

**PENGARUH PENILAIAN KINERJA DAN MOTIVASI  
TERHADAP PRODUKTIVITAS PEGAWAI  
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH  
PROVINSI LAMPUNG**

**(Skripsi)**

**Oleh  
M. Nugrahadhi Rakhman**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2016**

## ABSTRAK

### PENGARUH PENILAIAN KINERJA DAN MOTIVASI TERHADAP PRODUKTIVITAS PEGAWAI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI LAMPUNG

Oleh:

**M. Nugrahadi Rakhman**

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh penilaian kerja dan motivasi terhadap produktivitas pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung.

Permasalahan dalam penelitian ini adalah masih ditemukan pegawai yang mempunyai kinerja yang kurang baik dalam bekerja seperti tidak sesuai hasil kerja dengan rencana kerja. Motivasi pada pegawai yang berasal dari luar diri pegawai diperoleh dari adanya penghargaan (*reward*) yang diberikan Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung kepada pegawai yang berprestasi seperti pemberian penghargaan baik berupa materi seperti insentif dan penghargaan non materi seperti pemberian usulan kenaikan jabatan pada pegawai.

Penelitian ini termasuk ke dalam penelitian kausal yang membuktikan hubungan sebab-akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi. Responden dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung, sampel diambil 88 orang. Analisis kuantitatif dilakukan dengan menggunakan rumus analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan uji t diperoleh  $t_{hitung}$  untuk variabel penilaian kinerja ( $X_1$ ) = 3,775 > nilai  $t_{tabel}$  = 1,662 dengan signifikansi sebesar 0,000, nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel motivasi ( $X_2$ ) = 6,124 > nilai  $t_{tabel}$  = 1,662 dengan signifikansi sebesar 0,000 yang berarti bahwa ada pengaruh secara parsial penilaian kinerja ( $X_1$ ) dan motivasi ( $X_2$ ) terhadap produktivitas (Y) pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung. Berdasarkan hasil uji statistik diperoleh nilai  $F_{hitung}$  = 9,691 >  $F_{tabel}$  = 3,15 dengan signifikansi sebesar 0,000 yang berarti bahwa ada pengaruh penilaian kerja dan motivasi terhadap produktivitas pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung. Nilai  $R^2$  = 0,569. Hal ini berarti bahwa sebesar 56,9% produktivitas (Y) pegawai pada Kantor

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung dipengaruhi variabel penilaian kinerja ( $X_1$ ) dan motivasi ( $X_2$ ). Sedangkan sisanya sebesar 43,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

Saran, diharapkan Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung dapat terus melakukan penilaian kinerja terhadap pegawainya secara optimal sehingga progres kinerja pegawai akan terus terpantau apakah meningkat atau menurun setiap periodenya. Diharapkan pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja sehingga hasil akhir berupa kinerja organisasi dapat tercapai. Untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai diharapkan pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung dapat ditingkatkan melalui penilaian kinerja dan motivasi kerjanya agar kinerja yang dihasilkan lebih optimal di masa yang akan datang.

Kata Kunci: *Penilaian Kinerja, Motivasi, Produktivitas.*

**PENGARUH PENILAIAN KINERJA DAN MOTIVASI  
TERHADAP PRODUKTIVITAS PEGAWAI  
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH  
PROVINSI LAMPUNG**

Oleh  
**M. Nugrahadhi Rakhman**

**(Skripsi)**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar  
SARJANA EKONOMI**

**pada  
Program Studi S1 Manajemen  
Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2016**

Judul Skripsi : **PENGARUH PENILAIAN KINERJA DAN  
MOTIVASI TERHADAP PRODUKTIVITAS  
PEGAWAI BADAN KEPEGAWAIAN  
DAERAH PROVINSI LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : **M. Nugrahadi Rakhman**

Nomor Pokok Mahasiswa : 1111011076

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis



**Habibullah Jimad, S.E., M.Si.**  
NIP 19711/21 199512 1 001

**Lis Andriani, S.E., M.Si.**  
NIP 19750218 200003 2 001

2. Ketua Jurusan Manajemen

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'ERLINA'.

**Dr. RR. Erlina, S.E., M.Si.**  
NIP 19620822 198703 2 002

## MENGESAHKAN

### 1. Tim Penguji

Ketua : **Habibullah Jimad, S.E., M.Si.**

Sekretaris : **Lis Andriani, S.E., M.Si.**

Penguji Utama : **Rosnelly Roesdi, S.E., M.Si.**



.....  
.....  
.....

### 2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



**Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.**  
NIP 19610904 198703 1 011

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **14 Maret 2016**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIATISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama: M. Nugrahadi Rakhman

NPM: 1111011076

Dengan ini menyatakan bahwa Skripsi yang berjudul "Pengaruh penilaian Kinerja dan Motivasi Terhadap Produktivitas Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung" telah ditulis dengan sungguh-sungguh dan benar hasil karya sendiri, bukan merupakan hasil menjiplak hasil karya orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 18 April 2016



M. Nugrahadi Rakhman

## **RIWAYAT HIDUP**

Penulis dilahirkan di Kotabumi pada tanggal 4 Desember 1993 sebagai anak pertama dari empat bersaudara pasangan Bapak Ir. H. Oktaviadi dan Ibu Hj. Indawati, S.E., M.M

Penulis menyelesaikan pendidikan Taman Kanak-Kanak (TK) Mari Taqwa pada tahun 1999, kemudian penulis melanjutkan pendidikan di SDN 4 Tanjung aman, Kotabumi, Lampung Utara pada tahun 2005, penulis melanjutkan pendidikan kejenjang sekolah menengah pertama di SMPN 7 Kotabumi, Lampung Utara dan selesai pada tahun 2008, selanjutnya penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Atas di SMAN 3 Kotabumi, Lampung Utara pada tahun 2011. Penulis terdaftar sebagai mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung pada tahun 2011.

Selama duduk di bangku perkuliahan penulis juga mengikuti organisasi intra dan ekstra kampus. Pada tahun 2011 penulis terdaftar sebagai Brigadir Muda BEM FEB Unila, Kemudian pada tahun 2012 penulis terdaftar sebagai anggota biasa Himpunan Mahasiswa Islam Komisariat Ekonomi Unila, selanjutnya pada tahun 2013 penulis mengemban jabatan sebagai Layouter di Pilar Ekonomi serta terpilih menjadi anggota Panitia Khusus/Pansus Pemilihan Gubernur dan Wakil Gubernur BEM FEB unila periode 2013/2014, dan terakhir pada tahun 2014/2015 penulis mengemban jabatan sebagai Kepala Litbang di Pilar Ekonomi.



## **MOTTO**

*“Allah tidak membebani seseorang itu melainkan sesuai dengan kesanggupannya.”*

**(Q.S. Al-Baqarah: 286)**

*“Maka sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan. Sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan.”*

**(Q.S. Al-Insyirah: 5-6)**

*Kenikmatan terbaik di dalam hidup adalah melakukan apa yang orang katakan kamu tidak bisa lakukan. Kuncinya adalah Kerja keras, kerja Cerdas, Kerja Ikhlas, Kerja Tuntas.” Yakin Usaha Sampai”*

**(M. Nugrahadi Rakhman)**

## **PERSEMBAHAN**

Dengan penuh rasa syukur kepada Allah yang maha pengasih lagi maha penyayang, skripsi ini aku persembahkan kepada: Papa dan Mama tercinta yang selalu memberikan dukungan, semangat, kasih sayang, dan doa disetiap sujud dan hembus nafasnya sehingga skripsi ini dapat selesai dengan baik.

## SANWACANA

Puji syukur kepada Allah Yang Mahakuasa, penulisan skripsi dengan judul “Pengaruh Penilaian Kinerja dan Motivasi Terhadap Produktivitas Pegawai Badan Kepegawaian Provinsi Lampung ” sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Lampung dapat diselesaikan dengan baik.

Penulis berharap, karya yang merupakan wujud dari kerja keras, doa, dan pemikiran maksimal serta didukung dengan bantuan dan keterlibatan berbagai pihak ini akan bermanfaat dikemudian hari. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Hi. Satria Bangsawan, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Ibu Dr. RR. Erlina, S.E., M.Si. selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Yuningsih, S.E., M.M. selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
4. Ibu Faila Shofa, S.E., M.S.M. selaku pembimbing akademik, atas kesediannya dalam memberikan bimbingan, pengetahuan, kritik dan saran dalam proses akademik.
5. Bapak Habibullah Jimad, S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing utama, atas kesediaannya untuk memberikan bimbingan, pengetahuan, kritik dan saran dalam proses penyelesaian skripsi ini.
6. Ibu Lis Andriani, S.E., M.Si. selaku dosen pendamping, atas kesediannya dalam memberikan bimbingan, pengetahuan, kritik dan saran dalam penulisan skripsi ini.
7. Ibu Rosnelly Roesdi, S.E., M.Si. selaku dosen penguji, atas kesediannya dalam memberikan bimbingan, pengetahuan, kritik dan saran dalam penulisan skripsi ini.
8. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah membagikan pengetahuan dan pengalamannya kepada penulis.
9. Seluruh staf dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah turut membantu dalam proses penyusunan skripsi ini.

10. Kepala dan seluruh Pegawai Dinas Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung yang telah turut membantu dan bekerjasama dalam proses penyusunan skripsi ini
11. Orang tua tercinta, Ir. H. Oktaviadi dan Hj. Indawati, S.E., M.M yang selalu mendoakan dan memotivasi penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
12. Adik penulis, M. Iqbal Afghani, M. Fadhel Albarraq, M. Aziz Alzhorif yang selalu menjadi penghibur hingga terselesaikannya skripsi ini.
13. Keluarga Basar Komek Angkatan Basic Pisang Kepoks dani, david, iduy, Rh, Agus, Fadli, Lian, Aau cowok, Aau cewek, fety, Ido, Edo, Daus, Pandu, Nay, Bang indra jantana, bang fajrin, bang jeri, bang makro, bang ali, dll yang tak mungkin disebutkan satu persatu dan selalu memotivasi penulis.
14. Untuk seorang wanita spesial yang selalu menemani penulis baik suka maupun duka dan selalu menjadi semangat serta inspirasi bagi penulis, Meina Eka E. Terimakasih untuk dukungan dan kesabaranmu menemaniku selama ini.
15. Teman-teman terbaik di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung: Dwi, Jp, Mersa, Rizki, Triana, Shinta, jaka, Anggo, asep, Bungsu, Redi, Jaya, Dian. Terima kasih atas bantuan, semangat dan gurauan-gurauannya. Kiranya kesuksesan selalu menyertai kita.
16. Teman-teman Pilar Ekonomi Gita, tingut, nanda, dwi, nenek, bang ivan, bang cermen, bang darus, bang roy, bang inot, mbak dania, apri, kenezar dan semuanya. Terimakasih atas ilmu dan pengalaman yang sudah di berikan.
17. Abang-abang dan mbak-mbak angkatan 2010: Bang Ali, bang Fadil, bang faiz, bang dicki, bang dimas, bang Tedi, bang Joro, bang aryo, bang beni, bang lek, bang anas, bang febi, Mbak Amel, dan lain-lain.
18. Teman-teman Jurusan Manajemen angkatan 2011: Rensius, Prima, Juni, irma, puji, Triwan, Habib, Imam, David, Asido, Daus, Ryan Coky, Topan, Edwar, Eri dan teman-teman angkatan 2011 yang lain.
19. Teman-teman KKN desa serdang kuring kec. Bahuga kab. Waykanan: ocal, feri, reza, serli, utia, indri, inti. Terimakasih untuk kebersamaannya selama 40 hari, semoga kesuksesan selalu menyertai kita.
20. Pihak-pihak lain yang membantu dalam proses pembuatan skripsi ini, terima kasih atas bantuan yang telah diberikan.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih belum sempurna, namun ada harapan semoga skripsi yang sedernaha ini dapat bermanfaat bagi semua.

Amin.

Bandar Lampung, 18 April 2016  
Penulis

M. Nugrahadi Rakhman

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	7
1.3. Batasan Permasalahan .....	8
1.4. Tujuan Dan Manfaat Penelitian .....	8
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Penelitian Terdahulu .....	10
2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	11
2.3 Penilaian Kinerja.....	13
2.4 Motivasi .....	22
2.5 Produktivitas .....	28
2.6 Kerangka Pemikiran.....	32
2.7 Hipotesis .....	32
<b>III. METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Objek Penelitian .....	33
3.2 Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional Variabel .....	33
3.3 Jenis Penelitian .....	35
3.4 Sumber Data .....	36
3.5 Populasi .....	37
3.6 Metode Pengumpulan Data .....	37
3.7 Uji Instrumen Penelitian.....	38
3.8 Analisis Data.....	39
3.9 Uji Hipotesis .....	40

#### **IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1	Objek Penelitian .....	42
4.2	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	59
4.3	Analisa Kualitatif.....	62
4.4	Analisis Kuantitatif.....	85
4.5	Pembahasan .....	92

#### **V. KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN**

5.1	Kesimpulan.....	96
5.2	Saran .....	97
5.3	Keterbatasan Penelitian .....	97

#### **DAFTAR PUSTAKA**

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Jumlah Pegawai dan Tingkat Pendidikan Pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung Tahun 2015.....	4
2. Jumlah Pegawai dan Tingkat Pendidikan Pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung Tahun 2015.....	5
3. Kinerja Pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung 2015 Berdasarkan DP3 dan SKP .....	6
4. Definisi Operasional penelitian.....	34
5. Uji Validitas .....	60
6. Uji Reliabilitas .....	61
7. Persentase Berdasarkan Jenis Kelamin Responden .....	62
8. Persentase Berdasarkan Usia Responden.....	62
9. Tanggapan responden mengenai pernyataan tentang bekerja sesuai dengan perintah kedinasan.....	63
10. Tanggapan responden mengenai pernyataan tentang bekerja sesuai dengan perintah atasan.....	64
11. Tanggapan responden mengenai pernyataan tentang laporan hasil kerja Bapak/Ibu sesuai dengan kondisi yang sesungguhnya.....	64
12. Tanggapan responden mengenai pernyataan tentang tidak melakukan manipulasi dalam pekerjaan.....	65
13. Tanggapan responden mengenai pernyataan tentang mampu memberikan arahan pada rekan kerja yang lain.....	66
14. Tanggapan responden mengenai pernyataan tentang dapat memimpin rekan kerja dalam kerja tim.....	67
15. Tanggapan responden mengenai pernyataan tentang bekerjasama dengan baik dengan sesama rekan kerja.....	67

16. Tanggapan responden mengenai pernyataan tentang melakukan pekerjaan sesuai pembagian kerja dalam kelompok kerja.....	68
17. Tanggapan responden mengenai pernyataan tentang bekerja atas dasar untuk memajukan organisasi kerja .....	69
18. Tanggapan responden mengenai pernyataan tentang bekerja untuk meningkatkan kualitas pelayanan organisasi .....	70
19. Tanggapan responden mengenai pernyataan tentang bekerja sesuai dengan semangat pengabdian kepada masyarakat dan negara .....	70
20. Tanggapan responden mengenai pernyataan tentang berpartisipasi dalam kemajuan organisasi .....	71
21. Tanggapan responden mengenai pernyataan tentang bekerja untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari .....	72
22. Tanggapan responden mengenai pernyataan tentang bekerja untuk menunjang karir .....	73
23. Tanggapan responden mengenai pernyataan tentang dalam bekerja dapat menyesuaikan diri dengan tempat kerja .....	73
24. Tanggapan responden mengenai pernyataan tentang mampu memberikan kerja yang baik bila suasana aman dan nyaman.....	74
25. Tanggapan responden mengenai pernyataan tentang bekerja untuk meningkatkan hubungan baik dengan rekan kerja .....	75
26. Tanggapan responden mengenai pernyataan tentang bekerja untuk meningkatkan hubungan baik dengan atasan.....	76
27. Tanggapan responden mengenai pernyataan tentang bekerja untuk mendapatkan penghargaan .....	77
28. Tanggapan responden mengenai pernyataan tentang bekerja lebih semangat bila ada tambahan kompensasi.....	78
29. Tanggapan responden mengenai pernyataan tentang bekerja untuk meningkatkan keterampilan kerja .....	79
30. Tanggapan responden mengenai pernyataan tentang bekerja dengan baik agar dapat menjadi contoh bagi rekan kerja lainnya.....	79
31. Tanggapan responden mengenai pernyataan tentang pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan standar operasional yang berlaku di instansi .....	80



32. Tanggapan responden mengenai pernyataan tentang hasil pekerjaan dapat dipertanggungjawabkan hasilnya .....	81
33. Tanggapan responden mengenai pernyataan tentang pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan jumlah pekerjaan yang diberikan .....	82
34. Tanggapan responden mengenai pernyataan tentang pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan jumlah yang diberikan .....	82
35. Tanggapan responden mengenai pernyataan tentang melakukan penyelesaian sesuai dengan jadwal yang diberikan .....	83
36. Tanggapan responden mengenai pernyataan tentang tidak menunda waktu dalam penyelesaian pekerjaan.....	84
37. Uji t .....	85
38. Koefisien Determinasi.....	85
39. Ringkasan Analisis Regresi Linier Berganda .....	86
40. Uji t .....	87
41. Koefisien Determinasi.....	88
42. Ringkasan Analisis Regresi Linier Berganda .....	89
43. Uji F .....	89
44. Koefisien Determinasi.....	90
45. Uji t .....	91
46. Ringkasan Analisis Regresi Linier Berganda .....	92

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Pemikiran.....	32

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner Penelitian
2. Tugas atau beban kerja pegawai berdasarkan Sub Bidang/Bidangnya masing-masing
3. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung
4. Data Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung
5. Hasil Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Variabel Penilaian Kinerja
6. Hasil Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Variabel Motivasi
7. Hasil Rekapitulasi Jawaban Responden Terhadap Variabel Produktivitas
8. Tabel Frekuensi Penilaian Kinerja
9. Tabel Frekuensi Motivasi
10. Tabel Frekuensi Produktivitas
11. Uji Validitas Variabel Penilaian Kinerja
12. Uji Validitas Variabel Motivasi
13. Uji Validitas Variabel Produktivitas
14. Uji Relibilitas Variabel Penilaian Kinerja
15. Uji Relibilitas Variabel Motivasi
16. Uji Relibilitas Variabel Produktivitas
17. Uji Regresi Linier Sederhana X1 Terhadap Y
18. Uji Regresi Linier Sederhana X2 Terhadap Y
19. Uji Regresi Linier Berganda X1 dan X2 Terhadap Y

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah suatu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Organisasi akan berjalan sesuai dengan harapan dan tujuan apabila terdapat manusia manusia yang berkualitas dan memiliki tujuan yang sama yaitu ingin menjadikan tempat mereka bekerja mengalami peningkatan pendapatan dari masa ke masa. Apabila tujuan dan keinginan sudah dijalankan dan sudah dapat diwujudkan, maka sumber daya manusia tersebut tentu berharap hasil pekerjaan dan jerih payahnya mendapatkan hasil yang sepadan dengan apa yang sudah mereka kerjakan selama ini. Selain itu untuk mewujudkan kinerja yang maksimal dari pegawai, maka organisasi membutuhkan penilaian kinerja pegawainya.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai.

Menurut Dessler (2003: 322) “penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja pegawai saat ini dan dimasa lalu relatif terhadap standar prestasinya”. Apabila dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*), maka pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Menurut Dessler (2003: 326) Ada beberapa alasan untuk menilai kinerja bawahan. Pertama, penilaian harus memainkan peran yang terintegrasi dalam proses manajemen kinerja pengusaha. Kedua penilaian memungkinkan atasan dan bawahan menyusun sebuah rencana untuk mengoreksi semua kekurangan yang ditemukan dalam penilain dan menegaskan hal-hal yang telah dilakukan benar oleh pegawai. Ketiga, penilaian harus melayani tujuan perencanaan karir dengan meninjau rencana karir dari para pegawai dengan memperhatikan kekuatan dan kelemahan secara spesifik.

Dessler (2003: 326) menyatakan penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang paling umum digunakan. Dalam penilaian kinerja melibatkan komunikasi dua arah yaitu antara pengirim pesan dengan penerima pesan sehingga komunikasi dapat berjalan dengan baik.

Penilaian kinerja dilakukan untuk memberi tahu pegawai apa yang diharapkan pengawas untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain.

Penilaian kinerja menitik beratkan pada penilaian sebagai suatu proses

pengukuran sejauh mana kerja dari orang atau sekelompok orang dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan yang ada.

Menurut Hasibuan (2001: 67) penilaian kinerja merupakan penilaian yang meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran kepemimpinan, kerja sama, loyalitas, dedikasi dan partisipasi pegawai. Selain itu penilaian kinerja menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2007: 391) membahas bahwa motivasi dapat diperoleh melalui kebutuhan, desain pekerjaan, kepuasan, keadilan, harapan dan penetapan tujuan. Secara konseptual, produktivitas adalah hubungan antara keluaran atau hasil organisasi dengan masukan yang diperlukan. Produktivitas dapat dikuantifikasi dengan membagi keluaran dan masukan. Menaikkan produktivitas dapat dilakukan dengan memperbaiki rasio produktivitas, dengan menghasilkan lebih baik dengan tingkat masukan sumber daya tertentu.

Menurut Blecher dalam Wibowo (2007: 109) pengukuran produktivitas mewujudkan sejumlah fungsi penguatan yang sangat berharga yaitu membangun kepedulian, mengukur masalah dan peluang, mengusahakan mekanisme umpan balik dan memfasilitasi integrasi.

Penelitian ini akan dilakukan di Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Lampung yang beralamat di Jl. Dr. Warsito No. 35 Bandar Lampung. Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian daerah, tugas dekonsentrasi dan tugas pembantuan yang diberikan pemerintah kepada Gubernur serta tugas lain sesuai dengan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh Gubernur berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Fungsi BKD sendiri

antara lain: perumusan kebijakan teknis pengelolaan kepegawaian, pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang kepegawaian, pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang kepegawaian, pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur di bidang kepegawaian, dan Pengelolaan administratif, dalam melaksanakan fungsinya tersebut maka perlu untuk mengetahui aspek-aspek yang menunjang produktivitas pegawai dalam melaksanakan tugasnya, antara lain penilaian kinerja dan motivasi.

**Tabel 1. Jumlah Pegawai dan Tingkat Pendidikan Pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung Tahun 2015**

No	Pendidikan	Jumlah
1	SD	-
2	SMP	2
3	SMA	36
4	D3	10
5	S1	38
6	S2	13
<b>JUMLAH</b>		<b>99</b>

**Sumber:** Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung (2015)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah pegawai yang ada di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung sebanyak 99 pegawai dan tabel di atas juga menunjukkan tingkat pendidikan di tahun 2015, yaitu terdiri dari 2 pegawai yang berpendidikan SMP, 36 pegawai yang berpendidikan SMA, 10 pegawai yang berpendidikan D3, 38 pegawai yang berpendidikan S1, dan 13 pegawai yang berpendidikan S2 pada tahun 2015. Tabel tersebut menunjukkan bahwa tingkat pendidikan pegawai cukup untuk mendukung hasil kerja pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung.

**Tabel 2. Jumlah Pegawai Sub Bagian Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung 2015.**

Sub Bagian	Jumlah pegawai		
	Tetap	Tenaga Kontrak	Total
Sekretariat	23	7	30
Bid. Pengadaan & Mutasi Pegawai	21	1	22
Bid. Pengembangan Pegawai	14	1	15
Bid. Pembinaan & Pemberhentian Pegawai	15	1	16
Bid. Dokumentasi & Informasi Kepegawaian	15	1	16
<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>11</b>	<b>99</b>

**Sumber:** Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung (2015).

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan tingkatan berdasarkan golongan di setiap bidangnya. Seperti yang dikatakan Sillalahi (2004: 191). Untuk memperoleh hasil yang realistis dari penilaian kinerja uraian jabatan harus mengandung tujuh muatan pokok antara lain identitas jabatan, peranan jabatan, hubungan kerja, wewenang, tugas, tanggung jawab, persetujuan.

Latar belakang pengambilan penelitian di Dinas Badan Kepegawaian Daerah (BKD) adalah penilaian kinerja, motivasi dan kinerja individu Pegawai Negeri Sipil yang ada di Lampung sangat penting untuk dikaji dan perlu perbaikan di masa yang akan datang. Pada kantor BKD sendiri sudah menerapkan sistem absensi terbaru yaitu *fingerprint* apakah dengan diberlakukannya sistem ini dapat dengan mudah kepala badan melakukan penilaian kinerja pegawainya terutama bila dilihat dari segi kehadiran pegawai. Sehingga dari sistem ini sendiri apakah dapat berpengaruh pada peningkatan kinerja pegawai dengan pemberian motivasi dari atasan kepada pegawainya. Tentunya dengan dimudahkannya akses penilaian kinerja dan pemberian motivasi ini diharapkan dapat berpengaruh pada produktivitas dari pegawai BKD itu sendiri, dari ketepatan waktu kedatangan saat



bekerja hingga waktu istirahat dan kepulangan dari pegawai tersebut. Sebuah pencapaian yang baik dari sebuah organisasi tidak lepas dari kualitas pegawai yang bekerja di organisasi tersebut. Secara umum program dan kegiatan yang telah direncanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung di Tahun Anggaran 2014 telah dapat dilaksanakan sesuai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, capaian kinerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung Tahun Anggaran 2014 baru mencapai 93,57% dari 100% target yang ditetapkan (BKD Provinsi Lampung 2015). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung belum sesuai dengan harapan seperti yang dijelaskan pada tabel 3.

**Tabel 3. Kinerja Pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung 2015 Berdasarkan DP3 dan SKP.**

No	Penilaian Kinerja	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Baik	31	35,2
2	Baik	40	45,4
3	Kurang Baik	15	17,2
4	Tidak Baik	2	2,2
<b>Jumlah</b>		<b>88</b>	<b>100</b>

**Sumber:** Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung (2015).

Berdasarkan data diatas masih ditemukan pegawai yang mempunyai kinerja yang kurang baik dalam bekerja seperti tidak sesuainya hasil kerja dengan rencana kerja serta ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas. Motivasi pada pegawai yang berasal dari luar diri pegawai diperoleh dari adanya penghargaan (*reward*) yang diberikan Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung kepada pegawai yang berprestasi seperti pemberian penghargaan baik berupa materi seperti insentif dan penghargaan non materi seperti pemberian usulan kenaikan jabatan pada pegawai.

Penilaian kinerja berdasarkan BP3 dan SKP serta motivasi tersebut akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai yang terus menurun, hal ini ditunjukkan dengan jumlah pekerjaan yang diselesaikan pegawai tidak sesuai dengan target yang telah ditentukan dalam perencanaan kerja (BP3 dan SKP BKD Provinsi Lampung 2015).

Berdasarkan uraian latar belakang, maka penulis melakukan penelitian yang berjudul: **”Pengaruh Penilaian Kinerja dan Motivasi Terhadap Produktivitas Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Hasil pra riset yang dilakukan oleh peneliti diperoleh data bahwa selama ini masih ditemukan pegawai yang mempunyai kinerja yang kurang baik dalam bekerja seperti tidak sesuainya hasil kerja dengan rencana kerja. Motivasi pada pegawai yang berasal dari luar diri pegawai diperoleh dari adanya penghargaan (*reward*) yang diberikan Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung kepada pegawai yang berprestasi seperti pemberian penghargaan baik berupa materi seperti insentif dan penghargaan non materi seperti pemberian usulan kenaikan jabatan pada pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat ditarik rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah penilaian kinerja mempengaruhi produktivitas pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung?
2. Apakah motivasi mempengaruhi produktivitas pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung?

3. Apakah Penilaian Kinerja dan Motivasi mempengaruhi produktivitas pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung?

### **1.3 Batasan permasalahan**

1. Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung yang dijadikan objek penelitian.
2. Pegawai dinas yang dijadikan sebagai responden yaitu Kepala Badan, sekretaris, kepala Sub Bagian, Kepala Bidang dan Staf.

### **1.4 Tujuan dan manfaat penelitian**

#### **1.4.1 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pengaruh penilaian kinerja terhadap produktivitas pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap produktivitas pegawai pada pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung.
3. Untuk mengetahui pengaruh penilaian kerja dan motivasi terhadap produktivitas pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung.

#### **1.4.2 Manfaat**

1. Untuk membuktikan secara ilmiah bagaimana pengaruh penilaian kinerja dan motivasi terhadap produktivitas pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung
2. Untuk memberikan yang bermanfaat bagi internal manajemen Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung dalam mengelola sumber daya

manusia terkait permasalahan yang berhubungan dengan pengaruh penilaian kinerja, motivasi dan produktivitas pegawai.

3. Untuk menambah pengetahuan baru bagi penulis mengenai pengaruh penilaian kerja dan motivasi terhadap produktivitas pegawai.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Berikut beberapa penelitian terdahulu yang dapat dilihat gambaran hasilnya,

1. Hasil penelitian Asri (2014) tentang pengaruh penilaian kinerja dan motivasi kerja pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai pada divisi manajemen sumber daya manusia di PT. Inti (Persero) Bandung. Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa persepsi responden mengenai penilaian kinerja berada pada kategori efektif, motivasi kerja berada pada kategori tinggi dan produktivitas kerja berada pada kategori sangat tinggi. Uji hipotesis menunjukkan bahwa penilaian kinerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.
2. Nurkolis (2010) tentang Pengaruh Pelaksanaan Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Studi Pada Call Center PT. Telkomsel Medan. Berdasarkan hasil analisa data diperoleh bahwa pelaksanaan penilaian kinerja pada Call Center PT.Telkomsel Medan berada pada kategori sedang, begitu juga halnya dengan produktivitas kerja pada Call Center PT.Telkomsel Medan berada pada kategori sedang, hasil ini berdasarkan pada persentase jawaban responden. Adapun pengaruh antara pelaksanaan penilaian kinerja terhadap

produktivitas kerja pegawai pada Call Center PT. Telkomsel Medan berdasarkan perhitungan rumus koefisien korelasi product moment yaitu sebesar 0,535 atau lebih besar dari r-tabel koefisien korelasi product moment dengan taraf signifikan ( ) 5% untuk  $N = 50$  yaitu sebesar 0,279. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara pelaksanaan penilaian kinerja terhadap produktivitas kerja pegawai pada Call Center PT. Telkomsel Medan.

3. Penelitian Sancoko (2013) tentang Pengaruh Motivasi Kerja dan Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Malang. Dari uji secara bersama-sama atau simultan diketahui bahwa Motivasi kerja (X1), Penilaian kinerja (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan kerja (Y) PT Pos Indonesia (Persero) Malang. Dari uji secara parsial diketahui bahwa Motivasi kerja (X1) mempunyai pengaruh dominan terhadap Kepuasan kerja (Y) PT Pos Indonesia (Persero) Malang.

## **2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Griffin (2004 : 8) mengemukakan bahwa manajemen adalah suatu rangkaian aktivitas (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber-sumber daya organisasi (manusia, finansial, fisik dan informasi) untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien. Efektif yang dimaksud dalam manajemen adalah menggunakan sumber-sumber daya secara bijaksana dan

dengan cara yang hemat biaya, sementara efisien berarti bahwa pembuatan keputusan dilakukan secara tepat dan diimplementasikan dengan kesuksesan.

Manajemen ini terdiri dari tujuh unsur (7M) yaitu: *man, money, methode, materials, machines, market* dan *mischelenous* (informasi dan lingkungan). Unsur *men* (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia yang merupakan terjemahan dari *Human Resource Management*. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini dahulu dikenal dengan istilah manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (*personnel management*). Persamaan manajemen sumber daya manusia dengan manajemen personalia adalah keduanya merupakan ilmu yang mengatur unsur manusia dalam suatu organisasi, agar mendukung terwujudnya tujuan.

Sejalan dengan teori itu, manajemen sumber daya manusia menurut Noe (2010:5), mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem-sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja pegawai. Banyak perusahaan menyebut hal ini sebagai konsep MSDM sebagai "bentuk praktik-praktik manusia". Praktik-praktik MSDM yang dimaksudkan meliputi beberapa hal yaitu; aktivitas menganalisis dan merancang pekerjaan, menetapkan kebutuhan SDM (perencanaan SDM), menarik pegawai yang potensial (merekrut), memilih pegawai (seleksi), mengajarkan kepada pegawai tentang cara melaksanakan pekerjaannya dan mempersiapkan mereka di masa mendatang (pelatihan dan pengembangan), memberikan penghargaan kepada pegawai (kompensasi), mengevaluasi kinerja pegawai (manajemen kinerja), serta menciptakan lingkungan kerja yang positif (hubungan antar pegawai).

Pada saat ini manajemen sumber daya manusia dalam mencapai keunggulan bersaing perusahaan berfungsi dalam menghadapi berbagai tantangan kompetitif melalui dimensi-dimensi utama praktik-praktik MSDM, yaitu:

- 1) Bagaimana mengelola lingkungan SDM.
- 2) Bagaimana memperoleh dan mempersiapkan MSDM
- 3) Bagaimana menilai dan mengembangkan SDM
- 4) Bagaimana memberikan kompensasi kepada SDM dan masalah-masalah khusus lainnya (Noe, 2010: 69)

## **2.3 Penilaian Kinerja**

### **2.3.1 Pengertian Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja mempunyai beberapa istilah seperti *employee evaluation*, *employee rating*, *personal appraisal* dan *performance appraisal* merupakan suatu kegiatan evaluasi yang dilakukan oleh perusahaan terhadap prestasi kerja pegawai.

Penilaian kinerja pegawai merupakan salah satu bentuk kebijakan manajemen perusahaan untuk terus merevisi sumber daya manusia yang dimilikinya dengan cara membandingkan hasil kerja para pegawai dengan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan, dan membandingkan hasil kerja yang ada dengan harapan-harapan dari atasan. Biasanya kegiatan ini dilakukan dalam suatu periode tertentu.



Pengertian penilaian kinerja yang dikemukakan Wahyudi (2002: 89) yaitu penilaian kinerja merupakan suatu evaluasi yang dilakukan secara periodic dan sistematis tentang prestasi kerja seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya. Sedangkan Yorder berpendapat *Personnel appraisal refers to evaluate the formal procedures used in working organization to evaluate the personalities and contributions and potential of group members* bahwa Penilaian prestasi kerja merupakan prosedur yang formal dilakukan dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan serta kepentingan bagi pegawai (Hasibuan, 2001: 67).

Menurut Hasibuan (2001: 67) penilaian kinerja merupakan penilaian yang meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran kepemimpinan, kerja sama, loyalitas, dedikasi dan partisipasi pegawai.

Pengertian lain Penilaian Prestasi Kerja dari Hasibuan (2001: 67) yaitu “Penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata menetapkan kebijaksanaan berarti apakah pegawai akan di promosikan, di demosikan dan atau balas jasanya dinaikkan”.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat dijelaskan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan cara perusahaan mengevaluasi hasil kerja pegawainya yang dilakukan pada suatu periode tertentu secara sistematis, teratur dan cermat. Mengenai kecakapan pegawai yang ada di perusahaan baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Hasil penilaian prestasi kerja tersebut dapat dijadikan dasar kenaikan dan penurunan jabatan, kompensasi, sumber mutasi pegawai,

penentuan program pelatihan dan pengembangan dan dapat mengetahui masalah-masalah yang dihadapi oleh organisasi.

### 2.3.2 Ruang Lingkup Penilaian Kinerja

Ruang lingkup penilaian kinerja menurut Hasibuan (2001: 68) Tercakup dalam *What, Why, Where, When, Who* dan *how* sering disingkat dengan 5W+1H.

1. *What* (apa) dinilai : Perilaku dan prestasi kerja seperti kesetiaan, kejujuran, kerja sama, kepemimpinan, loyalitas, pekerjaan saat sekarang, potensi yang akan datang, sifat dan hasil kerjanya.
2. *Why* (mengapa) Dinilai karena :
  - a. Untuk meningkatkan tingkat kepuasan para pegawai dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerjanya.
  - b. Untuk membantu kemungkinan pengembangan personal yang bersangkutan.
  - c. Untuk mengukur tampilan kerja pegawai.
  - d. Untuk mengukur kemampuan dan kecakapan pegawai.
  - e. Untuk mengumpulkan data guna menetapkan program kepegawaian selanjutnya.
3. *Where* (dimana) Tempat penilaian dilakukan :
  - a. Di dalam pekerjaan (*on the job performance*) secara formal.
  - b. Di luar pekerjaan (*off the job performance*) baik secara formal ataupun informal.
4. *When* (kapan) penilaian dilakukan :
  - a. Formal : penilaian yang dilakukan secara periodik.
  - b. Informal : penilaian yang dilakukan terus menerus.

5. *Who* (siapa) yang akan dinilai : Semua tenaga kerja yang melakukan pekerjaan di perusahaan yang menilai : (*Appraiser*), yaitu atasan langsung pegawai, atas dari atasan langsung dan atau suatu tim yang dibentuk dari perusahaan itu.
6. *How* (bagaimana) menilainya. Metode penilaian apa yang digunakan dan masalah apa yang dihadapi oleh penilai (*Appraiser*) dalam melakukan penilaian.

### **2.3.3 Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Hasibuan (2001: 67), tujuan dan kegunaan penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut :

1. Sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana pegawai bias sukses
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektivan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik.

7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*supervisor, manager, administrator*) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
8. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan masa lalu dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
9. Sebagai criteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan pegawai.
10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bias sebagai bahan pertimbangan agar diikut sertakan dalam program latihan kerja tambahan.
11. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
12. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

Hariandja (2002: 187) berpendapat arti pentingnya penilaian prestasi kerja secara lebih rinci dikemukakan sebagai berikut :

1. Perbaikan hasil kerja memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui umpan balik yang diberikan perusahaan.
2. Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai sehingga dapat memotivasi mereka.
3. Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya.
4. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.

5. Perencanaan karir, yaitu perusahaan dapat memberikan bantuan perencanaan karir bagi pegawai dan menyelaraskan dengan kepentingan organisasi.
6. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu hasil kerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan dengan baik.
7. Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan, yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya dalam perencanaan jabatan.
8. Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada pegawai, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang obyektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi pegawai.

#### **2.3.4 Metode-metode Penilaian Kinerja**

Menurut Handoko (2001: 235) penilaian kinerja ada yang berorientasi pada masa lalu dan masa yang akan datang. Metode yang berorientasi pada masa yang lalu mempunyai kelebihan dapat mengukur perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi. Kelemahannya adalah bahwa prestasi kerja di masa lalu tidak dapat diubah. Tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja di masa lalu para pegawai memperoleh umpan balik mengetahui upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bias mengarahkan kepada perbaikan-perbaikan prestasi.

Teknik-teknik penilaian tersebut mencakup, yaitu :

1. Skala Peringkat (*Rating Scale*) Pada teknik ini, evaluasi dilakukan oleh penilai terhadap para pegawai dengan skala tertentu yang terendah sampai dengan yang tertinggi. Tanggapan yang paling sesuai untuk setiap dimensi

pelaksanaan kerja. Tanggapan penilai diberikan dalam nilai-nilai numeric agar memungkinkan skor rata-rata dapat dihitung dan diperbandingkan antar pegawai.

2. Ceklis (*Checklist*) Penilai yang biasanya juga atasan langsung pegawai tinggal memilih kata-kata atau kalimat yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik pegawai. Tetapi tanpa diketahui oleh penilai, departemen personalia bias memberikan bobot pada item-item yang berbeda pada teknik ceklis. Pemberian bobot memungkinkan penilai dapat dikuantifikasikan sehingga skor total dapat ditentukan.
3. Metode Peristiwa Kritis (*Critical Incident Method*) Metode penilaian ini berdasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku pegawai sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Metode ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada pegawai mengenai kesalahan terakhir yang dibuatnya. Kelemahan metode ini adalah bahwa para atasan sering tidak berminat mencatat peristiwa-peristiwa kritis atau terkesan cenderung mengada-ada.
4. Metode Peninjauan Lapangan (*Field Review Method*) Dalam metode ini, wakil ahli departemen personalia turun ke lapangan dan membantu penyelia dalam penilaian mereka. Spesialis personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi prestasi pekerja yang sedang dinilai, lalu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Hasil evaluasi dikirim kepada penyelia untuk *review*, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan pegawai yang dinilai.

5. Tes dan Observasi Prestasi Kerja (*Job Performance Test and Observation*)

Metode ini digunakan bila jumlah pekerjaan terbatas. Penilaian prestasi kerja didasarkan pada tes pengetahuan dan ketrampilan. Dan berupa tertulis dan peragam keterampilan.

6. Metode-metode Evaluasi Kelompok (*Group Evaluation Method*) Metode-

metode ini biasanya berguna untuk pengambilan keputusan mengenai kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking pegawai dari yang terbaik sampai dengan yang terjelek.

Menyatakan masalah utama dalam penilaian bukanlah metode atau format penilaian sebagai isu sentral dalam penilaian prestasi kerja. Hal-hal yang juga harus diperhatikan dalam penilaian prestasi kerja yaitu kepercayaan pada system penilaian, sikap manajer dan pegawai, tujuan, frekuensi dan sumber data untuk penilaian, serta pelatihan untuk para penilai. Banyak format penilaian difokuskan pada sikap pegawai, juga dengan membandingkan tampilan kerja seorang pegawai dengan pegawai lainnya (sehingga disebut system penilaian relative) atau dengan cara mengevaluasi setiap pegawai dengan cara membandingkan dengan standar tanpa dibandingkan dengan pegawai lain (sehingga disebut sistem penilaian absolut). Format penilaian yang menggunakan pendekatan berorientasi pada hasil adalah *Management by Objectives* (MBO) dan perencanaan serta *review* kerja.

### **2.3.5 Unsur-unsur dan Standar-standar yang dinilai dalam Penilaian Kinerja**

Menurut Hasibuan (2001: 58) unsur-unsur yang dinilai dalam penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Kesetiaan: Kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasinya.
2. Prestasi kerja: Kualitas dan kuantitas kerja yang dapat dihasilkan pegawai.
3. Kejujuran:Kejujuran dalam mematuhi peraturan-peraturan dan melakukan pekerjaan sesuai dengan intruksi.
4. Kedisiplinan: Disiplin dalam memenuhi peraturan-peraturan dan melakukan pekerjaan sesuai dengan intruksi.
5. Kreativitas: Kemampuan dalam mengembangkan kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga bekerja lebih berdaya dan hasil guna.
6. Kerjasama: Kesiediaan berpartisipasi dan bekerjasama dengan pegawai lain baik secara vertical maupun horizontal.
7. Kepemimpinan:Kemampuan dalam memimpin, mempengaruhi dan sebagainya.
8. Kepribadian: Sikap perilaku, kesopanan, periang, memberikan kesan yang menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik dan sebagainya.
9. Prakarsa: Kemampuan bersikap secara orisinil berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisa, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan dan memberi keputusan penyelesaian masalah.
10. Kecakapan: Kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaannya.



11. Tanggung jawab: Kesiediaan pegawai dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, sarana dan prasarana dan sebagainya.
12. Sedangkan dasar-dasar penilaian itu adalah uraian pekerjaan dari setiap individu pegawai, karena dalam uraian dalam pekerjaan ini ditetapkan tugas dan tanggung jawab yang akan dilakukan oleh setiap pegawai. Penilai menilai pelaksanaan uraian pekerjaan itu baik atau buruk, diselesaikan secara efektif atau tidak, sehingga tolok ukur yang akan dipergunakan untuk mengukur prestasi kerja pegawai adalah standar, Standar dapat dianggap sebagai pengukur yang ditetapkan, yang harus diusahakan dan sebagai alat untuk membandingkan suatu hal dengan hal yang lain.

## **2.4 Motivasi**

### **2.4.1 Pengertian Motivasi**

Motivasi kerja pegawai adalah suatu kebutuhan yang muncul dari dalam diri seseorang pegawai yang dipengaruhi faktor internal maupun eksternal untuk melakukan pekerjaan dengan baik di perusahaan. Teori kebutuhan yang berguna untuk memotivasi pegawai dalam bekerja menurut McClelland dalam Robbins dan Judge (2009:230) yang dimaksud adalah pencapaian kebutuhan kekuatan, kebutuhan pencapaian, dan kebutuhan hubungan.

Di dalam perusahaan motivasi berperan sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Tujuan dalam memberikan motivasi kerja terhadap pegawai agar pegawai dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. Dengan demikian berarti juga mampu memelihara dan meningkatkan moral, semangat dan gairah kerja, karena dirasakan sebagai pekerjaan yang menantang. program

dengan cara ini suatu organisasi dapat mendorong berkembangnya motivasi berprestasi dalam suatu perusahaan, yang akan memacu tumbuh dan berkembangnya persaingan sehat antara individu/timkerja dalam suatu perusahaan. Tetapi dalam individu setiap manusia tidak semua pegawai termotivasi lewat lingkungan kerjanya yang biasa disebut dengan motivasi eksternal, tetapi ada juga pegawai yang termotivasi dari dalam dirinya sendiri (motivasi internal) tanpa ada motivasi khusus yang didapatkan dalam lingkungan kerjanya.

#### **2.4.2 Teori Defisiensi Motivasi**

Sebagian dari teori-teori paling lazim mengenai motivasi merujuk kepada kebutuhan sebagai kekuatan pendorong perilaku manusia. Berikut adalah beberapa teori yang menjelaskan tentang bagaimana kebutuhan berfungsi memotivasi manusia.

Teori Hierarki Maslow dalam Robbins dan Judge (2009:230) mengemukakan bahwa kebutuhan kita terdiri dari lima kategori :

1. Fisiologis
2. Keselamatan atau keamanan,
3. Rasa memiliki atau social,
4. Penghargaan,
5. Aktualisasi diri.

Menurutnya kebutuhan-kebutuhan ini berkembang dalam suatu urutan hierarkis, dengan kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan paling kuat hingga terpuaskan. Kebutuhan ini mempunyai pengaruh atas kebutuhan-kebutuhan lainnya selama kebutuhan tersebut tidak terpenuhi. Suatu kebutuhan pada urutan paling rendah

tidak perlu terpenuhi secara lengkap sebelum kebutuhan berikutnya yang lebih tinggi menjadi aktif.

Menurut teori ini didapat 5 perangkat kebutuhan yang tersusun dalam suatu tatanan hierarkis, diantaranya adalah :

1. Kebutuhan akan aktualisasi diri
2. Penghargaan (*esteem*)
3. Kebutuhan akan rasa memiliki (*belonging*)
4. Keselamatan dan keamanan
5. Kebutuhan fisiologis

#### **2.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Motivasi sebagai proses batin atau proses psikologis dalam diri seseorang, sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor (Robbins dan Judge, 2009:230). Faktor-faktor tersebut antara lain :

1. Faktor Ekstern
  - a. Lingkungan kerja
  - b. Pemimpin dan kepemimpinannya
  - c. Tuntutan perkembangan organisasi atau tugas
  - d. Dorongan atau bimbingan atasan
2. Faktor Intern
  - a. Pembawaan individu
  - b. Tingkat pendidikan
  - c. Pengalaman masa lampau
  - d. Keinginan atau harapan masa depan.

Sumber lain mengungkapkan, bahwa di dalam motivasi itu terdapat suatu rangkaian interaksi antar berbagai faktor (Robbins dan Judge, 2009:230).

Berbagai faktor yang dimaksud meliputi :

- a) Individu dengan segala unsur-unsurnya : kemampuan dan ketrampilan, kebiasaan, sikap dan sistem nilai yang dianut, pengalaman traumatis, latar belakang kehidupan sosial budaya, tingkat kedewasaan, dsb.
- b) Situasi dimana individu bekerja akan menimbulkan berbagai rangsangan: persepsi individu terhadap kerja, harapan dan cita-cita dalam kerja itu sendiri, persepsi bagaimana kecakapannya terhadap kerja, kemungkinan timbulnya perasaan cemas, perasaan bahagia yang disebabkan oleh pekerjaan.
- c) Proses penyesuaian yang harus dilakukan oleh masing-masing individu terhadap pelaksanaan pekerjaannya.
- d) Pengaruh yang datang dari berbagai pihak : pengaruh dari sesama rekan, kehidupan kelompok maupun tuntutan atau keinginan kepentingan keluarga, pengaruh dari berbagai hubungan di luar pekerjaan
- e) Reaksi yang timbul terhadap pengaruh individu
- f) Perilaku atas perbuatan yang ditampilkan oleh individu
- g) Timbulnya persepsi dan bangkitnya kebutuhan baru, cita-cita dan tujuan

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kelompok (*teamwork*) dalam bekerja dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Tujuan: Visi, misi dan tujuan yang jelas akan membantu team dalam bekerja. Namun hal tersebut belum cukup jika visi, misi dan tujuan yang ditetapkan tidak sejalan dengan kebutuhan dan tujuan para anggota.

2. Tantangan: Manusia dikarunia mekanisme pertahanan diri yang di sebut “*fight* atau *flight syndrome*”. Ketika dihadapkan pada suatu tantangan, secara naluri manusia akan melakukan suatu tindakan untuk menghadapi tantangan tersebut (*fight*) atau menghindar (*flight*). Dalam banyak kasus tantangan yang ada merupakan suatu rangsangan untuk mencapai kesuksesan. Dengan kata lain tantangan tersebut justru merupakan motivator (Robbins dan Judge, 2009:230).

Namun demikian tidak semua pekerjaan selalu menghadirkan tantangan. Sebuah team tidak selamanya akan menghadapi suatu tantangan. Pertanyaannya adalah bagaimana caranya memberikan suatu tugas atau pekerjaan yang menantang dalam interval. Salah satu criteria yang dapat dipakai sebagai acuan apakah suatu tugas memiliki tantangan adalah tingkat kesulitan dari tugas tersebut. Jika terlalu sulit, mungkin dapat dianggap sebagai hal yang mustahil dilaksanakan, maka team bisa saja menyerah sebelum mulai mengerjakannya. Sebaliknya, jika terlalu mudah maka team juga akan malas untuk mengerjakannya karena dianggap tidak akan menimbulkan kebanggaan bagi yang melakukannya.

1. Keakraban: Team yang sukses biasanya ditandai dengan sikap akrab satu sama lain, setia kawan, dan merasa senasib sepenanggungan. Para anggota team saling menyukai dan berusaha keras untuk mengembangkan dan memelihara hubungan interpersonal. Hubungan interpersonal menjadi sangat penting karena hal ini akan merupakan dasar terciptanya keterbukaan dan komunikasi langsung serta dukungan antara sesama anggota team.
2. Tanggung jawab: Secara umum, setiap orang akan terstimulasi ketika diberi suatu tanggung jawab. Tanggung jawab mengimplikasikan adanya suatu otoritas untuk membuat perubahan atau mengambil suatu keputusan. Team

yang diberi tanggung jawab dan otoritas yang proporsional cenderung akan memiliki motivasi kerja yang tinggi.

3. Kesempatan untuk maju: Setiap orang akan melakukan banyak cara untuk dapat mengembangkan diri, mempelajari konsep dan ketrampilan baru, serta melangkah menuju kehidupan yang lebih baik. Jika dalam sebuah team setiap anggota merasa bahwa team tersebut dapat memberikan peluang bagi mereka untuk melakukan hal-hal tersebut di atas maka akan tercipta motivasi dan komitmen yang tinggi. Hal ini penting mengingat bahwa perkembangan pribadi memberikan nilai tambah bagi individu dalam meningkatkan harga diri.
4. Kepemimpinan: Tidak dapat dipungkiri bahwa *Leadership* merupakan faktor yang berperan penting dalam mendapatkan komitmen dari anggota tim. *Leader* berperan dalam menciptakan kondisi yang kondusif bagi team untuk bekerja dengan tenang dan harmonis. Seorang *Leader* yang baik juga dapat memahami 6 faktor yang dapat menimbulkan motivasi seperti yang disebutkan diatas.

Menurut Abraham Maslow dalam Robbins dan Judge (2009:230) manusia mempunyai lima kebutuhan yang membentuk tingkatan-tingkatan atau disebut juga hirarki dari yang paling penting hingga yang tidak penting dan dari yang mudah hingga yang sulit untuk dicapai atau didapat. Motivasi manusia sangat dipengaruhi oleh kebutuhan mendasar yang perlu dipenuhi.

Kebutuhan Maslow dalam Robbin (2006: 167) harus memenuhi kebutuhan yang paling penting dahulu kemudian meningkat ke yang tidak terlalu penting. Untuk dapat merasakan nikmat suatu tingkat kebutuhan perlu dipuaskan dahulu

kebutuhan yang berada pada tingkat di bawahnya. Lima (5) kebutuhan dasar Maslow disusun berdasarkan kebutuhan yang paling penting hingga yang tidak terlalu krusial :

1. Kebutuhan fisiologis contohnya adalah sandang/pakaian, pangan/makanan, papan / rumah, dan kebutuhan biologis seperti buang air besar, buang air kecil, bernafas, dan lain sebagainya.
2. Kebutuhan keamanan dan keselamatan contoh seperti: Bebas dari penjajahan, bebas dari ancaman, bebas dari rasa sakit, bebas dari teror, dan lain sebagainya.
3. Kebutuhan sosial misalnya adalah memiliki teman, memiliki keluarga, kebutuhan cinta dari lawan jenis, dan lain-lain.
4. Kebutuhan penghargaan contoh : pujian, piagam, tanda jasa, hadiah, dan banyak lagi lainnya.
5. Kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan dan keinginan untuk bertindak sesuka hati sesuai dengan bakat dan minatnya.

## **2.5 Produktivitas**

### **2.5.1 Pengertian Produktivitas**

Menurut Ervianto (2004: 158), dalam bukunya Teori-Aplikasi Manajemen Proyek Konstruksi mengatakan bahwa produktivitas didefinisikan sebagai rasio antara *output* dan *input*, atau rasio antara hasil produk dengan total sumber daya yang digunakan. Selain itu beliau juga mengungkapkan dalam jurnal yang berjudul Pengukuran Produktivitas Kelompok Pekerja Bangunan Dalam Proyek Konstruksi (2008: 88), pengertian produktivitas tersebut biasanya dihubungkan dengan produktivitas pekerja dan dapat dijabarkan sebagai perbandingan antara hasil kerja dan jam kerja.

Menurut Hasibuan (2001:126) Produktivitas adalah perbandingan antara *output* (hasil) dengan *input* (masukan). Jika Produktivitas naik ini hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu-bahan-tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya.

Menurut Dewan Produktivitas Nasional (dalam Husien, 2002: 9) menjelaskan bahwa: Produktivitas mengandung arti sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (*input*).

Dengan kata lain bahwa produktivitas memiliki dua dimensi. Dimensi pertama adalah efektivitas yang mengarah kepada pencapaian target berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Yang kedua yaitu efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan *input* dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

### **2.5.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas**

Menurut Soeharto (2001: 43), variabel-variabel yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja dapat dikelompokkan menjadi:

- a. Kondisi fisik lapangan dan sarana bantu
- b. Supervisi, perencanaan dan koordinasi
- c. Komposisi kelompok kerja
- d. Kerja lembur
- e. Ukuran besar proyek
- f. Kurva pengalaman (*learning curve*)
- g. Pekerja langsung versus subkontraktor
- h. Kepadatan tenaga kerja



Ervianto (2004: 158) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas dapat diklarifikasikan menjadi empat kategori utama, antara lain :

1. Metode dan teknologi, terdiri atas faktor: desain rekayasa, metode konstruksi, urutan kerja, pengukuran kerja.
2. Manajemen lapangan, terdiri atas faktor: perencanaan dan penjadwalan tata letak lapangan, komunikasi lapangan, manajemen material, manajemen peralatan, manajemen tenaga kerja.
3. Lingkungan kerja, terdiri atas faktor: keselamatan kerja, lingkungan fisik, kualitas pengawasan, keamanan kerja, latihan kerja, partisipasi.
4. Faktor manusia, terdiri atas faktor: tingkat upah pekerja, kepuasan kerja, insentif, pembagian keuntungan, hubungan kerja mador-pekerja, hubungan kerja antar sejawat, kemangkiran.

### **2.5.3 Pengukuran Produktivitas**

Wuryanti (2010: 151) mengemukakan bahwa teknik pengukuran produktivitas dapat dilakukan berdasarkan sumber datanya, yaitu:

1. Data faktual di lapangan dengan mengamati jumlah jam dan volume kerja langsung di lapangan.
2. Data historis dilakukan dengan mengkaji laporan harian/mingguan/bulanan.

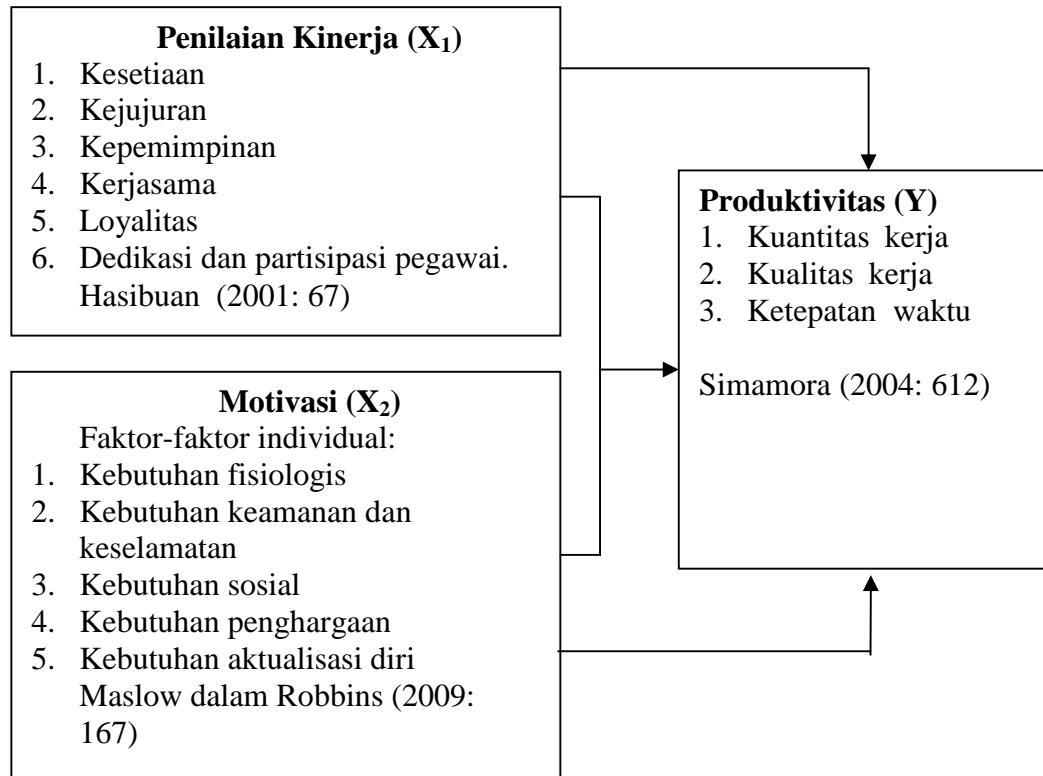
Menurut Santoso dan Chandra (2006: 45) dalam bidang konstruksi, penentuan produktivitas pekerja awal sangatlah penting karena akan mempengaruhi *schedule* yang direncanakan akan berjalan dengan lancar atau mungkin sebaliknya.

Menurut Simamora (2004: 612) 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 pegawai 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 pegawai dalam hal ini merupakan suatu kemampuan pegawai 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

## 2.6 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan latar belakang penelitian maka terbentuk latar belakang sebagai berikut.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

## 2.7 Hipotesis

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran, maka hipotesis pada penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

Ha<sub>1</sub>: Penilaian Kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas pegawai.

Ha<sub>2</sub>: Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Produktivitas Pegawai.

Ha<sub>3</sub>: Penilaian Kinerja dan Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas Pegawai.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1 Objek Penelitian**

Penelitian dilakukan pada para pegawai di lingkungan Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung.

### **3.2 Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional Variabel**

#### **3.2.1. Variabel Penelitian**

Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah

1. Variabel bebas (*Independent Variabel*)

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi, yang menyebabkan timbulnya atau berubahnya variabel terikat. Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah penilaian kinerja dan motivasi

2. Variabel terikat (*Dependent Variabel*)

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi karena adanya variabel bebas. Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah produktivitas pegawai.

#### **3.2.2. Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional variabel penelitian merupakan penjelasan dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian terhadap indikator-

indikator yang membentuknya. Defenisi operasional penelitian ini dapat

dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4. Defenisi Operasional penelitian**

<b>Variabel</b>	<b>Definisi Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala</b>
<b>Penilaian kinerja (X<sub>1</sub>)</b> Hasibuan (2001: 67)	Merupakan salah satu bentuk kebijakan manajemen instansi untuk terus merevisi sumber daya manusia yang dimilikinya dengan cara membandingkan hasil kerja para pegawai dengan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan, dan membandingkan hasil kerja yang ada dengan harapan-harapan dari atasan. Biasanya kegiatan ini dilakukan dalam suatu periode tertentu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesetiaan</li> <li>2. Kejujuran</li> <li>3. Kepemimpinan</li> <li>4. Kerjasama</li> <li>5. Loyalitas</li> <li>6. Dedikasi dan partisipasi pegawai</li> </ol>	Skala Likert merupakan respon terhadap sejumlah pertanyaan yang berkaitan dengan variabel tertentu untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan pada lima skala titik (STS,TS,N,S,ST). (Sekaran,2006: 133)
<b>Motivasi (X<sub>2</sub>)</b> Maslow dalam Robbins (2009: 167)	Suatu kebutuhan yang muncul dari dalam diri seseorang pegawai yang dipengaruhi faktor internal maupun eksternal untuk melakukan pekerjaan dengan baik di instansi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebutuhan fisiologis</li> <li>2. Kebutuhan keamanan dan keselamatan</li> <li>3. Kebutuhan sosial</li> <li>4. Kebutuhan penghargaan</li> <li>5. Kebutuhan aktualisasi diri</li> </ol>	
<b>Produktivitas pegawai (Y)</b> Simamora (2004: 612)	Produktivitas adalah perbandingan antara <i>output</i> (hasil) dengan <i>input</i> (masukan). Jika Produktivitas naik ini hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu-bahan-tenaga) dan sisitem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuantitas kerja</li> <li>2. Kualitas kerja</li> <li>3. Ketepatan waktu</li> </ol>	

### 3.3 Jenis Penelitian

Menurut Oei (2010: 98), ada tiga jenis riset atau penelitian yaitu: penelitian eksploratori, penelitian deskriptif, dan penelitian kausal. Sehingga jenis penelitian yang dilakukan oleh peneliti tergantung pada informasi yang akan dicari dalam riset SDM. Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Penelitian eksploratif

Penelitian eksploratori merupakan desain penelitian yang tujuan utamanya memperoleh pandangan mendalam dan menyeluruh tentang masalah manajemen SDM yang sebenarnya, atau peneliti hanya sekedar untuk mengetahui permasalahan awal atau ada tidaknya masalah yang ada di dalam SDM.

2. Penelitian deskriptif

Penelitian deskriptif merupakan desain penelitian yang tujuan utamanya menggambarkan sesuatu, jenis penelitian ini biasanya lanjutan dari penelitian eksploratori.

3. Penelitian kausal

Penelitian kausal merupakan desain penelitian yang tujuan utamanya membuktikan hubungan sebab-akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang diteliti. Variabel yang mempengaruhi disebut variabel independen, sedangkan variabel yang dipengaruhi disebut variabel dependen.

Berdasarkan penjelasan diatas, penelitian ini termasuk ke dalam penelitian kausal yang membuktikan hubungan sebab-akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi.

### 3.4. Sumber Data

1. Data primer adalah informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel penelitian yang diteliti (Sekaran, 2006: 79). Berdasarkan sifatnya, data primer dibagi menjadi dua macam, yaitu :

- a. Data kualitatif

Bersifat tidak terstruktur sehingga variasi data dari sumbernya mungkin sangat beragam, hal ini disebabkan karena para pegawai yang terlibat dalam penelitian diberi kebebasan untuk mengutarakan pendapat. Data ini diperoleh langsung dari Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung. Seperti gambaran umum dan struktur organisasi instansi, hasil kuesioner, dan informasi-informasi lainnya yang menunjang penelitian ini.

- b. Data kuantitatif

Bersifat terstruktur sehingga mudah dibaca peneliti. Data kuantitatif yaitu data yang dapat dihitung berupa angka-angka yang diperoleh langsung dari Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung. Seperti jumlah pegawai, absensi pegawai, dan data-data lainnya yang menunjang penelitian ini.

2. Data sekunder adalah informasi yang diperoleh dari sumber yang telah ada atau dari penelitian sebelumnya, seperti dari web, internet, catatan atau dokumentasi instansi, dan studi kepustakaan terkait dengan topik penelitian. Data sekunder dibagi menjadi 2, yaitu :

- a. Data internal, yaitu data yang sifatnya intern atau dari dalam instansi yang bersangkutan.
- b. Data eksternal, yaitu data yang sifatnya eksternal atau data yang telah disediakan oleh pihak tertentu di luar instansi

### **3.5. Populasi**

Menurut Suharsimi (2005: 58), apabila subjek kurang dari 100, lebih baik diambil semuanya, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya, jika terdapat lebih dari 100 dapat diambil antara 10-15% atau 20-25% atau lebih. Dalam penelitian ini yang dijadikan responden adalah seluruh pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung. Sebanyak 88 orang yang diambil seluruhnya sebagai penelitian populasi, guna mengetahui pengaruh penilaian kinerja dan motivasi terhadap produktivitas pegawai.

### **3.7. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data merupakan bagian integral dari desain penelitian untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan dalam skripsi. Ada tiga metode pengumpulan data yang utama dalam sebuah penelitian Sekaran (2006: 98), yaitu: kuesioner, wawancara dan dokumentasi. Pada penelitian ini metode pengumpulan data menggunakan kuesioner.

Kuesioner (*questionnaires*) adalah daftar pertanyaan tertulis yang dirumuskan sebelumnya yang akan dijawab oleh responden. Menggunakan alternatif jawaban yang sama untuk berbagai macam pertanyaan membuat responden dapat memberikan jawaban terhadap berbagai macam pertanyaan dalam waktu yang



relatif singkat. Penyebaran kuesioner ini merupakan mekanisme pengumpulan data yang efisien, karena kuesioner dapat dibagikan langsung, disuratkan, ataupun disebarikan melalui email kepada responden. Pengukuran kuesioner pada penelitian ini menggunakan Skala Likert, yang mana skor yang diberikan pada setiap jawaban responden adalah :

- a. Jawaban Sangat Setuju (SS) diberi skor 5
- b. Jawaban Setuju (S) diberi skor 4
- c. Jawaban Netral (N) diberi skor 3
- d. Jawaban Tidak Setuju (ST) diberi skor 2
- e. Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1

### **3.8. Uji Instrumen Penelitian**

#### **3.8.1. Uji Validitas**

Menurut Sugiyono (2007: 68) uji Validitas adalah untuk mengetahui instrumen benar-benar mengukur hal yang ingin diukur. Uji validitas alat pengumpul data (kuisisioner) dilakukan dengan menggunakan menggunakan analisis faktor yaitu alat analisis statistik yang dipergunakan untuk mereduksi faktor-faktor yang mempengaruhi suatu variabel menjadi beberapa set indikator saja, tanpa kehilangan informasi yang berarti. Analisis faktor digunakan untuk penelitian awal di mana faktor-faktor yang mempengaruhi suatu variabel belum diidentifikasi secara baik (explanatory research). Selain itu, analisis faktor juga dapat digunakan untuk menguji validitas suatu rangkaian kuesioner. Sebagai gambaran, jika suatu indikator tidak mengelompok kepada variabelnya, tetapi malah mengelompok ke variabel yang lain, berarti indikator tersebut tidak valid.

Adapun dalam penelitian semua indikator dikatakan valid jika  $KMO > 0,5$ ,  $antiimage > 0,5$ ,  $communlaities > 0,5$  dan  $factor loading > 0,5$ .

### 3.8.2. Uji reliabilitas

Reabilitas adalah suatu alat ukur untuk mengetahui sejauhmana alat ukur dapat diandalkan secara konsisten. Hasil pengukuran dapat dipercaya apabila alat ukur memberikan hasil yang sama atau tidak berubah-ubah sekalipun pengukuran dilakukan berulang-ulang. Penghitungan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan program statistik SPSS dan uji reliabilitas menggunakan teknik pengukuran *Chronbach Alpha*, hasil pengujian dapat dikatakan reliabel apabila *Chronbach Aplha*  $> 0.6$

yaitu:

$$R_{ii} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma^2 b}{\sigma t^2} \right)$$

Keterangan:

$R_{ii}$  = Reliabilitas instrumen

$k$  = Banyaknya butir pertanyaan

$\sigma^2 b$  = Jumlah varian butir

$\sigma t^2$  = Varian total

## 3.9. Analisis Data

### 3.9.1. Analisis Data Kuantitatif

Analisis kuantitatif dilakukan untuk mengetahui pengaruh penilaian kinerja dan motivasi terhadap produktivitas pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung. Dengan menggunakan rumus analisis regresi linier berganda:

$$Y = a_0 + b_1 X_1 + et$$

$$Y = a_0 + b_2 X_2 + et$$

$$Y = a_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + et$$

Dimana:

Y : Produktivitas pegawai

X<sub>1</sub> : Penilaian kinerja

X<sub>2</sub> : Motivasi

a<sub>0</sub> : Konstanta

b<sub>1</sub> : Koefisien X<sub>1</sub>

b<sub>2</sub> : Koefisien X<sub>2</sub>

et : *Error Term*

### 3.9.2. Analisis Data Kualitatif

Analisis ini dilakukan menggunakan data yang bersumber dari objek penelitian yang dikumpulkan langsung oleh peneliti dan menggunakan teori manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan topik penelitian ini.

### 3.10. Uji Hipotesis

#### 3.10.1. Uji F (Simultan)

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh signifikansi antara variabel independen dan variabel dependen secara bersama-sama, dikatakan berpengaruh signifikan apabila nilai sig < α. Uji F dapat dicari dengan rumus:

$$F_{hitung} = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

Keterangan:

$R^2$  : Koefisien determinasi

n : Jumlah data

k : Jumlah variabel independen

Hasil uji F dapat dilihat pada *Output ANNOVA* dari hasil analisis regresi berganda. Dengan kriteria pengujian dilakukan dengan membandingkan

$F_{hitung}$  dan  $F_{tabel}$ :

- a. Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima,  $H_a$  ditolak = tidak ada pengaruh signifikan.
- b. Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak,  $H_a$  diterima = ada pengaruh signifikan.

(Sugiyono, 2005: 218).

### 3.10.2. Uji t (parsial)

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen, dikatakan berpengaruh signifikan apabila  $\text{sig} < \alpha$ . Pengujian ini dilakukan dengan tingkat keyakinan 95% dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}(0,05)$ , maka  $H_a$  diterima,  $H_0$  ditolak
2. Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}(0,05)$ , maka  $H_a$  diterima,  $H_0$  diterima

Nilai t dapat dihitung dengan rumus berikut:

$$t_{hitung} = \frac{b}{\sigma_b}$$

Keterangan:

$b$  : Koefisien regresi variabel independen

$\sigma_b$  : Standar deviasi koefisien regresi variabel independen

## **BAB V**

### **KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel penilaian kinerja ( $X_1$ ) = 3,775 > nilai  $t_{tabel}$  = 1,662 dengan signifikansi sebesar 0,000, nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel motivasi ( $X_2$ ) = 6,124 > nilai  $t_{tabel}$  = 1,662 dengan signifikansi sebesar 0,000 yang berarti bahwa ada pengaruh secara parsial penilaian kinerja ( $X_1$ ) dan motivasi ( $X_2$ ) terhadap produktivitas (Y) pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung.
2. Berdasarkan hasil uji statistik diperoleh nilai  $F_{hitung} = 9,691 > F_{tabel} = 3,15$  dengan signifikansi sebesar 0,000 yang berarti bahwa ada pengaruh penilaian kerja dan motivasi terhadap produktivitas pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung.
3. Nilai  $R^2 = 0,569$ . Hal ini berarti bahwa sebesar 56,9% produktivitas (Y) pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung dipengaruhi variabel penilaian kinerja ( $X_1$ ) dan motivasi ( $X_2$ ). Sedangkan sisanya sebesar 43,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dapat diberikan beberapa saran, antara lain:

1. Diharapkan Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung dapat terus melakukan penilaian kinerja terhadap pegawainya secara optimal sehingga progres kinerja pegawai akan terus terpantau apakah meningkat atau menurun setiap periodenya.
2. Diharapkan pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja sehingga hasil akhir berupa kinerja organisasi dapat tercapai.
3. Diharapkan produktivitas kerja pegawai Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung dapat ditingkatkan melalui penilaian kinerja dan motivasi kerja dari atasan atau instansi terkait agar terbentuk karakter pegawai yang baik.

## 5.3 Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian ini masih terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian, seperti:

1. Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner, sehingga memungkinkan adanya unsur subjektivitas dalam penelitian dan memungkinkan adanya jawaban sama yang diberikan oleh responden
2. Tidak semua pengisian kuesioner oleh responden didampingi oleh peneliti, sehingga adanya kemungkinan responden memberikan jawaban yang hampir sama dengan rekan sekerjanya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Asri. 2014. *Pengaruh Penilaian Kinerja dan Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia di PT. Inti (Persero) Bandung*. Skripsi.
- Choiriana. A. 2010. *Pengaruh penilaian kinerja dan motivasi kerja pegawai terhadap produktivitas kerja pegawai pada Divisi MSDM di PT. Inti (Persero) Bandung*. . Skripsi
- Dessler. G. 2003. *Human Resource Management Tenth Edition*. Prentice Hall. New Jersey:
- Ervianto. 2004. *Teori-Aplikasi Manajemen Proyek Konstruksi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Griffin. 2004. *Manajemen*. alih bahasa Gina Gania. Erlangga. Jakarta.
- Handoko . 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. BPFE. Yogyakarta.
- Hariandja. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.Grasindo. Jakarta.
- Hasibuan. MSP. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian, Dasar, Pengertian, dan Masalah*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Hasibuan. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.Bumi Aksara. Jakarta.
- Husien. 2002. *Riset Sumber Daya Manusia*. cetakan Keempat. PT Gramedia Pustaka. Jakarta.
- Noe. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
- Nurkolis. I. 2010. *Pengaruh Pelaksanaan Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Studi Pada Call Center PT. Telkomsel Medan*. Skripsi
- Oei. 2010. *Riset Sumber Daya Manusia*. PT. Gramedia Pustaka.Utama. Jakarta:

- Robbins. SP dan Judge TA. 2009. *Perilaku Organisasi* (alih bahasa Drs. Benjamin Molan). Jakarta: Pustaka. Gramedia
- Robbins. SP. 2006. *Perilaku Organisasi* (alih bahasa Drs. Benjamin Molan). Jakarta: Pustaka. Gramedia
- Sancoko. R. 2013 *Pengaruh Motivasi Kerja dan Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Malang*. Skripsi.
- Santoso dan Chandra. 2006. *Manajemen Administrasi* UI Press. Jakarta.
- Sekaran. 2006. *Research Methods For Business*. Edisi 4. Buku 1. Salemba Empat. Jakarta.
- Sillalahi. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik* . PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Simamora. H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-3. STIE YKPN
- Soeharto. 2001. *Manajemen Proyek*. Jilid 2. Erlangga. Jakarta.
- Sugiyono . 2005. *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta. Bandung.
- Suharsimi. A 2005. *Manajemen Penelitian*. Cetakan Ketujuh. Penerbit. Rineka Cipta. Jakarta.
- Umar. 2009. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis* Edisi 3. Pustaka. Pelajar. Yogyakarta.
- Wahyudi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sulita Bandung..
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Parsada: Jakarta
- Wuryanti. 2010. *Sumber Daya Manusia*. PT Gramedia Pustaka. Jakarta.