dengan demikian keterbukaan nilai kinerja dibutuhkan bagi pekerja *bottom line* pada perusahaan rokok.

Bahasan Hipotesa Keempat

Pengaruh 3 variabel terdiri variabel efektifitas sistem penilaian kinerja, efektifitas sistem penggajian berdasar nilai kinerja dan efektifitas keterbukaan nilai kinerja terhadap motivasi kerja pekerja *bottom line* pada pekerja PT. "G" memiliki sumbangan langsung sebesar 95.5%. Artinya peningkatan ke-efektifan ketiga variabel memiliki pengaruh 95.5% terhadap motivasi kerja pekerja. Sedang pada analisa regresi ketiga variabel tersebut memprediksikan motivasi kerja pekerja sebesar 63,9% dengan $R \text{ square} 0.639$ dan uji $F = 81.536$ dengan signifikansi 0.002. Hasil perhitungan ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh McClelland (1961), Edward Murray (1957), Miller dan Gordon (1970) dan Anwar Prabu Mangkunegara (2006) menyimpulkan ada hubungan positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian kinerja. Pekerja yang motivasi berprestasi baik akan menunjukkan kinerja yang baik (Mangkunegara. A. P., 2006, p. 76). Hasil penelitian menguatkan penelitian oleh Aileen Naming dan Nevan Wright dengan judul *Performance Appraisal of Administratif Staff in Tertiary Institution* dari *Auckland University of Technology* mengatakan 80% responden menyatakan *performance appraisal process* secara signifikan mempengaruhi perbaikan motivasi.

Motivasi terdiri dua bagian yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Variabel motivasi intrinsik diwakili indikator tanggung jawab dan indikator intrinsik (Y1.1 dan Y1.2) sedang motivasi ekstrinsik diwakili indikator ekstrinsik (Y1.3). Dilakukan analisa variabel independent efektifitas penilaian kinerja dan efektifitas penggajian berdasar nilai kinerja dan variabel keterbukaan nilai kinerja dan variabel dependen motivasi instrinsik (Y1.1 + Y1.2) sedang dengan motivasi ekstrinsik dengan variabel dependent (Y1.3) didapatkan R hitung. $R \text{ square}$ intrinsik sebesar 0.536 sedang $R \text{ Square}$ ekstrinsik sebesar 0.545 menunjukkan pada pekerja *bottom line* kurang membedakan variabel motivasi intrinsik

maupun ekstrinsik karena beda pengaruh ketiga variabel independen terhadap variabel dependen hampir sama. Beda 0.9 atau 4% antara motivasi intrinsik dengan motivasi ekstrinsik. Dari keduanya motivasi ekstrinsik sedikit lebih tinggi dari motivasi intrinsik. Pada motivasi intrinsik Mean = 4.3317 dengan SD = 0.35298 sedang pada penelitian Sheena. S.I. dan Sanford. E.DV dengan motivasi intrinsik M = 5.86 dan SD = 1.73. Pada motivasi ekstrinsik penelitian M = 4.3901 dengan SD = 0.41417. sedang pada journal Sheena. S.I. dan Sanford. E.DV dengan motivasi ekstrinsik M = 5.91 dan SD = 1.64 Perbedaan mean intrinsik dengan ekstrinsik pada penelitian 0.0584 sedang mean pada journal 0.05 Penelitian ini melengkapi penelitian Sheena. S.I. dan Sanford. E.DV bahwa pekerja Asia memilih motivasi ekstrinsik ketimbang instrinsik, walaupun didapatkan beda motivasi ekstrinsik dan motivasi instrinsik sangat tipis.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dengan memperhatikan pembahasan hasil penelitian dan analisa data penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil pembahasan pada hipotesa pertama yaitu “diduga ada pengaruh yang signifikan variabel efektifitas sistem penilaian kinerja terhadap motivasi kerja pekerja” diterima dan signifikan. Artinya peningkatan efektifitas sistem penilaian kinerja yang diterapkan makin baik diterima oleh pekerja akan meningkatkan pula motivasi kerja pekerja dengan signifikan. Dari analisa jalur didapati pengaruh langsung efektifitas sistem penilaian kinerja mempunyai pengaruh langsung sebesar 0.239 dan pengaruh tak langsung melalui efektifitas penilaian gaji berdasarkan nilai kinerja sebesar 0.099 memperkirakan kondisi motivasi kerja pekerja dan pengaruh tak langsung melalui keterbukaan nilai sebesar 0.109 dan sumbangan efektif dari model hubungan variabel efektifitas sistem penilaian kinerja sebesar 13,6% secara langsung dan 6,1% secara tidak langsung memperkirakan kondisi motivasi kinerja pekerja melalui efektifitas keterbukaan. Sedang sumbangan efektif melalui efektifitas keterbukaan nilai sebesar 5,6%. Jadi kontribusi efektif sistem penilaian kinerja mempunyai efek langsung dan efek tidak langsung mempengaruhi motivasi kerja pekerja. Beda pengaruhnya lebih besar pengaruh langsungnya
2. Hasil pembahasan pada hipotesa kedua yaitu “diduga ada pengaruh yang signifikan variabel efektifitas penggajian berdasar nilai kinerja terhadap motivasi kerja pekerja” ditolak karena tidak memenuhi syarat uji signifikansi statistik. Artinya peningkatan efektifitas penggajian berdasar nilai kinerja tidak meningkatkan motivasi kerja pekerja. Dari analisa jalur dapat berpengaruh pengaruh langsung variabel efektifitas penggajian berdasar nilai kinerja tidak signifikan dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,38 memperkirakan kondisi motivasi kerja pekerja. Dan sumbangan efektif dari model hubungan variabel efektifitas sistem penggajian berdasar nilai kinerja secara langsung tidak signifikan dan secara tidak langsung sebesar 0.208 memperkirakan kondisi motivasi kerja pekerja. Artinya peningkatan efektifitas sistem penggajian berdasar nilai kinerja tidak dapat memprediksi peningkatan motivasi kerja pekerja. Namun efektifitas sistem penggajian berdasar nilai kinerja terkait dengan efektifitas sistem penilaian kinerja dan efektifitas keterbukaan nilai kinerja mempunyai pengaruh tak langsung memperkirakan kondisi motivasi kerja pekerja.
3. Hasil pembahasan hipotesa ketiga “diduga ada pengaruh yang signifikan variabel efektifitas keterbukaan nilai terhadap motivasi kerja pekerja” diterima dengan signifikan. Artinya peningkatan efektifitas keterbukaan nilai kinerja diterima pekerja akan meningkatkan motivasi kerja pekerja. Dari hasil analisa jalur didapati pengaruh langsung efektifitas keterbukaan nilai sebesar 64% memperkirakan kondisi motivasi kerja pekerja.
4. Hasil pembahasan hipotesa keempat diduga ada pengaruh yang signifikan variabel efektifitas penilaian kinerja, efektifitas penggajian berdasar nilai kinerja dan efektifitas keterbukaan nilai kinerja terhadap motivasi kerja pekerja pada pekerja *bottom line* perusahaan rokok PT. “G” diterima cukup signifikan memenuhi uji statistik. Pengaruh hubungan ketiga variabel tersebut sebesar 64% terhadap motivasi kerja pekerja, sedang 36% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Artinya peningkatan efektifitas pola hubungan variabel efektifitas penilaian kinerja, efektifitas penggajian berdasar nilai kinerja dan efektifitas keterbukaan nilai akan meningkatkan motivasi kerja pekerja sebesar 64%. Dari analisa jalur didapati pengaruh pola hubungan efektifitas sistem penilaian kinerja, efektifitas sistem penggajian berdasar nilai kinerja dan efektifitas keterbukaan nilai kinerja memperkirakan 95.5% kondisi motivasi kerja pekerja.

Dari analisa tersebut peran ketiga variabel tersebut cukup dominan mempengaruhi motivasi kerja pekerja.

5. Hasil pembahasan indikator yang mengandung sifat *punishment* dikeluarkan dari variabel efektifitas penilaian kinerja, efektifitas penggajian berdasar nilai kinerja dan efektifitas keterbukaan nilai terhadap motivasi kerja pekerja didapati hubungan yang signifikan. Demikian pula pengaruh masing-masing variabel independen cukup signifikan terhadap motivasi kerja pekerja. Artinya peningkatan variabel efektifitas penilaian gaji, efektifitas penggajian berdasar nilai kinerja dan efektifitas keterbukaan nilai, maupun hubungan terkait ketiga variabel tersebut dengan menghilangkan indikator *punishment* akan meningkatkan pula motivasi kerja pekerja. Hal ini mendukung teori oleh Robert Baccal yang menyatakan *punishment* tidak akan mendorong motivasi. Namun dengan data sekunder maupun pada pengamatan sosial masyarakat indikator *punishment* mempunyai peran membentuk budaya yang tidak dapat dicapai dengan indikator *reward* saja. Namun hal ini tidak diteliti pada penelitian ini. Hasil analisa jalur dan data sekunder mendukung teori Mc Gregor tentang teori X dan Y. Mc Gregor merekomendasikan instrumen pemaksaan agar manusia sebagai pekerja menakan sikap X dan mengembangkan sikap Y.
6. Hasil pembahasan perbandingan indikator motivasi intrinsik dan indikator motivasi ekstrinsik pada variabel dependen motivasi kerja pekerja menunjukkan motivasi ekstrinsik lebih tinggi dari motivasi intrinsik dengan beda 4%. Artinya pekerja *bottom line* pada perusahaan rokok tidak membedakan banyak indikator motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Pengaruh motivasi intrinsik atau motivasi yang dipengaruhi dari dalam pribadi pekerja seperti rasa tanggung jawab, disiplin, rasa senang bekerja, rasa ada tantangan kerja dan rasa ada kesempatan peningkatan keberhasilan mempunyai bobot sedikit lebih kecil dari motivasi ekstrinsik seperti upah, insentif, bonus, peningkatan jabatan dan pengaruh lingkungan kerja. Hasil ini menguatkan penelitian oleh Sheena.S.I. dan Sanford. E.DV yang menyatakan pekerja dan manajer di Asia tidak banyak membedakan motivasi yang bersifat intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi ekstrinsik sedikit lebih tinggi dari motivasi instrinsik.

Saran

1. Dengan diketahui dari penelitian bawah ada pengaruh positif variabel efektifitas penilaian kinerja, efektifitas penggajian berdasarkan nilai kinerja dan efektifitas keterbukaan nilai kinerja

terhadap motivasi diharapkan makin mendorong manajemen perusahaan rokok dan serikat pekerja untuk tidak ragu-ragu menerapkan sistem penilaian kinerja secara bertahap melakukan perbaikan penerapan sistem kinerja. Alasan perlu bertahap karena adanya faktor penghambat penerapan sistem penilaian kinerja seperti yang diurai pada bab pendahuluan dalam penelitian ini perlu diminimalisir agar sitem penilaian kinerja dapat diterima pengusaha maupun pekerja untuk mencapai motivasi kerja pekerja yang baik.

2. Pada manajemen perusahaan rokok PT. "G" diharapkan terus mengembangkan sistem penilaian kinerja yang sudah mulai membudaya di pekerja *bottom line* untuk dikembangkan lebih baik lagi agar motivasi kerja pekerja yang sudah baik ini dapat dimaksimalkan untuk mendapatkan kinerja pekerja yang optimal pula. Pengembangan yang bisa dilakukan bertahap dengan menambah indikator penilaian yang memakai parameter nilai ukur pencapaian kinerja, namun ini perlu penelitian dan kehati-hatian agar tidak merusak apa yang sudah dicapai tapi meningkatkan pencapaian motivasi kerja yang ada sekarang.
3. Melihat pengaruh motivasi intrinsik mempunyai pengaruh yang hampir sama dengan pengaruh ekstrinsik perlu dikembangkan metode pengembangan motivasi intrinsik bagi pekerja *bottom line* melalui traning, rekreasi dan pemahaman potensi diri agar dapat meningkatkan motivasi instrinsik tetap terjaga baik. Karena kebanyakan perusahaan terfokus pada pengembangan motivasi ekstrinsik melalui sistem pengembangan *reward* dan pengembangan motivasi ekstrnsik lain.
4. Kepada para pekerja di perusahaan rokok ataupun di perusahaan diluar sektor rokok baik perusahaan menengah dan kecil melihat penerapan sistem penilaian kinerja sebagai hal yang merugikan pekerja. Sebaliknya sebagai sarana pengakuan kinerja pekerja dan mempunyai nilai ukur kepastian peningkatan kesejahteraan melalui peningkatan hasil kinerja dengan program *reward* yang disepakati dengan pengusaha. Dan sebagai rambu bagi pekerja yang nilai kerja buruk untuk meningkatkan kemampuan kinerjanya dan motivasi kerja sehingga mendapatkan penghargaan yang sama dengan pekerja yang nilai kinerjanya baik.
5. Kepada para pengusaha di perusahaan rokok ataupun di perusahaan diluar sektor rokok baik perusahaan menengah dan kecil melihat penerapan sistem penilaian kinerja sebagai hal yang merugikan pengusaha karena perusahaan memberikan penghargaan atau *reward* pada pekerja sesuai dengan kemampuan kinerja pekerja. Sedang bagi pekerja yang motivasi kerja rendah dan kapabilitasnya rendah dapat dilakukan pem-

binaan, pelatihan untuk meningkatkan kinerjanya. Bila setelah dilakukan pembinaan tidak ada perubahan tetap kinerjanya buruk, maka instrumen penilaian kinerja dapat dipakai dasar dalam mencari jalan keluar *win-win solution* kedua belah pihak.

- 6 Kepada pembaca peneliti ini dan berminat mengembangkan hasil penelitian atau mengembangkan faktor lain yang tidak diteliti pada penelitian ini untuk mendapatkan motivasi kerja pekeja yang optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Aileen N, Wright. N., 1997, *Performance Appraisal of Administrative Staff in a Tertiary Institution*, Auckland University of Technology.
- Almigo N., 2004, *Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Produktifitas Kerja Karyawan*, Universitas Bina Darma Palembang.
- Anderson J. R., 2002, *Measuring Human Capital: Performance Appraisal Effectiveness*, University of Kentucky.USA.
- Ariyanto., 2005, *Pengembangan Analisis Multivariate*, Salemba Infotek Jakarta.
- Armstrong and Murlis, 1988, *Reward Managemen*, Hay Group.UK.
- Ars.C and Nass E., 2007, *United States Department of Agriculture*, USA.
- Bacal R., 1999, *Performance Appraisal*. The Mac Graw-Hill Companies.
- Bozarth M. A., 1991, *The Mesolimbic Dopamine Ssystem as a Model Reward System*, State University of New York.
- Brown M and John S.H., 2007, *Performance Appraisal Systems: Determinants and Change?*, *British Journal of Industrial Relations*, Blackwell Publishing Ltd.
- Cochran, WG., 1991, *Teknik penarikan Sample*. UI Press.
- Dale T. A., 1992, *Kinerj.*, Alex Media Komputindo, Jakarta.
- Daniels.,A. C., 2005, *Maximum Performance*. Buana Ilmu Populer. Jakarta.
- David D. D., 1993, *Competency-Based Performance Improvement A Strategi for Organizational Change*, HRD Press.Inc.
- Dewi I. J., 2006, *Maximum Motivation*. Santusta, Yogyakarta.
- Dessler G., 1997, *Human Resource Management*, Florida International University.
- Ferdinand A., 2006, *Metode Penelitian Manajemen* Badan Penerbit Universitas Dipenegoro, Semarang.
- Goss W., 2001, *Appraisal, Pay and Reward*. Asian Review of Public Administration.
- Greene and Robert J., 1994, *Pay Structures, Pay Rate Determination and Program Administration*, American Compensation association, Chicago. USA.
- Grubb T., 2007, *Performance Appraisal Reappraised: It's Not all Positive*, Troy University.
- Gujarati D. N., 1976, *Basic Econometrics*. McGraw-Hill International.
- Hunt N., 2005, *Conductiting Staff Apraisals*, Grolier International.
- Istijanto., 2005, *Riset Sumber Daya Manusia*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Iswanto Y., 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Universitas Terbuka .Jakarta.
- Mangkunegara A A. dan Prabu W., 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*, Refika Aditama.
- Mantera I.G.M., 2006, *Excellent Organazation*, Asosiasi Manajemen Indonesia cabang Malang.
- Munandar A.S., 1988, *Psikologi Industr*, Universitas Terbuka, Jakarta.
- Nicholas D. T., 2006, *Effect On Communication-within Organazations*, University of Alaska Fairbanks.
- Oberg, W., 2007, *Make Performance Appraisal Relevant*, Michigan State University, USA.
- Robbins S.P., 2003, *Organizational Behavior*, Prentice Hall International.INC, USA.
- Riduwan dan Kuncoro E A., 2006, *Analisis Jalur*, Alfabeta, Bandung.
- Rivai V dan Ahmad F. M. B., 2005. *Performance Appraisal*, Raja Grafindo Semesta, Jakarta.
- Sheena. S. I, and Sanford.. D. V., 2008 *A Cross-Cultural Examination of Manager Perception of Motivation and Appraisal of Performance*, Sheena S.Iyengar Publications. Columbia University, USA.
- Somantri A, dan Muhidin S. A., 2006. *Aplikasi Statistika Dalam Penelitian*. Pustaka Setia, Bandung.

- Toha M dan Darmanto., 2002, *Perilaku Organisasi*, Universitas Terbuka, Jakarta.
- Wyatt W.,2005, *How to Employ and Manage Staff*, Grolier International.
- Timple A. D., 1992, *Kinerja*, Gramedia Asri Media, Jakarta.
- Zuraina and Zaenal A., 2007, *Motivasi dan Kepuasan Kerja di Kalangan Para*