

**PELAKSANAAN PENILAIAN PRESTASI KERJA
KARYAWAN DALAM MENINGKATKAN
MOTIVASI KERJA
(Studi pada PR. ALFI PUTRA TRENGGALEK)**

SKRIPSI

Diajukan untuk menempuh ujian sarjana pada
Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang

**DONNY WAHYU SUMPONO
0210323050-32**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2009**

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang, pada :

Hari : Senin
 Tanggal : 30 November 2009
 Jam : 09.00 WIB
 Skripsi atas nama : Dony Wahyu Sumpono
 Judul : Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja (Studi Pada PR. Alfi Putra Trenggalek)

dan dinyatakan lulus

MAJELIS PENGUJI

KETUA

M. Al Musadieg, Dr, MBA
 NIP. 195805011984031001

ANGGOTA

Endang Siti Astuti, Dr, MSi
 NIP. 195308101981032012

ANGGOTA

Djanalis Djanaid, Drs
 NIP. 131 573 961

ANGGOTA

Siti Ragil Handayani, Dr, MSi
 NIP. 196309231988022001



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : PELAKSANAAN PENILAIAN PRESTASI KERJA
KARYAWAN DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI
KERJA (Studi pada PR. ALFI PUTRA TRENGGALEK)

Disusun oleh : Donny Wahyu Sumpono

NIM : 0210323050

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, 21 Oktober 2009

Komisi Pembimbing

KETUA

ANGGOTA

M. Al Musadieg, Dr, MBA
NIP. 195805011984031001

Djanalis Djanaid, Drs
NIP. 131 573 961

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan bahwa dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

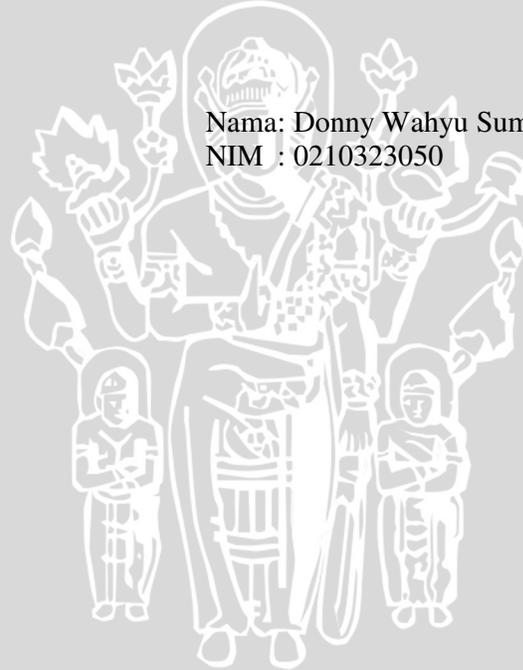
Apabila ternyata di dalam naskah ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 21 Oktober 2009

Mahasiswa

Nama: Donny Wahyu Sumpono

NIM : 0210323050



RINGKASAN

Donny Wahyu Sumpono, 2009, **Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja (Studi Pada Perusahaan Rokok Alfi Putra Trenggalek)**, Dr. M. Al Musadieg, MBA, Drs. Djanalis Djanaid, 64 Hal. + x.

Pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan mempunyai peranan penting dalam meningkatkan motivasi kerja. Penilaian prestasi kerja harus dilakukan setiap perusahaan dalam meningkatkan hasil yang lebih maksimal. Secara garis besar penelitian ini mengamati pelaksanaan penilaian prestasi kerja untuk meningkatkan motivasi, misalnya kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kondisi kerja, keberhasilan yang diraih karyawan, pemberian gaji, penerimaan penghargaan, Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif. Penelitian ini berusaha memberikan gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fenomena yang diselidiki pada PR. Alfi Putra Trenggalek dengan cara mendeskripsikan masalah yang telah diidentifikasi dan terbatas untuk mengungkap masalah dan keadaan sebagaimana adanya sehingga merupakan pengungkapan fakta-fakta yang ada.

Dari hasil penelitian, dapat diketahui bahwa penilain prestasi kerja dapat berdampak pada motivasi kerja dalam setiap pelaksanaan tugasnya, dengan adanya penilaian kerja maka karyawan dapat melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik dan penuh tanggung jawab. Selain itu karyawan juga memiliki dorongan atau termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik dan berusaha dengan sekuat tenaga untuk mencapai hasil prestasi di dalam bidangnya, karena kebutuhan karyawan telah terpenuhi dengan baik selama bekerja di PR. Alfi Putra Trenggalek.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur yang sedalam–dalamnya penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja.**

Sehubungan dengan terselesaikannya skripsi ini penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar–besarnya kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Sumartono, MS, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Kusdi, DEA, selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Bapak Drs. R. Rustam Hidayat, M.Si, selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bapak Dr. M. Al Musadieg, MBA, selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan, pengarahan, dan motivasi.
5. Bapak Drs. Djanalis Djanaid, selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan, pengarahan, dan motivasi.
6. Segenap pimpinan dan karyawan PR. Alfi Putra Trenggalek yang telah banyak membantu penulis selama melakukan penelitian.
7. Ayah dan bunda tercinta, adik, pterima kasih untuk setiap kasih sayang, perhatian, semangat, serta doanya sepanjang waktu.
8. Teman–teman Bisnis 02, untuk setiap kebersamaannya.
9. Semua pihak yang telah membantu.

Penulis menyadari penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu saran dan kritikan yang membangun sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua.

Malang, Juni 2009

Penulis

DAFTAR ISI

	Hal.
ORISINALITAS	iii
RINGKASAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I PENDAHULUAN	
1. Latar Belakang Masalah	1
2. Perumusan Masalah.....	3
3. Tujuan Penelitian	3
4. Kontribusi Penelitian.....	3
5. Sistematika Pembahasan	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Teori Penilaian Prestasi Karyawan	6
1. Pengertian Penilaian Prestasi Karyawan	6
2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Prestasi Karyawan.....	8
3. Unsur-unsur Dalam Penilaian Prestasi Karyawan	8
B. Teori Motivasi Kerja	10
1. Pengertian Motivasi Kerja	10
2. Proses Timbulnya Motivasi	10
3. Perkembangan Konsep Mengenai Motivasi	12
4. Tujuan Pemberian Motivasi.....	15
5. Model Motivasi	16
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian.....	20
B. Fokus Penelitian	20
C. Lokasi Penelitian	21
D. Sumber Data.....	21
E. Teknik Pengumpulan Data	22
F. Instrument Penelitian	22
G. Teknik Analisis Data	22
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	24
1. Sejarah Perusahaan	24
2. Lokasi Perusahaan	25
3. Tujuan Perusahaan	26
4. Struktur Organisasi.....	27
5. Personalia.....	31
6. Proses Produksi dan Hasil Produksi.....	34

7. Pemasaran 40

B. Gambaran Responden Yang Diwawancarai 41

C. Analisa dan Interpretasi Data..... 41

 1. Penyajian Data Wawancara 41

 2. Analisa Data..... 48

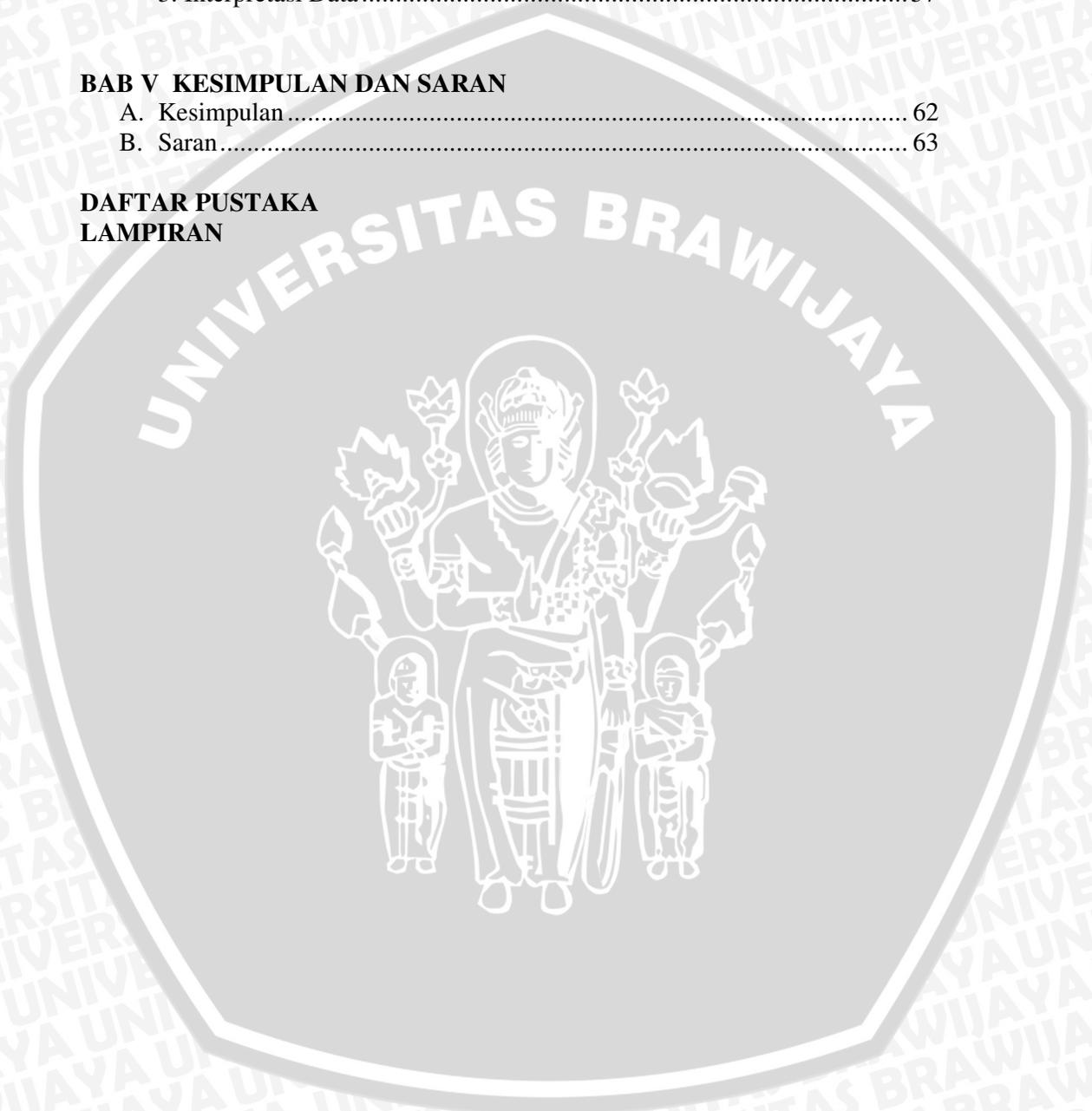
 3. Interpretasi Data 57

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan 62

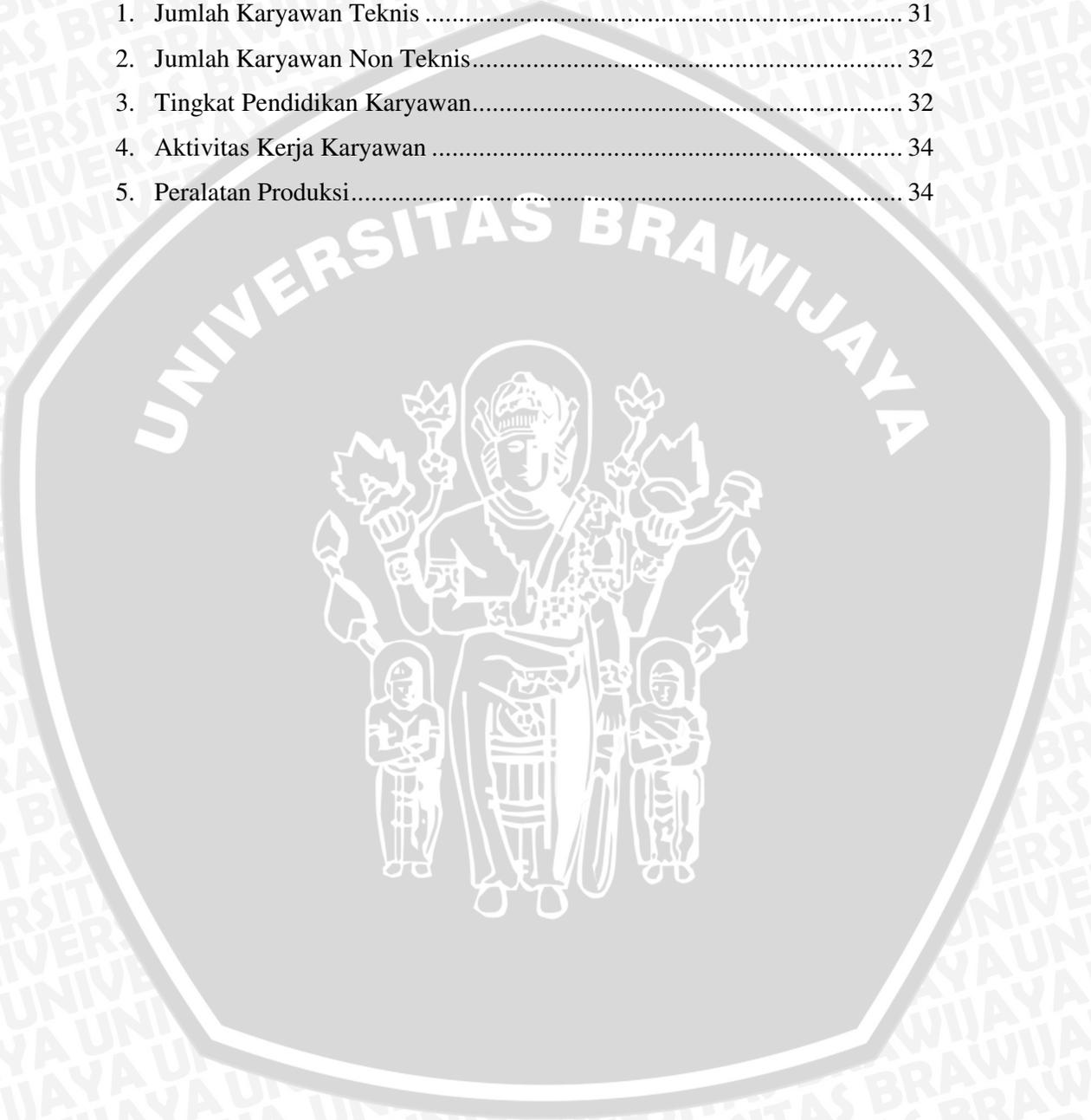
B. Saran..... 63

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN



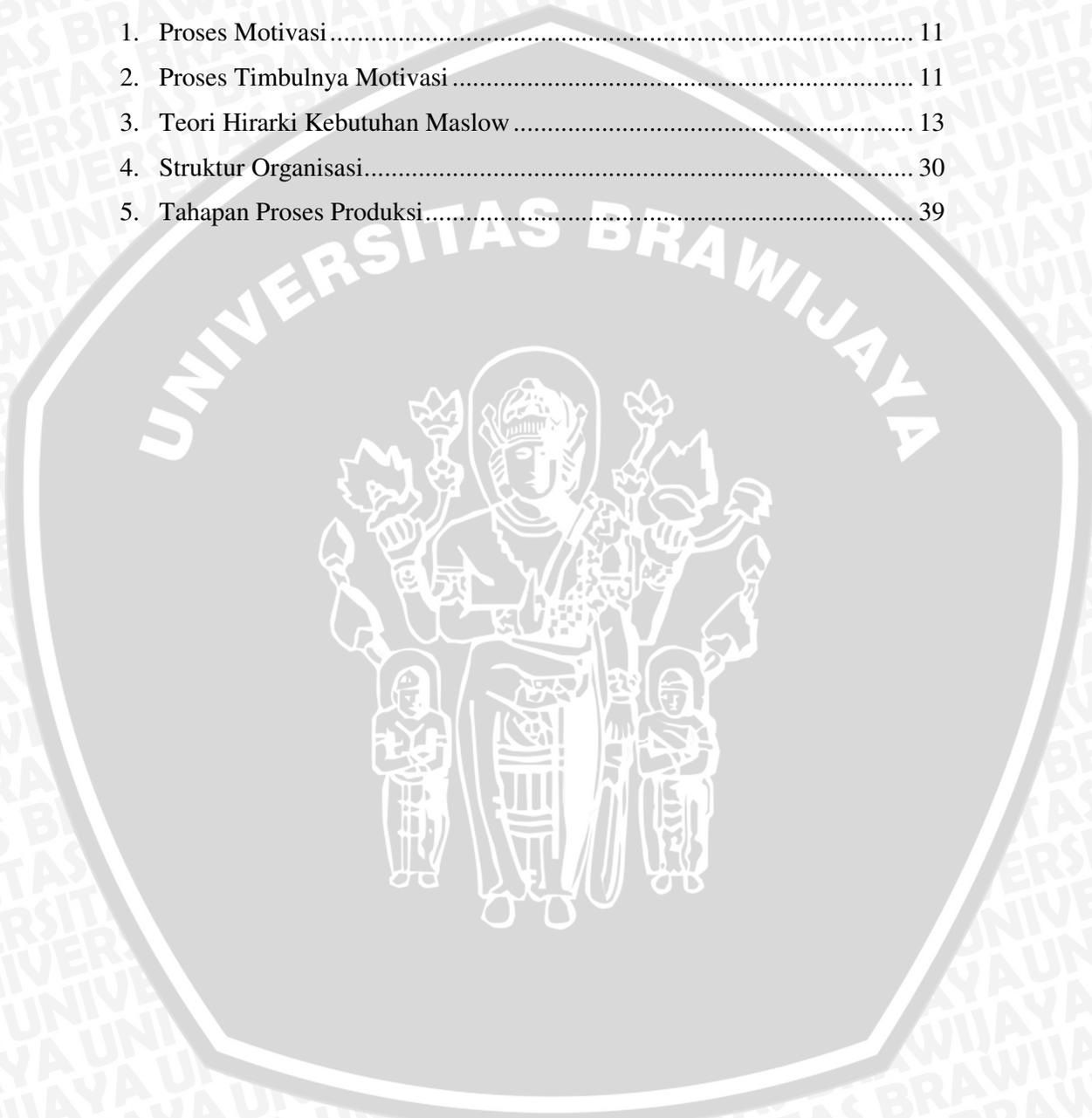
DAFTAR TABEL

	Hal.
1. Jumlah Karyawan Teknis	31
2. Jumlah Karyawan Non Teknis.....	32
3. Tingkat Pendidikan Karyawan.....	32
4. Aktivitas Kerja Karyawan	34
5. Peralatan Produksi.....	34



DAFTAR GAMBAR

	Hal.
1. Proses Motivasi.....	11
2. Proses Timbulnya Motivasi.....	11
3. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow.....	13
4. Struktur Organisasi.....	30
5. Tahapan Proses Produksi.....	39



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan, oleh karena itu harus ada penyesuaian diri dengan perkembangan ilmu dan teknologi. Perusahaan merupakan salah satu contoh organisasi. Dalam suatu perusahaan, komponen yang terpenting adalah adanya karyawan. Karyawan mempunyai tugas pokok yang harus dilaksanakan. Seiring dengan perkembangan tugas pokok dan tuntutan jaman, maka jumlah dan mutu karyawan harus ditingkatkan. Perkembangan tugas pokok dapat mengakibatkan makin besarnya jumlah karyawan yang diperlukan atau sebaliknya. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi, apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia.

Salah satu cara untuk meningkatkan mutu karyawan adalah dengan memberikan motivasi. Motivasi yaitu hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Hal tersebut yang penting bagi pimpinan. Dengan adanya suatu pandangan tentang motivasi, tentunya akan sangat berguna bagi pimpinan untuk memotivasi karyawannya secara tepat. Salah satu bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam kaitannya dengan motivasi kerja adalah penilaian prestasi kerja karyawan.

Penilaian prestasi kerja karyawan mempunyai peran, fungsi, manfaat dan arti yang sangat penting bagi karyawan yang bersangkutan maupun bagi organisasi di mana kegiatan tersebut menjadi salah satu peningkatan motivasi karyawan dalam bekerja. Penilaian prestasi kerja karyawan dapat menumbuhkan motivasi kerja, dan hal tersebut dapat menimbulkan suatu dorongan bagi karyawan untuk dapat bekerja lebih baik, sehingga pada akhirnya dapat memberikan jaminan kelancaran pencapaian tujuan. Untuk menjamin kelancaran penyelenggaraan aktivitas diperlukan karyawan yang terampil, cekatan dan mempunyai kemampuan yang memadai dalam melaksanakan pekerjaannya. Motivasi ini memiliki dua faktor yaitu intern yang terdiri dari karakteristik

individu dan faktor ekstern yang terdiri dari karakteristik pekerjaan dan lingkungan kerja agar dapat melaksanakan kewajibannya dan mencapai hasil yang diharapkan serta meningkatkan motivasi kerja.

Dengan adanya penilaian prestasi kerja karyawan, pasti karyawan akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh manajemen perusahaan sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (output) yang tinggi serta akan mempertinggi loyalitas (kesetiaan) pada perusahaan. Oleh karena itu, pimpinan harus menyadari pentingnya penilaian karyawan dalam peningkatan produktivitas yang harus dipertimbangkan secara objektif. Jika pimpinan telah menyadari dan mempertimbangkan, maka perusahaan akan terhindar dari masalah-masalah yang menghambat peningkatan keluaran dan dapat merugikan perusahaan seperti: ketidakpuasan karyawan, Adanya keluhan, tidak adanya semangat kerja, menurunnya disiplin kerja, tingkat absensi yang tinggi atau bahkan masalah-masalah pemogokan kerja.

Untuk dapat memutuskan imbalan yang sepenuhnya diberikan kepada seorang karyawan atas hasil kerjanya, maka perusahaan harus memiliki sesuatu sistem balas jasa yang tepat. Mekanisme untuk dapat menentukan balas jasa yang pantas bagi suatu prestasi kerja adalah dengan penilaian prestasi kerja. Melalui penilaian prestasi kerja akan diketahui seberapa baik Ia telah melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga perusahaan dapat menetapkan balas jasa yang sepantasnya atas prestasi kerja tersebut. Penilaian prestasi kerja juga dapat digunakan perusahaan untuk mengetahui kekurangan dan potensi seorang karyawan. Dari hasil tersebut, perusahaan dapat mengembangkan suatu perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh dalam menghadapi masa depan perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh tersebut berupa jalur-jalur karir atau promosi-promosi jabatan para karyawannya.

Motivasi kerja karyawan PR. Alfi Putra akan ditentukan oleh pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan pada perusahaan tersebut. Adapun proses penilaian prestasi kerja karyawan di PR. Alfi Putra dilakukan secara objektif dan fairplay. Yang mana proses penilaiannya berbasis pada etos kerja, prestasi kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja pada perusahaan dengan barometer hasil

kerja yang dihasilkan kepada perusahaan secara optimal. Jadi tanpa memandang senioritas dan faktor kedekatan, dalam penentuan seleksi berbasis kompetensi ini diharapkan masing-masing karyawan terpacu untuk berlomba-lomba menilai kehidupan berkarier diperusahaan tersebut dengan sebaik mungkin. Dari latar belakang yang telah dipaparkan tersebut maka dalam penelitian ini judul yang dipilih adalah **“Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja (Studi Pada PR. Alfi Putra Trenggalek).”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian ringkas pemikiran yang telah dipaparkan pada latar belakang tersebut maka dalam penelitian ini perumusan masalahnya adalah:

“Bagaimana gambaran pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan pada PR. Alfi Putra”.

C. Tujuan Penelitian

Mengacu pada latar belakang, perumusan masalah yang telah disebutkan di atas maka tujuan penelitian ini adalah:

“Untuk menggambarkan pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan pada PR. Alfi Putra”.

D. Kontribusi Penelitian

Aktivitas penelitian dapat memberi makna yang berarti apabila hasil-hasil penelitian dapat memberikan sumbangan positif bagi pihak-pihak yang berkepentingan. Kontribusi yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kontribusi Teoritis

Merupakan salah satu upaya di dalam memberikan sumbangan pemikiran terhadap konsep teori serta memberikan pemahaman yang lebih mendalam terhadap teori manajemen sumber daya manusia khususnya dalam penilaian prestasi kerja karyawan dalam upaya meningkatkan motivasi kerja.

2. Kontribusi Praktis

a. Bagi Perusahaan

Sebagai masukan yang mungkin dapat dipergunakan dalam merumuskan perencanaan dan kebijaksanaan khususnya dalam masalah sumber daya

manusia terhadap penilaian prestasi kerja karyawan guna meningkatkan motivasi kerja.

b. Bagi Masyarakat

Sebagai tambahan wacana atau informasi terkait dengan penilaian prestasi kerja karyawan guna meningkatkan motivasi kerja.

c. Bagi Mahasiswa

Sebagai referensi dan rujukan serta bahan bacaan bagi mahasiswa pada umumnya, khususnya bagi mahasiswa Fakultas Ilmu Administrasi yang sedang mempelajari penilaian prestasi kerja karyawan guna meningkatkan motivasi kerja.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk memberikan gambaran mengenai isi keseluruhan dari pembahasan skripsi ini, maka perlu diuraikan terlebih dahulu sistematika pembahasannya secara garis besar yang mana tersusun sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian serta sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Berisi uraian secara ringkas teori-teori yang menjelaskan tentang permasalahan yang akan diteliti disertai dengan penelitian terdahulu. Dalam hal ini permasalahan yang uraikan yaitu mengenai laporan keuangan, tujuan laporan keuangan, komponen laporan keuangan, analisis laporan keuangan, analisis rasio keuangan, standar rasio keuangan, jenis-jenis analisis rasio keuangan, pengertian penilaian kinerja keuangan, manfaat penilaian kinerja, tujuan dan standar penilaian kinerja serta penilaian kinerja keuangan.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian yang digunakan dalam penelitian meliputi: jenis penelitian, fokus penelitian, pemilihan lokasi dan situs

penelitian, sumber data, pengumpulan data, instrumen penelitian dan analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang gambaran umum perusahaan, penyajian data, dan analisa tentang perumusan masalah.

BAB V : PENUTUP

Pada bab terakhir ini merupakan penutup meliputi kesimpulan dari pembahasan serta saran yang berhubungan dengan permasalahan.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Teori Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

1. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Sumber Daya Manusia (karyawan) merupakan unsur yang penting dalam suatu organisasi. Manusia selalu berperan aktif dan dominant dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Pengembangan SDM harus terencana dan berkelanjutan karenanya merupakan kebutuhan yang mutlak terutama untuk masa depan organisasi. Untuk mewujudkan hal itu diperlukan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut Edwin B. Flippo *dalam* Hasibuan (2007:11) manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat. Lebih dari itu dalam kehidupan organisasi, setiap karyawan pasti menginginkan mendapat penghargaan dan perlakuan yang adil dalam organisasi tersebut dan ingin mendapat peluang untuk mengembangkan kemampuannya semaksimal mungkin. Pengertian penilaian karyawan atau pelaksanaan pekerjaan yang bersifat komprehensif menurut Nawawi, (2008:236) adalah :

- a. Pendadaran (deskripsi) secara sistematis (teratur) tentang relevansi antara tugas-tugas yang diberikan dengan pelaksanaannya oleh seorang pekerja.
- b. Usaha mengidentifikasi, mengukur atau menilai, dan mengelola pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja (SDM) di lingkungan suatu organisasi/perusahaan.
- c. Kegiatan mengidentifikasi pelaksanaan pekerjaan dengan menilai aspek-aspeknya, yang difokuskan pada pekerjaan yang berpengaruh pada kesuksesan organisasi/perusahaan.
- d. Kegiatan pengukuran (*measurement*) sebagai usaha menetapkan keputusan tentang sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaan oleh seorang pekerja.

Schuler and Jackson (1999:3) menyatakan bahwa :

Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia

bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat.

Menurut Nawawi, (2008:238) hasil penilaian kinerja yang bermanfaat bilamana mampu memberikan gambaran tentang kekurangan dan kelebihan pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Kelebihan dan kekurangan itu hanya dapat diketahui jika hasil penilaian kinerja dibandingkan dengan tolak ukur berupa standar pekerjaan yang relevan. Dengan demikian dapat dilakukan tindak lanjutnya dengan melaksanakan kegiatan manajemen SDM lainnya, dalam rangka mempertahankan kelebihan dan memperbaiki kekurangan pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Tanpa dilakukan tindak lanjut (*follow up*), hasil penilaian kinerja menjadi sia-sia, karena waktu, tenaga dan dana untuk melaksanakannya sekedar menjadi pemborosan.

Standar pekerjaan merupakan sejumlah kriteria yang menjadi ukuran dalam penilaian kinerja, yang dipergunakan sebagai pembanding cara dan hasil pelaksanaan tugas-tugas dari suatu pekerjaan/jabatan. Nawawi (2008:243) menyatakan bahwa dalam standar pekerjaan harus mencakup tiga informasi pokok sebagai kriteria untuk melakukan penilaian keberhasilan atau kegagalan seorang pekerja dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Ketiga informasi itu adalah :

1. Informasi tentang apa tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh seorang pekerja, termasuk supervisor.
2. Informasi tentang bagaimana cara terbaik dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut.
3. Informasi tentang hasil maksimal yang seharusnya dicapai dalam melaksanakan tugas-tugas dengan cara tersebut.

Standar kinerja dianggap memuaskan bila pernyataannya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab karyawan, memuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan, dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil kerjanya akan diukur. Standar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang biasa digunakan adalah metode *Graphic Rating Scale* (GRS). Dalam model GRS, Penilai (*rater*) mencantumkan daftar perilaku kerja (*traits*) dengan sebuah kisaran penilaian untuk setiap perilaku tersebut yang

biasanya menggunakan *Likert Scale* (amat bagus, bagus, cukup, sedang, dan kurang).

2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Tujuan yang jelas dari pelaksanaan suatu kegiatan akan lebih terarah apabila memperoleh manfaat yang maksimal, adapun faedah diadakannya penilaian prestasi kerja karyawan sebagaimana yang diungkapkan oleh Manullang (2008:137) yaitu:

1. Sebagai dasar untuk pembayaran upah, gaji dan bonus
2. Sebagai alat dalam pengawasan penguasaan pekerjaan
3. Sebagai alat dalam latihan
4. Sebagai alat dalam pemberian nasihat kepada karyawan
5. Sebagai alat pemberian perangsang

Secara umum tujuan dari penilaian kinerja menurut Nawawi, (2008:248) adalah sebagai berikut :

1. Untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan para pekerja, dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja mewujudkan dan mempergunakan potensi yang dimilikinya secara maksimal dalam melaksanakan misi organisasi/perusahaan melalui pelaksanaan pekerjaan masing-masing.
2. Untuk menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan para manajer dalam membuat keputusan yang dapat dilaksanakan, sesuai dengan bisnis organisasi/perusahaan di tempatnya bekerja.
3. Untuk menyusun inventarisasi SDM di lingkungan organisasi/perusahaan, yang dapat digunakan dalam mendesain hubungan antara atasan dan bawahan, guna mewujudkan salnig pengertian dan penghargaan dalam rangka mengembangkan keseimbangan antar keinginan pekerja secara individual dengan sasaran organisasi/perusahaan.

Dari pendapat di atas maka dapat diketahui bahwa tujuan penilaian karyawan selain mempertinggi semangat kerja karyawan dapat memberikan manfaat terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan. Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk maju, mengembangkan kemampuan, pengetahuan, ketrampilan dan prestasi kerja, dan bermanfaat terhadap ketersedianya karyawan yang trampil dalam organisasi.

3. Unsur-unsur Dalam Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Nawawi, (2003:395) menyebutkan unsur-unsur yang terdapat dalam daftar penilaian karyawan pelaksanaan pekerjaan meliputi: kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan dengan uraian ringkas sebagai berikut.

- a). Kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang disertai dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Kesetiaan meliputi pengabdian kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah.
- b). Prestasi Kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi seorang karyawan antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan karyawan yang bersangkutan.
- c). Tanggung Jawab adalah kesanggupan seorang karyawan menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.
- d). Ketaatan adalah kesanggupan seorang karyawan untuk mentaati peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.
- e). Kejujuran merupakan ketulusan hati seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.
- f). Kerja sama adalah kemampuan seorang karyawan untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
- g). Prakarsa adalah kemampuan seorang karyawan untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.
- h). Kepemimpinan adalah kemampuan seorang karyawan untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

Setelah dilakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan terhadap seorang karyawan maka hasil penilaian tersebut dimasukkan ke dalam suatu format yang sudah ditentukan, yaitu dengan menjumlah nilai semua unsur penilaian tersebut. Telah disinggung sebelumnya bahwa dalam proses penilaian pelaksanaan pekerjaan sangat diperlukan tolak ukur sebagai pembanding cara dan hasil pelaksanaan pekerjaan seorang karyawan, tolak ukur itu disebut standar pekerjaan. Penilaian karyawan digunakan sebagai bahan pembinaan

karyawan antara lain dalam mempertimbangkan kenaikan pangkat, penempatan dalam jabatan, pemindahan (mutasi) dan kenaikan gaji.

B. Teori Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal (Hasibuan, 2007:141). Menurut Hasibuan (2001:95) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama secara efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Sedangkan Nawawi (2008:351) menyatakan bahwa motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar.

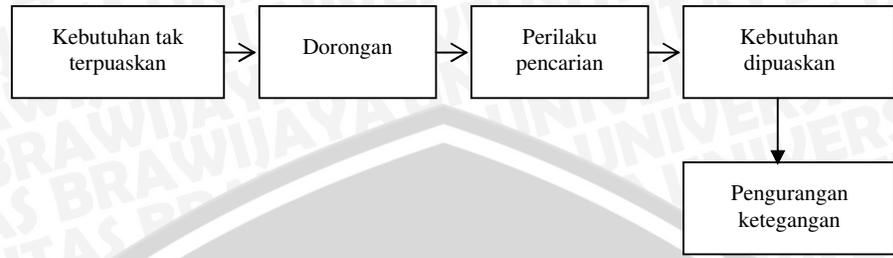
Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan faktor-faktor keinginan dalam diri seseorang yang dapat digunakan sebagai alat pendorong atau perangsang untuk menciptakan semangat dan kegairahan kerja, agar mereka mau bekerja sama secara efektif dan terintegrasi untuk mencapai kepuasan yang menjadi dorongan dalam memotivasi seseorang. Munculnya motivasi pada tiap-tiap orang adalah tidak sama, dalam hal ini motivasi yaitu hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku seseorang untuk mempunyai kemauan dan kesediaan bekerja. Dengan kata lain manajemen sebagai proses mendayagunakan orang lain untuk mencapai suatu tujuan, hanya akan berlangsung efektif dan efisien jika para manajer mampu memotivasi para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya.

2. Proses Timbulnya Motivasi

Menurut Robbins yang diterjemahkan oleh Molan (1999:199), dikatakan bahwa :

Motivasi sebagai proses pemenuhan kebutuhan, dimana kebutuhan merupakan suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik. Suatu kebutuhan yang tak terpuaskan menciptakan ketegangan yang merangsang dorongan-dorongan di dalam diri individu itu. Dorongan ini menimbulkan suatu perilaku pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu, yang jika tercapai, akan memenuhi kebutuhan itu dan mendorong ke pengurangan tegangan.

Gambar 1
Proses Motivasi

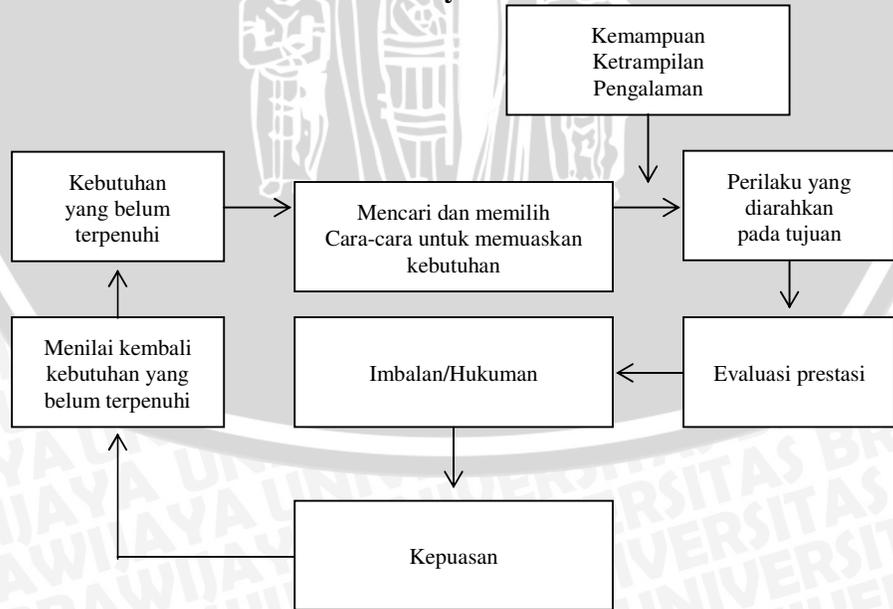


Sumber : Stephen P. Robbins (Benyamin Molan,1999:199)

Menurut Sudarmo (2000:28), dikemukakan bahwa proses motivasi terdiri dari beberapa tahapan, yaitu :

- 1) Pertama, munculnya suatu kebutuhan yang belum terpenuhi menyebabkan adanya ketidakseimbangan dalam diri seseorang dan berusaha untuk menguranginya dengan berperilaku tertentu.
- 2) Kedua, seseorang kemudian mencari cara-cara untuk memuaskan keinginan tersebut.
- 3) Ketiga, seseorang mengarahkan perilakunya ke arah pencapaian tujuan atau prestasi dengan cara-cara yang telah dipilihnya dengan didukung oleh kemampuan, ketrampilan maupun pengalamannya.
- 4) Keempat, penilaian prestasi dilakukan oleh diri sendiri atau orang lain tentang keberhasilannya dalam mencapai tujuan.

Gambar 2
Proses Timbulnya Motivasi



Sumber : Sudarmo, Indriyo, GS. (2000:29)

3. Perkembangan Konsep Mengenai Motivasi

Motivasi merupakan salah satu konsep paling awal yang digeluti oleh manajer dan peneliti di bidang manajemen. Pendapat Stoner yang diterjemahkan oleh Handoko (2001:136), mengemukakan bahwa perkembangan konsep dan pandangan mengenai motivasi adalah sebagai berikut :

- 1) Model tradisional
Manajer memotivasi karyawan dengan sistem insentif upah, dimana semakin banyak yang dihasilkan oleh karyawan, maka semakin besar upahnya. Asumsi dasarnya adalah manajer mengetahui mengenai pekerjaan lebih baik daripada karyawan, yang pada dasarnya malas dan hanya dapat diberi motivasi dengan uang. Misalnya pemberian komisi bagi seorang wiraniaga.
- 2) Model hubungan manusia
Manajer memotivasi karyawan dengan memberikan kebutuhan sosial serta dengan membuat mereka merasa bermanfaat dan penting. Misalnya dengan penyediaan kotak saran, seragam perusahaan, *newsletter* organisasi dan input karyawan dalam proses evaluasi prestasi kerja.
- 3) Model sumber daya manusia
Manajer memotivasi karyawan dengan memanfaatkan sepenuhnya kemauan dan kemampuan bekerja dari karyawan, dimana upaya ini didukung dengan penyediaan iklim yang memberikan kesempatan untuk pengembangan pribadi. Misalnya dengan menerapkan manajemen partisipatif.

Ada berbagai macam bentuk motivasi yang bisa diberikan suatu organisasi kepada para karyawannya. Menurut Siswanto (2000:297), ada beberapa macam bentuk motivasi, yaitu :

- 1) Kompensasi
Bentuk motivasi dengan penggunaan uang sebagai kompensasi dalam bentuk gaji/upah dan insentif.
- 2) Pengarahan dan pengendalian
Bentuk motivasi dengan penetapan peraturan dan standar serta memastikan bahwa peraturan tata tertib tersebut dipatuhi.
- 3) Penetapan pola kerja yang efektif
Bentuk motivasi dengan penerapan manajemen partisipatif, dimana karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan.
- 4) Kebajikan
Bentuk motivasi yang berupa suatu tindakan oleh manajemen untuk mempengaruhi sifat atau perasaan karyawan.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa bentuk motivasi adalah uang, pengendalian dan pola kerja serta kebajikan, namun dalam pelaksanaannya tergantung pola kerja dan kebijaksanaan perusahaan. Penggunaan masing-masing

jenis motivasi dengan segala bentuknya haruslah mempertimbangkan situasi dan orang-orangnya, karena setiap individu berbeda antara yang satu dengan yang lain. Suatu dorongan yang mungkin efektif bagi seseorang, mungkin tidak efektif bagi orang lain. Dalam konsep dasar teori motivasi menurut Hasibuan (2007:152), pada dasarnya teori motivasi dibedakan menjadi tiga, yaitu :

- 1) Teori kepuasan (*content theory*) yang memusatkan pada *apa*-nya motivasi
- 2) Teori proses (*process theory*) yang memusatkan pada *bagaimana*-nya motivasi
- 3) Teori penguhan (*reinforcement theory*) yang menitikberatkan pada cara di mana perilaku dipelajari.

Menurut Stoner yang diterjemahkan oleh Handoko (2001:139), dikatakan bahwa : Teori hirarki kebutuhan Maslow mengatakan bahwa orang termotivasi untuk memenuhi lima tipe kebutuhan, yang dapat dibuat peringkatnya dalam suatu hirarki, mulai dari kebutuhan fisiologis yang paling mendasar sampai pada kebutuhan tertinggi, yaitu aktualisasi diri.

Mendukung pendapat di atas, menurut Nasution (1999:166), mengemukakan bahwa kelima hirarki kebutuhan manusia menurut Maslow adalah sebagai berikut.

Gambar 3
Teori Hirarki Kebutuhan Maslow



Sumber : Mulia Nasution (1999:166)

- a) Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*)
Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan manusia yang paling dasar untuk hidup. Misalnya makanan, minuman, pakaian dan tempat tinggal.
- b) Kebutuhan rasa aman (*security needs*)

Kebutuhan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja (pensiun) dan sebagainya.

- c) Kebutuhan sosial (*social needs*)
Kebutuhan sosial merupakan kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Misalnya diterimanya seorang karyawan dalam kelompok tertentu dan pergaulan yang menyenangkan (afiliasi), mutu supervisi dan kerja sama yang baik dalam kelompok, kegiatan rekreasi dan lain sebagainya.
- d) Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*)
Misalnya seorang karyawan yang bekerja dengan baik, tentu ingin mendapatkan penghargaan dan pengakuan dari atasannya dan mendapat pujian dari teman kerjanya atas kemampuan dan keahlian serta prestasinya.
- e) Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization needs*)
Kebutuhan aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya untuk menunjukkan kemampuan yang dimiliki, ketrampilan dan potensi yang ada dalam dirinya, sehingga muncul pemikiran “ Inilah kreativitas kerja saya, dengan seluruh kemampuan yang saya miliki telah dapat diselesaikan dengan baik “.

Dalam teori ERG oleh Clayton Alderfer, merupakan suatu versi yang lebih valid atau revisi dari teori hirarki kebutuhan Maslow. Perbedaan mendasar antara teori ERG dengan teori Maslow menurut Stoner yang diterjemahkan oleh Handoko (2001:204) adalah :

- a) Teori ERG memecahkan kebutuhan hanya menjadi tiga kategori saja, dimana huruf pertama dari setiap kategori (dalam bahasa Inggris) membentuk singkatan ERG. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa karyawan sendiri cenderung mengelompokkan kebutuhan mereka serupa dengan Alderfer.
- b) Teori ERG menekankan bahwa kalau kebutuhan yang lebih tinggi mengalami kekecewaan (dikenal dengan istilah dimensi frustrasi-regresi), maka kebutuhan yang lebih rendah akan kembali, meskipun sudah terpuaskan.

Dalam hal ini, Maslow memandang bahwa seseorang bergerak secara tetap menapaki hirarki kebutuhan, dimana orang tersebut tidak akan menginginkan kebutuhan yang lebih tinggi, jika kebutuhan yang lebih rendah belum terpenuhi. Sebaliknya, Alderfer memandang orang bergerak naik turun pada hirarki kebutuhan dari waktu ke waktu dari situasi ke situasi. Ini merupakan fenomena yang dikenal luas bagi orang yang terpengaruh oleh perampangan organisasi dalam tahun-tahun terakhir.

Menurut Robbins yang diterjemahkan oleh Molan (1999:204), ada tiga kelompok kebutuhan dalam teori ERG, yaitu :

- a) Kebutuhan akan eksistensi (*existence needs*)
Kebutuhan akan eksistensi berupa semua kebutuhan yang termasuk dalam kebutuhan fisiologis dan material dan kebutuhan rasa aman, seperti upah, kondisi kerja, jaminan sosial dan lain sebagainya.
- b) Kebutuhan akan keterikatan (*relatedness needs*)
Kebutuhan akan keterikatan merupakan hasrat untuk memelihara hubungan antarpribadi yang penting. Hasrat sosial dan status menuntut interaksi dengan orang-orang lain agar dipuaskan.
- c) Kebutuhan akan pertumbuhan (*growth needs*)
Kebutuhan akan pertumbuhan merupakan suatu hasrat intrinsik untuk perkembangan pribadi. Ini mencakup komponen intrinsik dari kategori penghargaan serta aktualisasi diri.

Teori kebutuhan oleh David McClelland, menurut Sudarmo (2000:36), dikatakan bahwa ada tiga jenis kebutuhan dalam teori kebutuhan McClelland, yaitu :

- a) Kebutuhan akan prestasi (*achievement needs*)
Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli dan berprestasi dengan seperangkat standar.
- b) Kebutuhan akan kekuasaan (*power needs*)
Kebutuhan akan kekuasaan merupakan kebutuhan untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain dan bertanggung jawab kepadanya.
- c) Kebutuhan akan afiliasi
Kebutuhan akan afiliasi merupakan suatu keinginan untuk melakukan hubungan yang bersahabat dan hangat dengan orang lain.

4. Tujuan Pemberian Motivasi

Menurut pendapat Manullang (1999:147), dikemukakan bahwa “Tujuan motivasi adalah menggiatkan organisasi karyawan agar mereka bersemangat dalam mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari organisasi-organisasi tersebut”.

Sementara itu, menurut Hasibuan (2001:29), tujuan pemberian motivasi adalah sebagai berikut :

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- 3) Meningkatkan produktifitas kerja karyawan.
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
- 6) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- 7) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 8) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
- 9) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- 10) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

11) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Dari definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi yang selalu diupayakan oleh orang secara khusus pada dasarnya untuk mencapai sesuatu yang lebih material, seperti kekayaan, rasa aman, status dan segala macam tujuan lain yang terfokus peningkatan taraf hidup. Dengan demikian tujuan motivasi setiap manusia adalah merealisasikan konsep dirinya, yaitu hidup pada tingkatan yang lebih disukainya.

Menurut Sudarmo (2000:35), dikatakan bahwa ada dua faktor yang mampu mempengaruhi motivasi, yaitu :

a) Faktor kesehatan (*hygiene factors*)

Faktor kesehatan merupakan faktor pencegah yang essential untuk mengurangi adanya ketidakpuasan. Tidak adanya faktor-faktor tersebut dalam organisasi cenderung menyebabkan adanya ketidakpuasan yang mendalam, dan keberadaannya menciptakan suatu keadaan ketidakpuasan nol atau bersifat netral (tidak bisa memotivasi seseorang untuk bekerja dengan lebih baik). Oleh karena itu, faktor ini diperlukan untuk mempertahankan tingkat hidup yang paling minimal/rendah. Faktor ini mencakup :

- (1) Besarnya upah/ gaji yang akan diterima.
- (2) Kebijaksanaan dan administrasi perusahaan.
- (3) Kondisi kerja.
- (4) Kualitas atau mutu supervisi.
- (5) Jaminan sosial dan keamanan kerja.
- (6) Kualitas hubungan antarpribadi, baik dengan atasan, bawahan maupun dengan sesama rekan kerja.
- (7) Status.

b) Faktor pemuas (*satisfier factors*)

Faktor pemuas atau motivator yang merupakan kondisi kerja intrinsik yang dapat memotivasi prestasi kerja seseorang. Faktor ini mencakup :

- 1) Tantangan tugas atau prestasi.
- 2) Pengakuan dan penghargaan atas hasil kerja yang baik.
- 3) Peluang untuk mencapai kemajuan.
- 4) Pertumbuhan pribadi.
- 5) Tanggung jawab yang besar.

5. Model Motivasi

Cara terbaik untuk menyimpulkan dan menggunakan berbagai konsep motivasi yaitu dengan mengembangkan model motivasi. Seorang pemimpin atau manajer memiliki pilihan model mana yang akan diterapkan. Tidak ada situ

modelpun yang berlaku bagi setiap orang pada setiap keadaan. Model motivasi ada tiga (Martoyo, 1990 : 143 - 144) yaitu:

a. Model Tradisional

Model ini ada hubungannya dengan Taylor dan Manajemen ilmiah. Dalam hal ini aspek yang sangat penting dari pekerjaan para manajer atau pemimpin adalah bagaimana membuat para karyawan dapat menjalankan pekerjaan mereka yang membosankan dan berulang-ulang dengan cara yang paling efisien. Secara tradisional para manajer atau pemimpin mendorong atau memotivasi tenaga kerja tersebut dengan cara memberikan imbalan berupa gaji atau upah yang makin meningkat. Artinya, apabila mereka rajin bekerja dan aktif, upahnya akan dinaikkan. Pandangan ini menganggap bahwa pada dasarnya para karyawan adalah malas dan dapat didorong kembali hanya dengan imbalan keuangan.

b. Model Hubungan Manusia (*Human Relation Model*)

Model ini lebih menekankan dan menganggap penting adanya faktor “kontrak sosial” yang dialami para karyawan dalam bekerja, daripada faktor imbalan sebagaimana yang dikemukakan oleh Model Tradisional. Hal ini tidak berarti masalah imbalan diabaikan. Dalam model ini para manajer atau pemimpin dapat memotivasi karyawan dengan cara mengakhiri kebutuhan, sosial mereka dan dengan membuat mereka merasa penting dan berguna. Ini berarti kepuasan dalam bekerja karyawan harus ditingkatkan antara lain dengan cara memberikan lebih banyak kebebasan kepada karyawan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaan mereka. Di sini ditumbuhkan kontak sosial atau hubungan kemanusiaan dengan karyawan dengan karyawan sebagai faktor motivasi.

c. Model Sumber Daya Manusia (*Human Resources Model*)

Model ini timbul sebagai akibat kritikan terhadap “Model Hubungan Manusia” tersebut di atas. Pengkritik-pengkritik tersebut antara lain Argyris, McGregor, Maslow dan Libert, mengkritik model hubungan manusiawi sebagai model yang hanya memanipulasi para karyawan dengan cara lebih (*sophisticated*). Mereka berpendapat bahwa motivasi karyawan tidak hanya pada upah atau kepuasan kerja, namun beraneka ragam. Motivasi yang penting bagi karyawan menurut model sumber daya manusia ini adalah: pengembangan tanggung jawab bersama untuk mencapai tujuan organisasi dan anggota-anggota organisasi, di mana setiap karyawan menyumbangkan sesuai dengan kepentingan dan kemampuan mereka.

Armstrong (1990:77-79) mengatakan bahwa model motivasi dibagi menjadi empat yaitu:

a. Model Manusia. Rasional.

Menurut model ini, orang akan termotivasi oleh gabungan penghargaan dengan uang, dan hukuman. Bagi beberapa orang dan dalam berbagai situasi pendekatan ini bekerja tetapi pengaruhnya mungkin hanya ada dalam waktu singkat, dan kegagalannya mengakui bahwa ada kebutuhan manusia lain yang menunjukkan bahwa penggunaannya dalam semua

situasi secara eksklusif dapat menciptakan kerusakan dalam jangka yang lebih panjang.

b. Model Hubungan Manusia.

Model ini dikembangkan oleh para peneliti dan penulis manajemen hubungan manusia, yang dipimpin oleh Elton Mayo. Mereka menunjukkan melalui penelitian bahwa program insentif resmi sering tidak berfungsi, karena model ini bisa dimampulasi atau bahkan disabotase oleh para karyawan yang bertindak sendiri-sendiri atau bersama-sama, atau karena model ini tidak menyentuh kebutuhan dasar manusia lainnya. Mereka menunjukkan bahwa produktivitas langsung berhubungan dengan kepuasan kerja, yang lebih banyak diperoleh dari faktor-faktor hakiki seperti pengakuan, perasaan terpenuhi atau pemenuhan kebutuhan social daripada faktor-faktor buatan seperti gaji dan keadaan kerja. Pendekatan ini mengabaikan pengaruh kuat dari hal-hal yang langsung memotivasi faktor buatan, seperti gaji. Model ini juga menganggap kepuasan kerja menghasilkan perbaikan prestasi kerja.

c. Model Pengungkapan Diri.

Model mengungkapkan bahwa kebutuhan yang paling penting dari semua ini, dipandang dari motivasi jangka panjang, adalah yang berhubungan dengan pemenuhan atau pengungkapan diri. Kebutuhan tersebut ada pada semua manusia dan tidak dipengaruhi sistem pengendalian dari luar. Orang akan mengarahkan dan mengendalikan diri sendiri dalam pencapaian sasaran tersebut. Disamping itu setiap orang memiliki potensi yang dapat dikembangkan oleh organisasi dan dirinya sendiri untuk keuntungan bersama.

d. Model Kompleks.

Motivasi adalah sesuatu yang kompleks. Pertama, karena manusia adalah makhluk yang kompleks, dengan bentuk kumpulan kebutuhan dan harapan. Kedua, karena situasi dimana orang bekerja berbeda-beda dan mempengaruhi pola motivasi dengan cara berbeda pula. Ketiga, karena orang-orang dan situasi ini selalu dalam keadaan berubah. Model-model tersebut di atas mengasumsikan bahwa kepuasan akan meningkatkan motivasi, yang tidak dapat ditahan-tahan, dan model ini tidak cukup mempertimbangkan harapan, tingkat kemampuan, nilai penghargaan serta apa yang disebut persepsi peranan perasaan mengenai apa yang ingin individu kerjakan atau memikirkan apa yang harus dilakukan. Model ini berusaha menggambarkan hubungan yang kompleks tersebut. Selain itu model ini juga mengenali dua faktor utama yang menentukan usaha seseorang yang ditugaskan dengan suatu pekerjaan ;

1. Nilai penghargaan kepada individu sejauh penghargaan tersebut mungkin akan memenuhi kebutuhannya.
2. Harapan bahwa usaha yang mereka lakukan akan menghasilkan penghargaan yang dia inginkan.

Tetapi usaha saja tidak cukup. Usaha tersebut harus efektif jika harus menghasilkan prestasi kerja yang dikehendaki. Dua variabel tambahan yang mempengaruhi motivasi adalah:

1. Kemampuan sifat-sifat individu seperti kecerdasan, keterampilan, dan

pengetahuan.

2. Persepsi peranan : perasaan individu mengenai pekerjaannya. Hal ini baik dari pandangan organisasi jika apa yang ingin individu kerjakan adalah apa yang diinginkan perusahaan untuk dia kerjakan. Pada dasarnya, hasil inilah yang perlu dicapai.

Selain model motivasi di atas, menurut McClelland (Hasibuan, 1996:97)

terdapat pola motivasi yang menonjol yaitu :

1. *Achievement Motivation*, yaitu suatu keinginan untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan dan pertumbuhan.
2. *Affiliation Motivation*, yaitu dorongan untuk melakukan hubungan dengan orang lain.
3. *Competence Motivation*, yaitu dorongan untuk melakukan pekerjaan yang bermutu:
4. *Power Motivation*, yaitu dorongan yang dapat mengendalikan suatu keadaan. Dalam hal ini ada kecenderungan untuk mengambil resiko dan menghancurkan rintangan yang terjadi.



BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini penulis menggunakan penelitian kualitatif, Menurut Strauss dan Corbin (2003) penelitian kualitatif dimaksud sebagai jenis penelitian yang temuan-temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya. Metode kualitatif dapat memberikan rincian yang lebih kompleks tentang fenomena yang sulit diungkapkan oleh metode kuantitatif.

Penelitian yang dilakukan ini, sesuai dengan tujuan yaitu untuk mengetahui pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan dalam meningkatkan motivasi kerja, artinya kegiatan pengumpulan data secara sistematis yang dimaksudkan untuk membantu pengambil keputusan dalam menjawab masalah-masalah yang terdapat dalam perumusan masalah. Sehingga dengan kegiatan evaluasi ini diharapkan perusahaan dapat melakukan tindakan-tindakan yang lebih baik atau koreksi terhadap kebijaksanaan pada masa lalu.

B. Fokus Penelitian

Fokus dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pelaksanaan penilaian karyawan dalam meningkatkan motivasi kerja melalui:

1. Pelaksanaan penilaian prestasi kerja, yang meliputi:
 - a. Kesetiaan
 - b. Prestasi Kerja
 - c. Tanggung Jawab
 - d. Ketaatan
 - e. Kejujuran
2. Motivasi, yang meliputi :
 - a. Kondisi kerja
 - b. Keberhasilan yang diraih oleh karyawan
 - c. Pemberian Gaji
 - d. Kesempatan berkembang atau tumbuh
 - e. Penerimaan penghargaan
 - f. Hubungan karyawan dengan rekan sekerjanya

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah di PR. Alfi Putra yang terletak di RT 12 RW 04 Desa Gembleb, Kecamatan Pogalan, Kabupaten Trenggalek, Provinsi Jawa Timur, alasan pemilihan lokasinya yaitu karena banyak sekali faktor-faktor penunjang yang bisa diserap informasinya untuk lebih spesifik dan memperkaya wacana peneliti dalam memberikan kontribusi yang berkaitan dengan penelitian *Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja*. Yang mana perusahaan ini sebagai salah satu sampel yang bisa dibuat sebagai acuan dalam memberikan support pegawainya lewat penilaian prestasi kerja secara objektif terhadap prestasi dan hasil kerja.

D. Sumber Data

1. Data Primer

Sumber data yang diperoleh secara langsung mengenai pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan dalam meningkatkan motivasi kerja. jumlah pihak yang diwawancarai berjumlah 3 orang yang terdiri dari Kepala Bagian Personalia, karyawan staff pada perusahaan dan karyawan tetap perusahaan tersebut. Adapun alasan pemilihan tersebut didasarkan untuk coba melihat bahwa penilaian prestasi kerja dapat direpresentasikan oleh beberapa golongan karyawan yang terdapat pada perusahaan tersebut, sedangkan pemilihan kepala bagian keuangan dan personalia disebabkan oleh yang bertanggung jawab memegang peran dan kebijakan dalam hal penilaian prestasi kerja karyawan merupakan wewenang dan tanggung jawab kepala bagian keuangan dan personalia. Sedangkan dimasukkannya karyawan tetap dan borongan agar dapat dijadikan responden dalam wawancara ini untuk dapat melihat bagaimana penerapan penilaian prestasi kerja tersebut pada saat dilapangan.

2. Data Sekunder

Sumber data yang mendukung penelitian ini seperti sejarah perusahaan, komposisi karyawan, struktur organisasi. Data ini diperoleh dari bagian yang menangani masalah tersebut. Dalam hal ini adalah PR. Alfi Putra.

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data bagi keperluan penelitian ini menggunakan tehnik sebagai berikut:

1. Wawancara

Dalam penelitian ini wawancara yang digunakan adalah wawancara bebas terpimpin yaitu wawancara dengan menggunakan pedoman yang hanya merupakan garis besar tentang hal-hal yang akan ditanyakan, dalam proses pengumpulan data,

2. Dokumentasi

Dokumentasi adalah ditujukan untuk memperoleh data langsung dari tempat penelitian, meliputi buku-buku yang relevan, peraturan-peraturan laporan kegiatan, dan data yang relevan penelitian.

F. Instrumen Penelitian

Dalam mendukung atau membantu penulis dalam melakukan pengumpulan data digunakan instrumen penelitian, menurut Arikunto (1983:137), "Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang dipilih dan digunakan dalam penelitian, sehingga kegiatan penelitian dapat berjalan sistematis dan lancar." Instrumen dalam penelitian ini adalah:

1. Pedoman wawancara (*interview guide*), berupa daftar pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memudahkan tanya jawab pada nara sumber atau informan.
2. Catatan lapangan (*field note*) yaitu catatan yang berisi pokok-pokok informasi yang diperoleh peneliti selama melakukan wawancara maupun pengamatan.

G. Teknik Analisis Data

Data primer akan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis deskriptif yaitu dengan cara mendeskripsikan seluruh temuan yang terkait dengan pelaksanaan penilaian pegawai dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan pada PR. Alfi Putra,

Sebagai tahap akhir dari metode penelitian ini adalah menganalisis data. Analisis data adalah suatu proses untuk mengatur urutan data, mengkoordinasikannya kedalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar.

Dalam penelitian ini penulis mempergunakan analisis data secara kualitatif yang tidak menggunakan perhitungan statistik (non uji statistik). Sebagaimana yang diungkapkan oleh Bogdan dan Biklen dalam Moeleong (2004:248) bahwa: “Analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensistensiskannya, mencari dan menemukan pola, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain”.

Menurut Moleong (2004:248) analisis dalam penelitian kualitatif terdiri dari tiga proses, yaitu:

1. Mencatat yang menghasilkan catatan lapangan, dengan hal itu diberi kode agar sumber datanya tetap dapat ditelusuri.
2. Mengumpulkan, memilah-milah, mengklasifikasikan, mensistensiskan, membuat ikhtisar, dan membuat indeksnya.
3. Berpikir, dengan jalan membuat agar kategori data itu mempunyai makna, mencari dan menemukan pola dan hubungan-hubungan, dan membuat temuan-temuan umum.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah Perusahaan

PR. Alfi Putra Trenggalek didirikan pada tanggal 14 Juni 1998 oleh pasangan suami istri, Bapak Latief Anwar dan Ibu Dewi. Perusahaan Rokok Alfi Putra merupakan suatu bentuk badan usaha perorangan, dimana Bapak Latief Anwar ini berlaku sebagai pemilik sekaligus menjadi orang yang bertanggung jawab sepenuhnya terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Sebelum mendirikan PR. Alfi Putra ini, Bapak Latief meneruskan usaha orang tuanya yang berprofesi sebagai pedagang tembakau rajangan. Tembakau ini didapat dari petani-petani tembakau dari daerah setempat, selanjutnya dikirim kepada para pemesan tembakau rajangan. Usaha keluarga yang ditekuni oleh keluarga ini tergolong maju. Usaha keluarga inilah yang menjadi inspirasi bagi Bapak Latief untuk melakukan ekspansi usaha dengan mendirikan perusahaan rokok.

Pada tahun 1998, keinginan Bapak Latief baru terwujud. Beliau mendirikan perusahaan rokok yang selanjutnya diberi nama Perusahaan Rokok Alfi Putra Trenggalek. Produk dari perusahaan rokok ini adalah rokok kretek. Pada produksi awal, rokok kretek ini diberi nama "KOBOY", akan tetapi karena ada kesamaan nama dengan produk rokok asal Jawa Tengah maka pada produksi selanjutnya rokok "KOBOY" diubah namanya menjadi rokok "BOY".

Pada awal berdirinya PR. Alfi Putra memiliki jumlah karyawan 15 orang. Produk awal dari PR. Alfi Putra Trenggalek ini adalah rokok "BOY" Kuning. Dalam kurun waktu 7 (tujuh) bulan Perusahaan Rokok Alfi Putra mulai menunjukkan kemajuan. Hal inilah yang mendorong Bapak Latief untuk mendapatkan izin usaha agar perusahaan lebih leluasa beroperasi. Legalitas perusahaan untuk memproduksi rokok disahkan melalui Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) No. 032/13-29/SIUP-K/II/1999 oleh Pemda DATI II Trenggalek.

Tahun 2009 menunjukkan pesatnya kemajuan perusahaan. Dalam kurun waktu kurang dari 3 (tiga) tahun PR. Alfi Putra telah menambah jumlah karyawan menjadi 188 orang serta mampu memproduksi 17.000 pak rokok atau 204.000

batang perhari. Selain peningkatan jumlah karyawan, PR. Alfi Putra Trenggalek juga menambah satu (1) varian baru dalam produksinya, rokok kretek “BOY” Coklat. Rokok “BOY” varian baru ini lebih diminati oleh pembeli daripada pendahulunya, rokok “BOY” Kuning. Hal ini terbukti dari volume penjualan rokok “BOY” Coklat yang lebih besar dibandingkan dengan rokok “BOY” Kuning.

Dengan kemajuan tersebut diharapkan untuk tahun-tahun mendatang PR. Alfi Putra mampu meningkatkan omzet penjualan melebihi standar yang ditetapkan perusahaan sebelumnya, sehingga tujuan jangka panjang perusahaan untuk melakukan ekspansi usaha dapat tercapai.

2. Lokasi Perusahaan

Lokasi perusahaan adalah tempat perusahaan dalam melakukan segala aktivitas dan produksinya. Keputusan untuk menempatkan lokasi perusahaan pada suatu tempat tertentu mempunyai peranan terhadap kelancaran usaha perusahaan. Salah satu pertimbangan dalam mendirikan perusahaan adalah pemilihan lokasi yang tepat, karena hal ini akan berpengaruh bagi perusahaan dalam menjalankan operasinya. Apabila perusahaan melakukan kesalahan dalam pemilihan lokasi, maka akan berdampak pada biaya produksi yang lebih besar yang akan mengakibatkan harga jual produk menjadi lebih tinggi. PR. Alfi Putra terletak di Desa Gembleb, RT 12 RW 04, Kecamatan Pogalan, Kabupaten Trenggalek, Provinsi Jawa Timur.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penentuan lokasi perusahaan adalah harus berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang cermat terhadap faktor-faktor yang mempunyai pengaruh penting, antara lain:

1) Faktor Bahan Baku

Tembakau sebagai bahan baku utama dalam pembuatan rokok menjadi suatu permasalahan bagi perusahaan. Tembakau diperoleh dengan membeli tembakau rajangan ataupun tembakau yang masih dalam bentuk lembaran yang berasal dari daerah Bondowoso, Tulungagung, dan Trenggalek.

2) Faktor Tenaga Kerja

Perusahaan tidak mendapatkan kesulitan dalam mencari tenaga kerja, karena tenaga kerja banyak tersedia di sekitar lokasi perusahaan.

3) Faktor Lingkungan

Lokasi perusahaan berjauhan dengan pemukiman masyarakat, sehingga tidak mengganggu masyarakat dalam melakukan aktivitasnya sehari-hari.

4) Faktor Transportasi

Perusahaan tidak mengalami kesulitan dalam kegiatan transportasi, karena segala macam kendaraan seperti mobil, truk, dan truk gandengan dapat lewat dengan baik, sehingga distribusi bahan baku dan barang hasil produksi lancar.

5) Faktor Ekspansi Usaha

Perusahaan Rokok Alfi Putra terletak di pinggiran kota. Tanah di sekitar perusahaan masih cukup luas, sehingga sangat memungkinkan bagi perusahaan untuk melakukan ekspansi usaha.

3. Tujuan Perusahaan

Tujuan bagi perusahaan merupakan pegangan serta petunjuk bagi perusahaan agar berhasil dalam melakukan aktivitasnya dan mencapai target yang ditetapkan.

Tujuan PR. Alfi Putra berdasarkan anggaran dasarnya adalah sebagai berikut:

1) Tujuan Jangka Pendek

Merupakan tujuan yang jangka waktunya tidak lebih dari 1 (satu) tahun. Tujuan jangka pendek harus direalisasikan terlebih dahulu sebelum melaksanakan tujuan jangka panjang. Tujuan jangka pendek PR. Alfi Putra diantaranya:

- a) Menyerap tenaga kerja, khususnya tenaga kerja wanita.
- b) Meningkatkan volume penjualan yang diharapkan, dapat meningkatkan jumlah laba yang diterima sehingga tujuan lain akan mudah terealisasi.
- c) Mencapai proses produksi yang efektif dan efisien untuk menghindari terjadinya pemborosan biaya operasi perusahaan, oleh karena itu diusahakan adanya peningkatan efisiensi dalam jumlah produksi.
- d) Meningkatkan rentabilitas dengan meningkatkan efisiensi baik di bidang manajemen produksi, manajemen keuangan maupun manajemen pemasaran.

2) Tujuan Jangka Panjang

Tujuan jangka panjang merupakan tujuan perusahaan dengan perhitungan kegiatannya lebih dari 1 (satu) tahun. Tujuan jangka panjang PR. Alfi Putra diantaranya:

- a) Mencapai keuntungan yang maksimal.
- b) Memperkuat posisi pasar dalam persaingan. Kelangsungan hidup perusahaan sangat tergantung pada kemampuannya dalam mengatasi pesaing-pesaing tersebut.
- c) Menjaga kontinuitas perusahaan serta berusaha sebaik-baiknya dalam mempertahankan dan memelihara agar proses produksi tetap berjalan lancar.
- d) Meningkatkan kualitas produksi sehingga diharapkan tidak mengurugu dari kualitas standarnya.
- e) Mengadakan ekspansi usaha.

4. Struktur Organisasi

Struktur organisasi dibuat dalam rangka memperjelas wilayah tugas, wewenang serta tanggung jawab masing-masing karyawan. PR. Alfi Putra mempunyai struktur organisasi berbentuk garis koordinatif. Tanggung jawab utama berada di tangan Direktur. Di bawah Kepala Bagian terdapat Mandor yang bertanggung jawab kepada Kepala Bagian.

Adapun tugas dan wewenang dalam struktur organisasi PR. Alfi Putra adalah sebagai berikut:

1) Direktur

Tugas dan wewenang Direktur adalah sebagai berikut:

- a) Manajer mengembangkan sistem organisasi agar menjadi alat yang efektif dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan.
- b) Membuat pedoman agar terdapat koordinasi dari masing-masing bagian atau seksi dalam melaksanakan tugasnya.
- c) Mengadakan pengarahan dan koordinasi terhadap semua kegiatan perusahaan.
- d) Mengadakan pengawasan umum atas kegiatan perusahaan dan pengawasan anggaran baik secara administratif maupun secara fisik.

e) Membuat rencana jangka panjang guna mengembangkan perusahaan.

2) Manajer

Tugas dan wewenag Manajer adalah sebagai berikut:

- a) Membantu direktur dalam menentukan kebijakan umum perusahaan.
- b) Membantu direktur dalam melakukan pengawasan terhadap seluruh kegiatan yang dijalankan oleh perusahaan.
- c) Memimpin pabrik secara operasional dari segi penataan tata usaha maupun yang berhubungan dengan kelangsungan hidup perusahaan.
- d) Membantu mengurus masalah-masalah personalia, seperti perekrutan tenaga kerja, penempatan karyawan, dan keselamatan kerja karyawan.

3) Kepala Bagian Pemasaran

Tugas dan wewenang Kepala Bagian Pemasaran adalah sebagai berikut:

- a) Menyusun rencana penjualan tahunan sebagai pedoman kerja dan menentukan target yang harus dicapai.
- b) Menetapkan kebijaksanaan, strategi, dan teknik pemasaran atas dasar hasil penelitian pasar yang telah dilakukan.
- c) Melakukan pengarahan dan koordinasi aktivitas promosi dan penjualan.
- d) Melaksanakan pengawasan pengiriman barang agar tepat waktu dan tetap dalam keadaan baik.
- e) Menyelesaikan segala sesuatu yang berkaitan dengan keluhan atau ganti rugi penjualan.

4) Kepala Bagian Keuangan dan Personalia

Tugas dan wewenang Bagian Keuangan dan Personalia adalah sebagai berikut:

- a) Menyusun anggaran perusahaan secara keseluruhan sebagai pedoman kerja seluruh kegiatan perusahaan.
- b) Menyusun rencana atau anggaran untuk bagian keuangan.
- c) Mengatur pengeluaran uang perusahaan (untuk pembelian bahan baku, gaji karyawan, dan lain-lain) serta mengelola pemasukan keuangan perusahaan.

- d) Menyusun laporan-laporan keuangan dan informasi keuangan lainnya yang diperlukan, baik secara periodik maupun insidental.
- 5) Kepala Bagian Personalia
 - a) Menyusun rencana atau anggaran bagian personalia sebagai pedoman kerja yang harus dicapai.
 - b) Membantu pelaksanaan urusan tata urusan persurutan dinas, administrasi kepegawaiannya dan tata kantor yang baik, penyusunan laporan, serta pelayanan informai sehingga menunjang kegiatan perusahaan secara keseluruhan.
- 6) Kepala Bagian Produksi

Tugas dan wewenang Kepala Bagian Produksi adalah sebagai berikut:

- a) Menyusun rencana produksi tahunan sebagai pedoman kerja dan target yang harus dicapai.
- b) Memikirkan pengembangan perusahaan dalam bidang produksi.
- c) Mengusahakan agar dapat diciptakan metode dan cara kerja lebih baik dalam produksi.

Bagian produksi ini dibagi menjadi empat bagian, yaitu:

- i. Bagian Pencampur

Bagian ini bertugas melakukan pencampuran tembakau dan cengkeh tanpa saos (yang bertujuan untuk menghasilkan rasa alami) sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

- ii. Bagian Penggilingan

Bagian ini bertugas melakukan melakukan penggilingan terhadap campuran tembakau dan cengkeh ini. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh bagian ini, diantaranya: kualitas, kuantitas, dan mesin yang digunakan.

- iii. Bagian Gudang

Tugas dan wewenang Bagian Gudang adalah sebagai berikut:

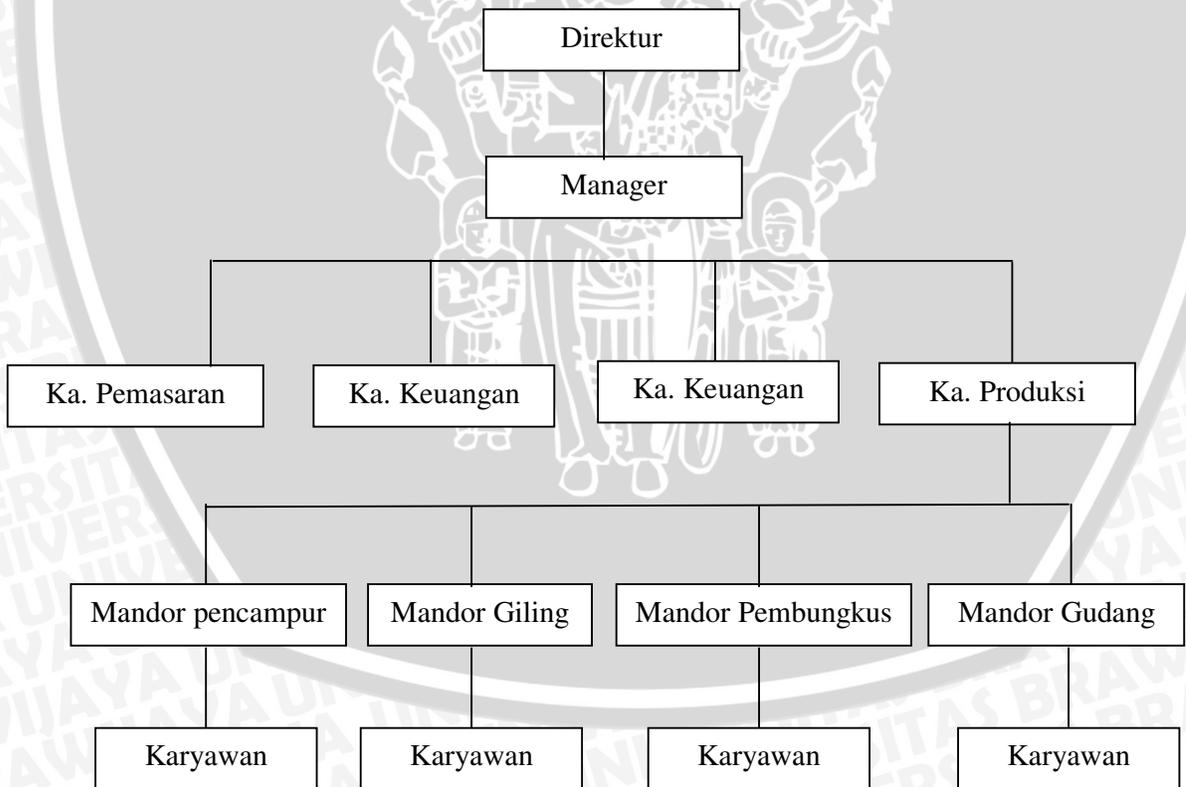
- i) Menyusun tata penggudangan yang baik meliputi penerimaan, penyimpanan, dan pengeluaran barang dari gudang.

ii) Mengatur penyimpanan barang di gudang untuk memudahkan keuar masuknya barang produksi dan mengadakan pencatatan serta bertanggung jawab terhadap keluar masuknya barang-barang yang ada di gudang, baik berupa bahan mentah maupun barang jadi. Seksi gudang juga bertanggung jawab atas rusaknya barang di gudang.

iv. Bagian Pembungkus

Bagian pembungkus bertugas untuk melakukan proses pembungkusan rokok yang dihasilkan atau yang telah disortir serta bertugas melakukan pengepakan pada bagian-bagian hasil produksi dan membuat laporan mengenai hasil pengepakan kepada bagian pemasaran.

Gambar 4
PR. ALFI PUTRA TRENGGALEK
GAMBAR STRUKTUR ORGANSASI
TAHUN 2009



Sumber: PR. Alfi Putra Trenggalek, 2009

5. Personalia

a. Jumlah Karyawan

PR. Alfi Putra mempunyai karyawan sebanyak 188 orang. Karyawan tersebut terdiri dari karyawan teknis dan karyawan nonteknis. Karyawan tersebut dibagi menjadi karyawan staf, karyawan tetap, dan karyawan borongan.

1. Karyawan Staf

Karyawan staf adalah karyawan yang ditugaskan untuk mengurus administrasi dan kantor.

2. Karyawan Tetap

Karyawan tetap adalah karyawan yang ditempatkan pada fungsi operasional perusahaan.

3. Karyawan Borongan

Karyawan borongan adalah karyawan yang bekerja secara insidentil dan ditugaskan sesuai dengan kebutuhan.

Karyawan borongan dipekerjakan pada bagian penggilingan dan pembungkus yang mendapat upah sesuai dengan barang yang dihasilkan.

Tabel 1
PR. ALFI PUTRA TRENGGALEK
JUMLAH KARYAWAN TEKNIS
TAHUN 2009

No	Keterangan	Jumlah
1	Karyawan Pencampur	8 orang
2	Karyawan Penggiling	140 orang
3	Karyawan Pembungkus	28 orang
Total Karyawan Teknis		171 orang

Sumber: PR. Alfi Putra Trenggalek, 2009

Tabel 2
PR. ALFI PUTRA TRENGGALEK
JUMLAH KARYAWAN NONTEKNIS
TAHUN 2009

No	Keterangan	Jumlah
1	Direktur	1 orang
2	Manajer	1 orang
3	Kepala Bagian Pemasaran	1 orang
4	Kepala Bagian Keuangan dan Personalia	1 orang
5	Kepala Bagian Personalia	1 orang
6	Kepala Bagian Produksi	1 orang
7	Mandor Pencampur	1 orang
8	Mandor Penggiling	1 orang
9	Mandor Pembungkus	1 orang
10	Mandor Gudang	1 orang
11	Bagian Keamanan	1 orang
12	Bagian Pengawasan Teknis	1 orang
13	Bagian Pemasaran	5 orang
Jumlah Karyawan Nonteknis		17 orang

Sumber: PR. Alfi Putra Trenggalek, 2009

b. Tingkat Pendidikan

Suatu perusahaan tentu menginginkan karyawan yang berkualitas dan mempunyai kemampuan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya. Hal ini tidak terlepas dari pendidikan karyawan tersebut. Tingkat pendidikan yang dimiliki Perusahaan Rokok Alfi Putra sangat bervariasi, mulai dari yang berijazah SD sampai yang berijazah Sarjana. Data tingkat pendidikan karyawan dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 3
PR. ALFI PUTRA TRENGGALEK
TINGKAT PENDIDIKAN KARYAWAN
TAHUN 2009

No	Jenjang pendidikan	Jumlah tenaga kerja
1	DI/DII/DIII/Sarjana	7 orang
2	Tamat SMA	137 orang
3	Tamat SMP	21 orang
4	Tamat SD	22 orang
Jumlah		187 orang

Sumber: PR. Alfi Putra Trenggalek, 2009

c. Upah dan Penggajian

Dalam suatu perusahaan antara pimpinan dengan karyawan harus memiliki hubungan yang saling menguntungkan. Pihak perusahaan membutuhkan tenaga karyawan untuk proses operasional, sedangkan pihak karyawan menerima upah dan gaji sebagai balas atas jasa pekerjaannya. Adapun sistem gaji dan upah pada PR. Alfi Putra adalah sebagai berikut:

a) Sistem bulanan

Pembayaran gaji dengan sistem bulanan diberikan kepada karyawan tetap setiap akhir bulan.

b) Sistem borongan

Pembayaran gaji dengan sistem borongan diberikan kepada karyawan borongan. Besarnya upah berdasarkan hasil kerja borongan. Upah dibayarkan setiap sepuluh hari sekali.

d. Cuti dan Jaminan Kesejahteraan Karyawan

Perusahaan memperkenankan karyawannya untuk menggunakan hak cuti atau ijin tidak masuk kerja untuk keperluan istirahat dan keperluan-keperluan khusus. Karyawan bulanan tetap mendapatkan upah atau gaji beserta tunjangannya meskipun karyawan sedang menggunakan hak cutinya. Sedangkan untuk karyawan borongan apabila ijin tidak kerja berarti tidak mendapatkan upah pada hari yang bersangkutan tidak masuk kerja. Macam-macam cuti yang terdapat pada PR. Alfi Putra adalah sebagai berikut:

a) Cuti bulanan 3 hari

b) Cuti hamil 3 bulan

Untuk jaminan kesejahteraan tenaga kerja, selain mendapatkan gaji karyawan juga mendapatkan fasilitas yang lain, diantaranya:

a) Seluruh karyawan diikutkan dalam Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Jamsostek)

b) Para karyawan juga memperoleh tunjangan yang meliputi:

- i. Tunjangan tetap, meliputi: tunjangan melahirkan, tunjangan pernikahan, tunjangan hari raya (THR), dan tunjangan kesehatan.
- ii. Tunjangan tidak tetap, meliputi premi, uang lembur, dan bonus.

e. Jam Kerja Karyawan

Jadwal hari kerja yang diterapkan PR. Alfi Putra adalah enam hari kerja efektif yaitu hari Senin sampai dengan hari Sabtu. Adapun jadwal kerja sebagai berikut:

Tabel 4
PR. ALFI PUTRA TRENGGALEK
AKTIVITAS KERJA KARYAWAN
TAHUN 2009

No	Bagian	Hari	Masuk	Istirahat	Pulang
1	Teknis				
	a. Pencampur	Senin s.d Sabtu	07.00	12.00-13.00	16.00
	b. Penggiling	Senin s.d Sabtu	07.00	12.00-13.00	16.00
	c. Pembungkus	Senin s.d Sabtu	07.00	12.00-13.00	16.00
2	Nonteknis	Senin s.d Sabtu	07.00	12.00-13.00	16.00

Sumber: PR. Alfi Putra Trenggalek, 2009

6. Proses Produksi dan Hasil Produksi

a. Peralatan Produksi

Peralatan yang digunakan dalam menjalankan proses produksi pada PR. Alfi Putra adalah sebagai berikut:

Tabel 5
PR. ALFI PUTRA TRENGGALEK
PERALATAN PRODUKSI
TAHUN 2009

Alat Produksi Utama	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mesin Perajang Tembakau 2. Mesin Perajang Cengkeh 3. Mesin Giling 4. Mesin Pencampur 5. Mesin Cling
Alat Produksi Pembantu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alat Potong Kertas 2. Mesin Pengasah Kertas
Alat Produksi Bukan Mesin	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alat Pelinting 2. Tempat Oven 3. Tempeh 4. Gunting 5. Pengepak 6. Meja dan Kursi

Sumber: PR. Alfi Putra Trenggalek, 2009

1. Bahan Baku dan Bahan Penolong

Bahan baku yang digunakan dalam proses produksi rokok kretek pada PR. Alfi Putra berupa tembakau campur, yaitu tembakau yang siap giling yang berupa tembakau campuran (tembakau dari berbagai jenis, kualitas, dari daerah yang berbeda, dan diramu dengan perbandingan tertentu untuk diproses lebih lanjut) dan cengkeh.

Bahan baku rokok kretek terdiri dari:

a) Tembakau

Tembakau diperoleh dengan membeli tembakau rajangan ataupun tembakau lembaran yang berasal dari daerah Bondowoso.

b) Cengkeh

Cengkeh diperoleh dari daerah Tulungagung, Trenggalek, dan Pacitan.

Selain bahan baku utama juga dibutuhkan bahan pembantu yang berfungsi sebagai penunjang untuk memperlancar proses produksi sehingga dapat meningkatkan kualitas, mudah dipakai, tahan lama, dan mempermudah pendistribusiannya.

Bahan pembantu yang diperlukan antara lain:

a) Kertas Ambri

Kertas ini digunakan sebagai pembungkus tembakau agar menjadi sebatang rokok. Pada kertas ini sudah terdapat garis pelintingan. Proses pelintingan harus lurus dengan merek rokok.

b) Kertas Etiket

Kertas ini berfungsi sebagai pembungkus rokok atau tempat rokok yang telah terdapat gambar atau logo dan tulisan "BOY" serta ditempeli pita cukai di sampingnya. Dalam satu kertas etiket terdapat 12 batang rokok.

c) Plastik/ OPP

Plastik ini digunakan untuk membungkus kertas etiket yang berisi rokok. Plastik/ OPP ini berguna untuk menambah daya tarik dari rokok ini.

d) Kertas Slop

Kertas ini berfungsi untuk membungkus rokok dalam kemasan 10 pak rokok "BOY".

e) Kertas Kraft

Kertas ini digunakan untuk membungkus 20 slop rokok yang biasa disebut dengan satuan ball.

f) Lem

Digunakan untuk merekatkan kertas etiket, kertas ambri, kertas slop maupun kertas kraft.

g) Bandrol atau Pita Cukai

Merupakan tanda bukti pembayaran pungutan Negara atas barang kena cukai, yaitu tarif cukai dimana dalam pita cukai tertera harga ketetapan pemerintah yang merupakan harga eceran setiap bungkus rokok dan tariff cukai yang dikenakan atasnya. Pelekatan pita cukai ditempelkan di etiket samping pada setiap bungkusnya.

2. Proses Produksi dan Hasil Produksi

Proses produksi yang dilakukan oleh PR. Alfi Putra adalah kontinyu, yaitu proses yang berlangsung secara terus menerus dengan target produksi yang telah ditentukan. Proses produksi pada PR. Alfi Putra adalah sebagai berikut:

a) Proses Pengolahan

i. Pengolahan Tembakau

Tembakau merupakan bahan baku utama rokok. Sebelum menjadi bahan baku siap pakai tembakau harus diproses terlebih dahulu. Tembakau yang dibeli perusahaan diberi nama daerah asal, kualitas, tahun panen, dan berat tembakau. Bahan baku utama yang harus diolah adalah tembakau dan cengkeh agar menjadi bahan baku siap pakai untuk membuat rokok batangan. Cara pengolahan tembakau yaitu, tembakau terlebih dahulu dirajang sehingga didapatkan tembakau yang siap pakai yang langsung bias diolah. Setelah dirajang, proses selanjutnya adalah pencampuran beberapa jenis tembakau untuk mendapatkan suatu campuran jenis-jenis tembakau yang diperlukan untuk memproduksi suatu jenis rokok tertentu. Selanjutnya campuran ini dimasukkan ke dalam mesin pendingin agar tidak terlalu kering atau tidak terlalu basah.

ii. Pengolahan Cengkeh

Cara pengolahan cengkeh yaitu, cengkeh direndam terlebih dahulu, setelah itu dirajang dan diayak agar cengkeh dan kandungan debu di dalamnya terpisah.

b) Proses Pencampuran

Tembakau dan cengkeh dicampur sesuai takaran tertentu menurut kebutuhan rokok yang akan diproduksi.

c) Proses Pelinting

Pada proses pelinting ini, tembakau dan cengkeh yang telah tercampur merata dilinting dengan menggunakan alat bantu giling tradisional yang terbuat dari kayu. Bahan baku digulung dengan kertas ambri sehingga berbentuk rokok batangan yang masih belum rapi. Selanjutnya hasil pelinting ini dirapikan untuk selanjutnya dilakukan pengepakan.

d) Proses Pengguntingan

Batang-batang rokok yang diperoleh dari proses pelinting digunting pada setiap ujungnya agar menjadi rapi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Selanjutnya, rokok yang telah rapi tersebut dimasukkan ke dalam kotak seng dimana dalam setiap kotak berisi 1000 batang rokok kemudian diserahkan pada bagian sortir.

e) Proses Penyortiran

Pada bagian penyortiran, bagian rokok yang telah diperiksa mutunya dan hasilnya akan mendapatkan pengakuan secara administrasi. Proses penyortiran dilakukan dengan pengambilan sampel secara acak dari populasi sebanyak 1000 batang rokok pada setiap pemeriksaannya. Pemeriksaan tersebut didasarkan atas kualitas hasil produk yang menyangkut:

i. Kepadatan atau kelembekan hasil pelinting

ii. Ketepatan ukuran dan kebulatan rokok

iii. Kerapian bentuk rokok

f) Proses Pembungkusan

Pada proses ini batangan-batangan rokok yang telah berbentuk rapi dan sesuai dengan yang diharapkan akan segera dibungkus serta dilakukan

pengemasan dimana setiap pak berisi 12 batang rokok. Selanjutnya setiap pak diberi etiket dan pita cukai. Pembungkusan tersebut mempunyai tujuan di antaranya:

- i. Agar produk rokok dapat bertahan lama
- ii. Untuk mempercantik bentuk kemasan
- iii. Untuk mencantumkan merek rokok, pita cukai, dan harga penjualan
- iv. Menjadi satu ciri khusus agar konsumen dapat dengan mudah mengenal produk hasil dari PR. Alfi Putra Trenggalek.

g) Proses Pengepresan

Pengepresan merupakan pekerjaan menempatkan rokok yang telah dibungkus ke dalam suatu wadah yang dapat menampung 20 pak rokok dengan tujuan untuk mempermudah pendistribusian produk ke konsumen, agar praktis, mudah dibawa, dan menghemat tempat.

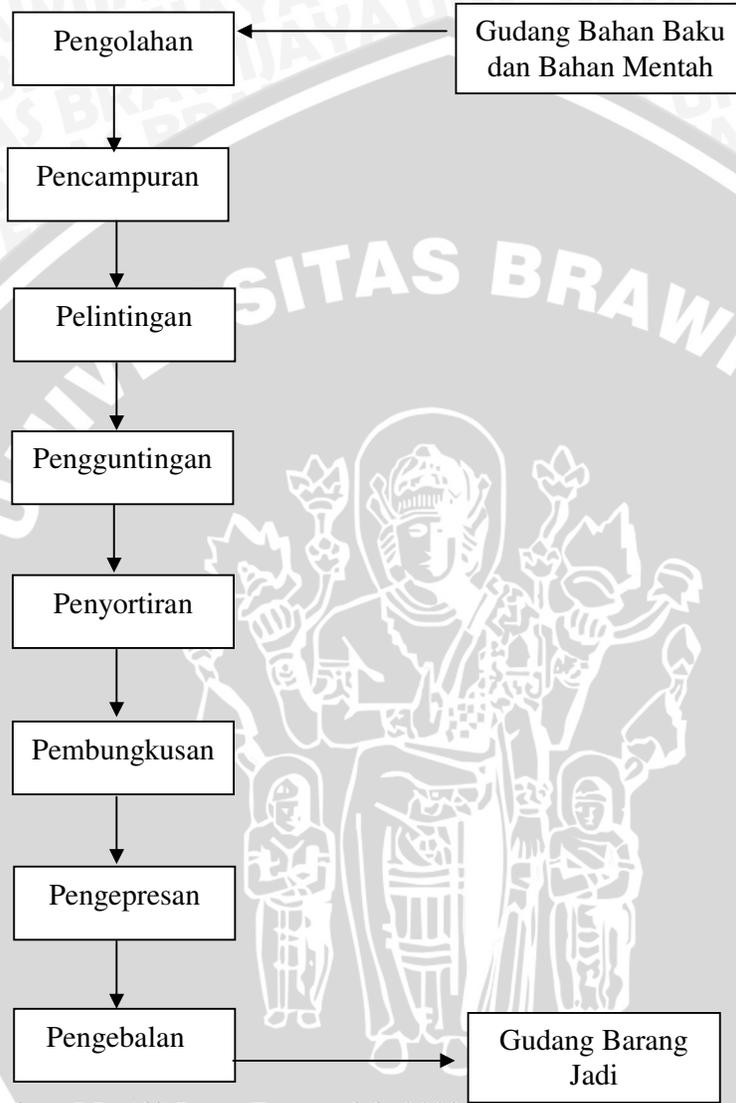
h) Proses Pengebalan

Pengebalan merupakan proses terakhir dimana hasil produk yang telah dipres dimasukkan ke dalam ball. Setiap ball berisi 10 pres produk. Tujuan pengebalan adalah untuk mempermudah pekerjaan pengangkutan hasil produksi, serta dapat mempermudah kegiatan pemasaran kepada agen dan kios yang berada dalam daerah pemasaran perusahaan.

i) Proses Penggudangan

Proses penggudangan merupakan tahapan terakhir dari proses produksi yang dilaksanakan oleh PR. Alfi Putra. Rokok yang telah dalam bentuk ball dimasukkan ke dalam gudang tempat penyimpanan rokok jadi dan rokok tersebut siap untuk dipasarkan. Adapun dalam PR. Alfi Putra ini terdapat dua buah gudang penyimpanan. Gudang yang pertama berfungsi untuk menyimpan bahan mentah, dan gudang kedua berfungsi untuk menyimpan barang jadi atau rokok hasil produksi.

Gambar 5
PR. ALFI PUTRA TRENGGALEK
TAHAPAN PROSES PRODUKSI
TAHUN 2009



Sumber: PR. Alfi Putra Trenggalek, 2009

Produk yang dihasilkan oleh PR. Alfi Putra adalah rokok sigaret kretek tangan (SKT) merek “BOY” isi 12 batang dengan rasa alami tanpa campuran saos, dengan harga yang tertera pada pita cukai sebesar Rp. Rp. 4.250,00 untuk “BOY” Kuning dan Rp. 4.650,00 untuk “BOY” Coklat.

7. Pemasaran

1) Daerah Pemasaran

Daerah pemasaran adalah faktor yang berperan penting dalam usaha produktivitas perusahaan. Dalam upaya tersebut PR. Alfi Putra menitikberatkan pada peningkatan permintaan di pasar yang bertujuan untuk meningkatkan volume penjualan dan adanya konsistensi dalam mempertahankan mutu produk, sehingga selera konsumen dapat terpenuhi. Daerah pemasaran PR. Alfi Putra mencakup daerah-daerah di sekitar Jawa Timur, diantaranya Magetan, Madiun, Ponorogo, Trenggalek, Tulungagung, Blitar, dan Kediri, beberapa daerah di Jawa Tengah, diantaranya Semarang dan Klaten.

2) *Price Policy*

Kebijakan harga jual eceran (HJE) pada PR. Alfi Putra ditentukan oleh pemerintah melalui Menteri Keuangan.

3) Promosi Penjualan

Kegiatan promosi penjualan yang dilakukan oleh PR. Alfi Putra bertujuan untuk meningkatkan volume penjualan dan memperluas pangsa pasar yaitu melalui periklanan. Kegiatan periklanan yang dilakukan oleh Perusahaan Rokok Alfi Putra antara lain:

- Memasang papan perusahaan di depan lokasi perusahaan
- Memperkenalkan hasil produksi perusahaan melalui kalender, media cetak, dan radio
- Pembuatan poster dan stiker yang dipasang di tempat umum

4) Saluran Distribusi

PR. Alfi Putra mengambil suatu kebijaksanaan mengenai saluran distribusi yang merupakan suatu sarana yang digunakan oleh suatu perusahaan dalam usahanya menyalurkan hasil produksi ke konsumen. Saluran distribusi Perusahaan Rokok Alfi Putra adalah sebagai berikut:

- Produsen → Agen → Kios → Konsumen
- Produsen → Grosir → Kios → Konsumen
- Produsen → Retail → Kios → Konsumen

5) Produk Pesaing

Produk pesaing dari produk PR. Alfi Putra adalah sebagai berikut:

- a) Rokok Dua Dewi
- b) Gudang Garam Merah
- c) Djarum Coklat

B. Gambaran Responden yang Diwawancarai

Responden yang digunakan sebagai nara sumber, untuk memperoleh data dalam perusahaan tersebut terdiri dari tiga orang yang merupakan representasi dari pemegang kebijakan mengenai kepegawaian, serta beberapa pihak yang berasal dari karyawan yang merupakan representasi pihak yang merupakan obyek dari adanya penerapan penilaian kerja tersebut. Adapun gambaran responden sebagai berikut ini

a. Kepala Bagian Peronalia

Merupakan pihak pembuat kebijakan mengenai masalah kepegawaian dalam perusahaan tersebut, yang mempunyai wewenang dalam melakukan klasifikasi pekerja, bertanggung jawab terhadap masalah *reward and punishment* terhadap segala hal yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan kinerja, melakukan penerimaan pegawai serta melakukan *checking* mengenai kinerja karyawan perusahaan

- b. Karyawan staf adalah karyawan yang ditugaskan untuk mengurus administrasi dan kantor. Bekerja selama lebih dari 5 tahun di perusahaan tersebut, telah diangkat menjadi karyawan tetap, dan mendapatkan gaji bulanan. Memiliki tingkat pendidikan S1, dan berjumlah 7 orang dalam perusahaan tersebut.

c. Karyawan Tetap

Merupakan pekerja dalam perusahaan yang telah melakukan pengabdian kerja selama kurun waktu lebih dari lima tahun kerja, mendapatkan gaji bulanan, serta bertugas dalam operasional kerja perusahaan. Memiliki tingkat pendidikan lulusan SMA, lulusan SMP dan SD yang berjumlah 181 orang.

C. Analisa dan intepretasi data

1. Penyajian Data Wawancara

Penelitian ini menggunakan metode wawancara yang merupakan hasil interview dengan melibatkan tiga orang yang merupakan representasi dari fokus

penelitian, yaitu mengenai penerapan prestasi kerja karyawan, disini akan disajikan mengenai klasifikasi data yang diperoleh dari beberapa pihak terkait yang terdiri dari:

a. Kepala Bagian Personalia

Disajikan mengenai data yang diperoleh dari kepala bagian personalia berupa bagaimana perusahaan melakukan fungsi control serta penerapan kebijakan mengenai prestasi kerja karyawan serta bagaimana penerapan kebijakan tersebut yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan perusahaan tersebut. Adapun item pertanyaan yang akan digunakan untuk wawancara sebagai berikut ini:

1. Apakah anda memiliki loyalitas dan kesetiaan pada perusahaan, bagaimana dengan karyawan yang lain?
2. Apakah ada kasus mengenai bentuk pelanggaran karyawan berupa lalai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dan adakah kasus mengenai bocornya rahasia perusahaan dalam satu tahun ini?
3. Bagaimana hasil kerja karyawan perusahaan tersebut?
4. Apakah karyawan perusahaan tersebut memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan kinerja?
5. Dalam melaksanakan kinerja, apakah karyawan perusahaan tersebut dengan jujur melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan wewenangnya?
6. Bagaimana tahapan mengenai penilaian kinerja perusahaan?
7. Apakah kondisi kerja disini cukup baik, dan bagaimana anda membuat kondisi kerja tersebut menjadi baik?
8. Bagaimana dengan kebebasan berkarya di perusahaan ini?
9. Bagaimana dengan mekanisme pengajian disini?
10. Bagaimana dengan evaluasi kerja?
11. Bagaimana dengan penghargaan kerja karyawan?
12. Bagaimana hubungan pemimpin perusahaan dengan karyawan, dan anda dengan karyawan?

Jawaban mengenai beberapa pertanyaan yang diajukan diatas sebagai berikut:

1. Dalam hal kesetiaan saya rasa karyawan di perusahaan saya ini cukup setia, hal ini dapat dilihat dari lama karyawan yang bekerja pada perusahaan, dan juga loyalitas kerja yang diberikan oleh karyawan – karyawan kepada perusahaan.
2. Selama beberapa tahun ini perusahaan tidak menemukan mengenai kasus kebocoran rahasia perusahaan, adanya kelalaian dalam melaksanakan kerja, maupun adanya bentuk penyelewengan yang dilakukan oleh karyawan. Karena diperusahaan ini melakukan mekanisme kontrol kerja berupa adanya pembagian tugas dan fungsi, adanya check dan evaluasi tengah bulan yang diadakan oleh pimpinan perusahaan.
3. Hasil kerja para karyawan di sini sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan karyawan yang bersangkutan. Selama periode kerja dalam satu tahun ini perusahaan mendapatkan peningkatan keuntungan dan tentu saja hal tersebut dikarena oleh kinerja karyawan yang sangat baik dalam melaksanakan fungsi kerjanya.
4. Mengenai tanggung jawab, para karyawan yang bekerja disini dalam melakukan pekerjaan pada bagian masing-masing dapat diselesaikan sesuai dengan tugas yang diberikan. Hal ini saya nilai dengan ketepatan waktu dan hasil kerja yang sesuai dengan standar yang diberikan. hal tersebut ditunjukkan dengan tidak adanya kasus kelalaian karyawan, tidak adanya laporan mengenai adanya karyawan yang lari dari kerja dan tidak adanya kasus yang menyebabkan kerugian perusahaan.
5. Dalam hal kejujuran, saya rasa karyawan disini cukup jujur dalam melaksanakan pekerjaannya masing-masing sesuai dengan wewenang yang saya berikan. Dalam pekerjaannya para karyawan tidak pernah melakukan manipulasi pekerjaan yang dibebankan kepadanya. karena kami selalu menanamkan mengenai filosofi tentang kejujuran, adanya ceramah keagamaan serta adanya kultur kerja yang kondusif.
6. Perusahaan menerapkan penilaian kinerja dengan menggunakan beberapa variabel mengenai, masa berkerja dalam perusahaan selama

beberapa tahun, memiliki loyalitas dan dedikasi yang tinggi yang ditunjukkan dengan selama proses bekerja sama sekali tidak melakukan kegiatan yang merugikan perusahaan, memiliki prestasi kerja berupa adanya inovasi untuk peningkatan keuntungan perusahaan. Selain itu mengenai peningkatan jenjang karir, pengangkatan pegawai dan lain sebagainya merupakan hasil rekomendasi bagian personalia yang kemudian ditetapkan oleh direktur untuk mendapatkan persetujuan. Saya berusaha menciptakan kondisi kerja yang baik agar karyawan merasa betah dan nyaman selain itu karyawanpun akan terpacu untuk bekerja dengan lebih baik. Dengan memberikan fasilitas yang lengkap guna menunjang pekerjaan para karyawan. Sampai saat ini kondisi kerja kondusif, persaingan antar rekan sekerja berjalan sehat, tidak dibatasi oleh senior untuk bertanya kalau mengalami kesulitan, pemimpin dengan karyawan bisa bebas dan saling mengingatkan.

7. Saya berusaha menciptakan kondisi kerja yang baik agar karyawan merasa betah dan nyaman selain itu karyawanpun akan terpacu untuk bekerja dengan lebih baik. Dengan memberikan fasilitas yang lengkap guna menunjang pekerjaan para karyawan. Sampai saat ini kondisi kerja kondusif, persaingan antar rekan sekerja berjalan sehat, tidak dibatasi oleh senior untuk bertanya kalau mengalami kesulitan, pemimpin dengan karyawan bisa bebas dan saling mengingatkan.
8. Selama ini tidak ada masalah, karyawan merasa puas dengan hasil kerja mereka dan lingkungan kerjanya, karena dalam perusahaan ini karyawan diberi kebebasan untuk berkarya asalkan kebebasan tersebut tidak disalahgunakan. Hal ini dikarenakan mereka merasa sangat puas dengan keberhasilan yang mereka raih selama ini.
9. Kami merasa karyawan merasa puas dengan gaji yang kami berikan selama ini, karena gaji tersebut diberikan diatas UMR sehingga kebutuhan karyawan sehari-hari dapat terpenuhi dan setiap 6 bulan sekali kami mengadakan evaluasi mengenai pemberian gaji terhadap karyawan. Hal ini kami lakukan agar karyawan mau bekerja dengan baik dan giat sehingga dapat mencapai target yang telah ditentukan.

10. Perusahaan selalu memberikan kesempatan yang sebesar-besarnya bagi karyawan untuk berkembang. Dalam hal ini perusahaan, setiap enam bulan sekali mengevaluasi hasil kerja karyawan dengan melakukan penilaian atas prestasi yang dimiliki dan apabila penilaian atas prestasi tersebut semakin lama semakin meningkat maka perusahaan akan menaikkan jabatannya atau memberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan training.
11. Karyawan yang menerima penghargaan adalah karyawan yang memiliki prestasi dan dedikasi yang tinggi dan pada dasarnya banyak karyawan yang telah menerima penghargaan dari perusahaan. Dan rata-rata karyawan merasa puas dengan penghargaan yang mereka terima. Biasanya penghargaan ini berbentuk uang atau pujian langsung. Karyawan yang menerima penghargaan akan merasa sangat bangga sekali karena mereka merasa diperhatikan oleh perusahaan dan mereka akan berusaha bekerja dengan lebih baik agar memperoleh penghargaan lagi.
12. Hubungan saya dengan karyawan sangat baik, diantara kami tidak ada gap atau jarak. Saya bisa berkomunikasi dengan baik terhadap karyawan dan ada kesejajaran diantara saya dengan bawahan. Selain itu ada rasa saling menghormati dan menghargai diantara kami. Jadi dalam hal ini tidak ada perbedaan diantara saya dengan bawahan. Saya sering bertukar pikiran dengan bawahan mengenai pemasaran dan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada mereka untuk memberikan ide-ide baru dan inovasi-inovasi baru.

b. Karyawan Staf

Data juga diperoleh dari karyawan dalam hal ini karyawan staf untuk memperoleh validitas data, mengenai apakah sudah diterapkannya mengenai penilaian prestasi kerja karyawan pada perusahaan tersebut serta motivasi kerja karyawan yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan tersebut. Dalam hal ini peneliti melakukan wawancara dengan satu orang karyawan staf. Adapun pertanyaan yang disajikan dalam wawancara tersebut sebagai berikut ini:

1. Berapa lama anda bekerja?

2. Dibagian mana anda bekerja?
3. Apakah perusahaan menerapkan sanksi ketika anda atau karyawan yang lain lalai dalam melaksanakan kinerja perusahaan?
4. Berapa jam anda bekerja, dan ketika anda melakukan kerja apakah anda pernah mendapatkan teguran ketika anda melakukan kinerja yang tidak sesuai dengan apa yang ditugaskan?
5. Apakah anda dalam melaksanakan kerja diperusahaan ini selama satu tahun, pernahkah anda melakukan bolos kerja tanpa ada konfirmasi kepada perusahaan?
6. Dalam melaksanakan kinerja, apakah anda melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh, dan apa motivasi anda?
7. Tentang sistem jabatan dan penilaian kerja dalam perusahaan ini menurut anda apakah sudah diterapkan dengan baik dan *fair*?
8. Apakah kondisi kerja disini cukup baik?
9. Bagaimana anda diberikan kebebasan berkarya di perusahaan ini?
10. Bagaimana dengan mekanisme pengajian disini?
11. Bagaimana hubungan anda dengan pemimpin perusahaan karyawan?

Jawaban mengenai beberapa pertanyaan yang diajukan diatas sebagai berikut:

1. Saya bekerja selama 7 tahun diperusahaan ini.
2. Saya bekerja di bagian pemasaran. Berposisi sebagai kepala bagian pemasaran
3. Perusahaan bertindak tegas setiap adanya pelanggaran yang ada.
4. Saya bekerja selama 9 jam perhari, masuk senin sampai dengan sabtu
5. Saya belum pernah, dan tidak berani bolos kerja karna akan dikenakan surat teguran, apabila tidak bekerja. Selama bekerja disini saya belum mendapatkan teguran berkaitan dengan kelalaian dalam bekerja
6. Saya berkerja dengan sungguh-sungguh dikarenakan perusahaan ini telah memberikan kehidupan ekonomi saya, selain itu kondisi kerja pada perusahaan ini sangat kondusif dan kekeluargaan, membuat saya betah bekerja disini. Motivasi saya bekerja untuk memberikan hasil yang maksimal untuk perusahaan ini.

7. Saya rasa penilaian akan kinerja dan prestasi kerja karyawan sudah sangat bagus, tentu untuk dapat naik tingkat jabatan dalam perusahaan ini ditentukan dari lama ia bekerja dan prestasi kerja yang memberikan kontribusi pada perusahaan.
8. Kondisi kerja disini cukup baik, kami merasa seperti keluarga.
9. Mengenai kebebasan berkarya dan berinovasi diberikan kebebasan yang seluas-luasnya namun tetap dalam aturan perusahaan.
10. Gaji juga sudah sesuai dengan UMR ditambah dengan beberapa tunjangan tentunya.
11. Hubungan saya dengan pimpinan perusahaan maupun dengan rekan-rekan cukup baik dan hangat.

c. Karyawan Tetap

Data juga diperoleh dari karyawan dalam hal ini karyawan staf untuk memperoleh validitas data, mengenai apakah sudah diterapkannya mengenai penilaian prestasi kerja karyawan pada perusahaan tersebut serta motivasi kerja karyawan tersebut. Dalam hal ini peneliti melakukan wawancara dengan satu orang karyawan tetap. Adapun pertanyaan yang disajikan dalam wawancara tersebut sebagai berikut ini:

1. Berapa lama anda bekerja?
2. Dibagian mana anda bekerja?
3. Apakah perusahaan menerapkan sanksi ketika anda atau karyawan yang lain lalai dalam melaksanakan kinerja perusahaan?
4. Berapa jam anda bekerja, dan ketika anda melakukan kerja apakah anda pernah mendapatkan teguran ketika anda melakukan kinerja yang tidak sesuai dengan apa yang ditugaskan?
5. Apakah anda dalam melaksanakan kerja diperusahaan ini selama satu tahun, pernahkah anda melakukan bolos kerja tanpa ada konfirmasi kepada perusahaan?
6. Dalam melaksanakan kinerja, apakah anda melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh, dan apa motivasi anda?
7. Tentang sistem jabatan dan penilaian kerja dalam perusahaan ini menurut anda apakah sudah diterapkan dengan baik dan *fair*?

8. Apakah kondisi kerja disini cukup baik?
9. Bagaimana dengan kebebasan berkarya di perusahaan ini?
10. Bagaimana dengan mekanisme pengajian disini?
11. Bagaimana hubungan pemimpin perusahaan dengan karyawan, dan anda dengan karyawan?

Jawaban mengenai beberapa pertanyaan yang diajukan diatas sebagai berikut:

1. Saya bekerja selama 8 tahun diperusahaan ini.
2. Saya bekerja di bagian mandor pencampuran.
3. Perusahaan bertindak tegas setiap adanya pelanggaran yang ada.
4. Saya bekerja selama 9 jam perhari, masuk senin sampai dengan sabtu
5. Pernah melakukan bolos kerja dan kemudian dipanggil oleh bagian personalia dan diberikan peringatan untuk tidak lagi melakukan itu. Saya bolos kerja selama 3 hari karena ada kepentingan keluarga.
6. Saya dan keluarga mendapatkan keuangan dari hasil bekerja disini, tentu saja motivasi untuk bekerja untuk menghidupi keluarga.
7. Prestasi kerja sudah sangat bagus, karna saya dulu juga berasal dari buruh borong, selain itu perusahaan juga memberikan bonus jika kita memenuhi target selain itu juga ada pembayaran upah yang layak ketika ada lembur kerja pada hari tertentu.
8. Kondisi kerja cukup baik.
9. Untuk berkarya kami diberikan kebebasan yang seluas-luasnya namun atas persetujuan pimpinan tentunya.
10. Gaji cukup lumayan sudah UMR, ditambah tunjangan dan bonus lainnya.
11. Hubungan dengan pimpinan juga baik, kami merasa hormat karena mereka bijaksana.

2. Analisa Data

Setelah dijabarkan mengenai penyajian data kemudian data akan diolah dan diinterpretasikan sesuai dengan kebutuhan untuk mendapatkan kondisi yang sesungguhnya mengenai penerapan prestasi kerja karyawan tersebut. Dalam uraian dibawah akan dijabarkan berdasarkan per item mengenai hasil wawancara tersebut

dan kemudahan akan dicari hubungan pola mengenai penerapan penilaian prestasi kerja.

a. Penilaian prestasi kerja

a. Kesetiaan

Kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang disertai dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Dalam penilaian prestasi kerja karyawan perihal kesetiaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap jalannya roda perusahaan.

Sehubungan dengan hal tersebut Kepala Bagian Personalia menyatakan :

“dalam hal kesetiaan saya rasa karyawan di perusahaan saya ini cukup setia, hal ini dapat dilihat dari lama karyawan yang bekerja pada perusahaan, dan juga loyalitas kerja yang diberikan oleh karyawan – karyawan kepada perusahaan.”

Hal ini juga diperkuat dengan penuturan bahwa kepala bagian personalia tersebut bahwa tidak adanya kebocoran mengenai rahasia perusahaan pada pihak luar dan dinyatakan dalam pernyataan sebagai berikut ini:

“Selama beberapa tahun ini perusahaan tidak menemukan mengenai kasus kebocoran rahasia perusahaan, adanya kelalaian dalam melaksanakan kerja, maupun adanya bentuk penyelewengan yang dilakukan oleh karyawan. Karena diperusahaan ini melakukan mekanisme kontrol kerja berupa adanya pembagian tugas dan fungsi, adanya check dan evaluasi tengah bulan yang diadakan oleh pimpinan perusahaan.”

Sedangkan berdasarkan penuturan karyawan staf dan karyawan bahwa perusahaan ini memiliki iklim kerja yang kondusif, selain itu juga dinyatakan bahwa mereka melakukan kerja yang optimal dikarenakan perusahaan ini telah merupakan roda perekonomian mereka.

Dari hasil wawancara maka dapat peneliti simpulkan, karyawan PR. Alfi Putra telah memberikan kesetiaan kepada perusahaan, hal tersebut dapat diketahui adanya loyalitas kerja dan lamanya karyawan bekerja.

b. Prestasi kerja

Prestasi Kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Besarnya prestasi kerja seorang karyawan dapat dinilai dengan hasil kerja yang telah dicapainya.

Dalam wawancara dengan Kepala Bagian Personalia menyatakan bahwa:

“hasil kerja para karyawan di sini sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan karyawan yang bersangkutan. Selama periode kerja dalam satu tahun ini perusahaan mendapatkan peningkatan keuntungan dan tentu saja hal tersebut dikarena oleh kinerja karyawan yang sangat baik dalam melaksanakan fungsi kerjanya.”

Dari hasil wawancara dapat diketahui bahwa dengan pengalaman, ketrampilan, dan kesungguhan karyawan yang sangat baik dalam melakukan pekerjaannya dapat mencapai hasil kerja seperti yang diharapkan. Selain itu juga terlihat bahwa perusahaan selama satu tahun ini mengalami peningkatan keuntungan yang disebabkan oleh adanya prestasi kerja yang didedikasikan karyawan terhadap perusahaan tersebut.

c. Tanggung Jawab

Tanggung Jawab adalah kesanggupan seorang karyawan menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

Dalam wawancara dengan Kepala Bagian Personalia menyatakan bahwa:

“para karyawan yang bekerja disini dalam melakukan pekerjaan pada bagian masing-masing dapat diselesaikan sesuai dengan tugas yang diberikan. Hal ini saya nilai dengan ketepatan waktu dan hasil kerja yang sesuai dengan standar yang saya berikan, tersebut ditunjukkan dengan tidak adanya kasus kelalaian karyawan, tidak adanya laporan mengenai adanya karyawan yang lari dari kerja dan tidak adanya kasus yang menyebabkan kerugian perusahaan.”

Sedangkan dalam wawancara dengan karyawan staf menyatakan bahwa:

”Saya belum pernah, dan tidak berani bolos kerja karna akan dikenakan surat teguran, apabila tidak bekerja. Selama bekerja disini saya belum mendapatkan teguran berkaitan dengan kelalaian dalam bekerja.”

Dari wawancara dapat diketahui bahwa tanggung jawab karyawan sangat diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan, selain itu karyawan perusahaan tersebut juga memiliki rasa tanggung jawab terhadap kerja yang telah diberikan.

d. Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang karyawan untuk mentaati peraturan-peraturan dan tata tertib perusahaan, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.

Dalam wawancara dengan Kepala Bagian Personalia menyatakan bahwa:

“pada perusahaan ini saya memberlakukan peraturan-peraturan dan tata tertib untuk ditaati semua karyawan tanpa pengecualian. Bagi yang melanggar akan diberikan sanksi sesuai dengan tata tertib dan peraturan perusahaan. Pada karyawan disini saya rasa tidak banyak melakukan pelanggaran meskipun ada sedikit pelanggaran yang masih terjadi.”

Hal tersebut juga diperkuat pernyataan karyawan bahwa mereka tidak berani melanggar aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Dari wawancara dapat diketahui peraturan dan tata tertib perusahaan telah dilaksanakan dengan baik oleh para karyawan dan jarang terjadi pelanggaran. Dengan adanya ketaatan dari peraturan tersebut akan membangkitkan kepatuhan kerja karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik guna mencapai tujuan individu dan tujuan perusahaan, dimana hal ini akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

e. Kejujuran

Kejujuran merupakan ketulusan hati seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.

Dalam wawancara dengan Kepala Bagian Personalia menyatakan bahwa:

“Dalam hal kejujuran, saya rasa karyawan disini cukup jujur dalam melaksanakan pekerjaannya masing-masing sesuai dengan wewenang yang saya berikan. Dalam pekerjaannya para karyawan tidak pernah melakukan manipulasi pekerjaan yang dibebankan kepadanya. karena kami selalu menanamkan mengenai filosofi tentang kejujuran, adanya ceramah keagamaan serta adanya kultur kerja yang kondusif.”

Dari wawancara dapat diketahui bahwa dalam mencapai hasil kerja yang baik maka hal kejujuran memiliki peran yang begitu penting. Pada perusahaan ini kejujuran para karyawan telah memberikan hasil positif dalam mencapai prestasi kerja yang terbaik.

b. Motivasi Kerja

Motivasi kerja yang merupakan variable dependen dalam penelitian adalah suatu proses yang timbul didalam diri seseorang yang mana akan mendorong untuk bertindak dan bertingkah laku guna mencapai apa yang diinginkan. Disini akan dijabarkan mengenai variable motivasi kerja tersebut:

1. Kondisi Kerja

Kondisi kerja dapat membawa pengaruh yang besar terhadap motivasi dan prestasi kerja seseorang. Dalam kebanyakan kondisi kerja para karyawan menginginkan adanya suatu hubungan yang baik dan adanya pengertian antar rekan sekerjanya. Kebanyakan para karyawan menginginkan adanya persahabatan dan pengakuan dari rekan akan bertingkah laku sesuai dengan norma (unit kerja). Kelompok kerja (unit kerja) dalam kondisi kerja akan banyak memberikan pengaruh terhadap motivasi seorang karyawan, semakin kecil perbedaan-perbedaan didalam kondisi kerja, maka semakin tinggi motivasi karyawan untuk bekerja dan semakin kecil perbedaan yang ada, maka karyawan akan memandang bahwa kondisi kerja memuaskan. Oleh karena itu adalah tugas pemimpin untuk membantu menciptakan kondisi kerja yang mampu menimbulkan semangat dan motivasi kerja yang baik bagi karyawan.

Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan Kepala Bagian Personalia sebagai berikut :

“ Saya berusaha menciptakan kondisi kerja yang baik agar karyawan merasa betah dan nyaman selain itu karyawanpun akan terpacu untuk bekerja dengan lebih baik. Dengan memberikan fasilitas yang lengkap guna menunjang pekerjaan para karyawan. Sampai saat ini kondisi kerja kondusif, persaingan antar rekan sekerja berjalan sehat, tidak dibatasi oleh senior untuk bertanya kalau mengalami kesulitan, pemimpin dengan karyawan bisa bebas dan saling mengingatkan.”

Dari hasil wawancara tersebut diatas dapat diketahui bahwa kondisi kerja di PR. Alfi Putra sangatlah menunjang pekerjaan karyawan. Selain lingkungan kerja dan persaingan berjalan sehat, fasilitaspun sangatlah mendukung sekali.

2. Keberhasilan Yang Diraih Oleh Karyawan

Keberhasilan yang telah diraih karyawan ini dimaksudkan untuk memberikan ketenangan dalam bekerja. Dengan keberhasilan yang diraih diharapkan karyawan dapat lebih memacu diri menjadi yang lebih baik dan lebih termotivasi dalam mengerjakan semua pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Hal ini dapat dilihat pada hasil wawancara dengan Kepala Bagian Personalia sebagai berikut :

“ Selama ini tidak ada masalah, karyawan merasa puas dengan hasil kerja mereka dan lingkungan kerjanya, karena dalam perusahaan ini karyawan diberi kebebasan untuk berkarya asalkan kebebasan tersebut tidak disalahgunakan.. Hal ini dikarenakan mereka merasa sangat puas dengan keberhasilan yang mereka raih selama ini.”

Dari hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa karyawan merasa puas dengan keberhasilan yang diraihinya selama ini karena dalam bekerja mereka diberikan kebebasan untuk berkarya oleh pemimpin asalkan tidak melanggar prosedur dan tata tertib perusahaan.

3. Pemberian Gaji

Untuk kesejahteraan karyawan, maka gaji yang diterima karyawan harus lebih besar dari standar hidup minimum atau paling tidak mencukupi kebutuhan sehari-hari. Gaji merupakan suatu imbalan yang memiliki nilai ekonomis yang murni. Individu-individu mengharapkan dibayar untuk pekerjaan yang mereka lakukan untuk

perusahaan. Dimana imbalan berupa uang ini dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan atau motif tertentu dari karyawan. Dengan adanya uang dapat digunakan sebagai sarana menuju apapun keinginan atau kebutuhan di tempat kedua. Dengan demikian pemberian gaji diharapkan mampu mendorong motivasi karyawan, sehingga karyawan bersedia memberikan sumbangan tenaganya secara sukarela dan semaksimal mungkin kepada perusahaan.

Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan Kepala Bagian Personalia sebagai berikut :

“ Kami merasa karyawan merasa puas dengan gaji yang kami berikan selama ini, karena gaji tersebut diberikan diatas UMR sehingga kebutuhan karyawan sehari-hari dapat terpenuhi dan setiap 6 bulan sekali kami mengadakan evaluasi mengenai pemberian gaji terhadap karyawan. Hal ini kami lakukan agar karyawan mau bekerja dengan baik dan giat sehingga dapat mencapai target yang telah ditentukan.”

Selain itu diperkuat dengan pernyataan staf karyawan dan karyawan tetap bahwa dalam mekanisme pengajian perusahaan telah cukup bagus dan sesuai dengan UMR yang ada.

Dari hasil wawancara diatas, dapat diketahui bahwa karyawan PR. Alfi Putra memperoleh gaji diatas UMR. Hal ini dimaksudkan agar karyawan mau bekerja dengan baik sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai. Dan setiap 6 bulan sekali dilakukan evaluasi mengenai pemberian gaji terhadap karyawan.

4. Kesempatan Berkembang atau Tumbuh

Didalam diri seorang karyawan terdapat suatu kebutuhan untuk merealisasikan kemampuannya guna mengembangkan diri sendiri. Pengembangan dan perwujudan diri sendiri agar menjadi kreatif dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Kebutuhan akan kesempatan untuk mengembangkan diri dan kemampuan relatif lemah jika dibandingkan dengan kebutuhan-kebutuhan lainnya. Pada kenyataannya memang tidak semua karyawan ingin maju dan senang menerima tambahan tanggung jawab. Tetapi juga tidak ada seorang

karyawanpun yang mau ditempatkan pada posisi yang sama sekali tidak menjanjikan kemajuan.

Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan Kepala Bagian Personalia sebagai berikut :

“ Perusahaan selalu memberikan kesempatan yang sebesar-besarnya bagi karyawan untuk berkembang. Dalam hal ini perusahaan, setiap enam bulan sekali mengevaluasi hasil kerja karyawan dengan melakukan penilaian atas prestasi yang dimiliki dan apabila penilaian atas prestasi tersebut semakin lama semakin meningkat maka perusahaan akan menaikkan jabatannya atau memberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan training.”

Dari hasil wawancara tersebut diatas, dapat diketahui bahwa kesempatan berkembang di PR. Alfi Putra diberikan seluas-luasnya berdasarkan penilaian atas prestasi yang diperoleh karyawan dimana prestasi karyawan ini dievaluasi setiap 6 bulan sekali.

5. Penerimaan Penghargaan

Penghargaan adalah suatu kebutuhan agar orang lain mau menghargai akan dirinya atas usaha-usaha yang dilakukan. Pemenuhan kebutuhan penghargaan dapat menghasilkan perasaan percaya akan dirinya, prestise, kekuasaan dan lain-lain. Hal ini akan mengakibatkan timbulnya semangat kerja dan mental kerja yang baik bagi karyawan. Seseorang yang memiliki kebutuhan akan penghargaan merasa bahwa dengan penghargaan yang diterimanya baik dalam bentuk lisan (pujian, bonus) atau tertulis (piagam atau sertifikat), maka dia akan merasa mempunyai pengaruh dilingkungannya dan berguna. Pada dasarnya seorang individu bekerja agar mempunyai arti bagi lingkungannya.

Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan Kepala Bagian Personalia sebagai berikut :

“ Karyawan yang menerima penghargaan adalah karyawan yang memiliki prestasi dan dedikasi yang tinggi dan pada dasarnya banyak karyawan yang telah menerima penghargaan dari perusahaan. Dan rata-rata karyawan merasa puas dengan penghargaan yang mereka terima. Biasanya penghargaan ini berbentuk uang atau pujian langsung. Karyawan yang

menerima penghargaan akan merasa sangat bangga sekali karena mereka merasa diperhatikan oleh perusahaan dan mereka akan berusaha bekerja dengan lebih baik agar memperoleh penghargaan lagi.”

Dari hasil wawancara tersebut diatas, dapat diketahui bahwa karyawan merasa puas dengan penghargaan yang mereka terima dan itu bisa memacu mereka untuk bekerja dengan lebih giat dan menjadi lebih baik agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

6. Hubungan Karyawan dengan Rekan Sekerjanya

Dalam suatu organisasi, karyawan tidak hanya bekerja dengan baik tetapi diperlukan juga suatu hubungan yang baik antara karyawan dengan rekan sekerjanya atau dengan pimpinannya sendiri. Apabila hubungan antara karyawan dengan rekannya sendiri tidak baik maka tujuan perusahaan tidak akan bisa tercapai. Hal ini terjadi karena mereka tidak bisa bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan dan tidak ada rasa saling menghargai diantara mereka. Namun sebaliknya, jika hubungan antara karyawan dengan rekan sekerjanya terjalin dengan baik maka mereka akan bisa bekerjasama dan bahu-membahu dalam mencapai tujuan perusahaan.

Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan Kepala Bagian Personalia sebagai berikut :

“ Hubungan saya dengan karyawan sangat baik, diantara kami tidak ada gap atau jarak. Saya bisa berkomunikasi dengan baik terhadap karyawan dan ada kesejajaran diantara saya dengan bawahan. Selain itu ada rasa saling menghormati dan menghargai diantara kami. Jadi dalam hal ini tidak ada perbedaan diantara saya dengan bawahan. Saya sering bertukar pikiran dengan bawahan mengenai pemasaran dan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada mereka untuk memberikan ide-ide baru dan inovasi-inovasi baru.”

Hal ini juga diperkuat dengan pernyataan staf karyawan dan karyawan tetap bahwa diperusahaan ini merasa seperti keluarga dan selain itu adanya sikap bijaksana dari pimpinan serta adanya hubungan yang harmonis antar rekan kerja.

Dari hasil wawancara tersebut diatas, dapat diketahui bahwa hubungan karyawan dengan rekan sekerjanya sangat baik. Ini terbukti dengan adanya komunikasi yang baik diantara mereka, tidak ada *gap* atau jarak dan mereka dapat bekerjasama dalam mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan hubungan dengan pemimpin sendiri berjalan lancar, karena pemimpin bisa menempatkan dirinya diantara bawahannya sehingga antara karyawan dengan pemimpin tidak ada rasa sungkan. Pemimpin dengan bawahan bisa berkumpul dan berdiskusi mengenai pekerjaan dengan bebas dan diantara mereka ada rasa saling menghormati dan menghargai.

3. Interpretasi Data

Setelah penyajian data-data dari hasil penelitian di lapangan, baik data objek penelitian maupun data fokus penelitian tentang Peran Pemimpin dan motivasi karyawan di lingkungan PR. Alfi Putra, maka untuk selanjutnya peneliti akan menganalisa dan menginterpretasikan data tersebut sebagai berikut :

a. Penilaian prestasi kerja karyawan

Penilai adalah atasan langsung dari manajer yang dinilai dan kemudian diperiksa dan ditanda tangani setelah disetujui oleh atasan dari pejabat penilai. Penilai langsung tidak terikat terhadap nilai yang telah diberikan oleh penilai sebelumnya. Semua pemegang jabatan struktural atau para atasan di perusahaan juga bisa dikategorikan sebagai pejabat penilai. Dalam kemungkinan seorang atasan memiliki lebih dari 20 bawahan, wewenang menilai dilimpahkan kepada bawahan yang berada pada posisi sebagai kepala satuan/regu yang ditunjuk atau dipercaya oleh atasan yang sebenarnya.

1. Kesetiaan

Dari hasil wawancara maka dapat peneliti simpulkan, karyawan PR. Alfi Putra telah memberikan kesetiaan kepada perusahaan, hal tersebut dapat diketahui adanya loyalitas kerja dan lamanya karyawan bekerja.

2. Prestasi kerja

Dari hasil wawancara dapat diketahui bahwa dengan pengalaman, ketrampilan, dan kesungguhan karyawan yang sangat baik dalam

melakukan pekerjaannya dapat mencapai hasil kerja seperti yang diharapkan.

3. Tanggung Jawab

Dari wawancara dapat diketahui bahwa tanggung jawab karyawan sangat diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

4. Ketaatan

Dari wawancara dapat diketahui peraturan dan tata tertib perusahaan telah dilaksanakan dengan baik oleh para karyawan dan jarang terjadi pelanggaran. Dengan adanya ketaatan dari peraturan tersebut akan membangkitkan kepatuhan kerja karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik guna mencapai tujuan individu dan tujuan perusahaan, dimana hal ini akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

5. Kejujuran

Dari wawancara dapat diketahui bahwa dalam mencapai hasil kerja yang baik maka hal kejujuran memiliki peran yang begitu penting. Pada perusahaan ini kejujuran para karyawan telah memberikan hasil positif dalam mencapai prestasi kerja yang terbaik

b. Motivasi

1. Kondisi Kerja

Dari hasil wawancara tersebut diatas dapat diketahui bahwa kondisi kerja di PR. Alfi Putra sangatlah menunjang pekerjaan karyawan. Selain lingkungan kerja dan persaingan berjalan sehat, fasilitaspun sangatlah mendukung sekali. Hal ini disebabkan diantara karyawan terdapat hubungan yang baik dan adanya saling pengertian antara teman dan antar unit kerja. Disamping itu didalam kondisi kerja tidak terdapat perbedaan-perbedaan yang mencolok, misalnya perbedaan status sosial sehingga keadaan yang demikian tidak membawa kepuasan yang dapat mengakibatkan merosotnya motivasi kerja karyawan, sehingga para karyawan berpendapat bahwa kondisi kerja mereka sangat menunjang ditambah lagi dengan adanya fasilitas yang sangat mendukung sekali.

2. Keberhasilan Yang Diraih Oleh Karyawan

Keberhasilan yang diraih oleh karyawan selama bekerja di PR. Alfi Putra memberikan kepuasan tersendiri bagi karyawan. Dengan keberhasilan yang diraihnya karyawan lebih terpacu dan termotivasi untuk berprestasi lebih baik lagi. Selain itu mereka dapat memenuhi kebutuhan mereka.

Dari hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa karyawan merasa puas dengan keberhasilan yang diraihnya selama ini karena dalam bekerja mereka diberikan kebebasan untuk berkarya oleh pemimpin asalkan tidak melanggar prosedur dan tata tertib perusahaan. Hal ini disebabkan karena pemimpin selalu memberikan kesempatan kepada mereka untuk berprestasi dan dapat berusaha mencapai hasil, sehingga karyawan dapat mengembangkan ide-ide yang mereka punya. Selain itu pemimpin juga membantu karyawan didalam meraih keberhasilan mereka dengan cara memberi semangat dan motivasi kepada karyawan sehingga karyawan mau berusaha mengerjakan sesuatu yang dirasa oleh bawahan tidak dapat dikuasanya. Bila karyawan berhasil mengerjakan pekerjaannya maka karyawan akan merasa puas dan pemimpin harus menyatakan keberhasilan itu.

3. Pemberian Gaji

Pada dasarnya seorang karyawan bekerja tujuannya untuk mendapatkan imbalan atas pekerjaan yang mereka lakukan. Imbalan itu bentuknya berupa uang, dimana gaji yang berupa uang ini memiliki nilai ekonomi yang murni dan karyawan memiliki keinginan untuk dibayar atas pekerjaan yang telah mereka lakukan. Dengan pemberian gaji yang memadai dapat dipergunakan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, karena kebutuhan pokok karyawan diharapkan terpenuhi dengan gaji yang diterima. Dengan demikian, maka gaji memiliki peranan dalam meningkatkan motivasi karyawan.

Dari hasil wawancara diatas, dapat diketahui bahwa karyawan PR. Alfi Putra memperoleh gaji diatas UMR. Hal ini dimaksudkan agar karyawan mau bekerja dengan baik sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai. Dan setiap 6 bulan sekali dilakukan evaluasi mengenai pemberian gaji terhadap karyawan.

Sehingga sebagian besar karyawan menyatakan bahwa kebutuhan pokok mereka telah terpenuhi dengan hasil gaji yang mereka terima.

4. Kesempatan Berkembang atau Tumbuh

Kesempatan berkembang atau tumbuh dibutuhkan oleh seseorang karyawan. Untuk merealisasikan kemampuannya dan untuk mengembangkan diri sendiri. Dari hasil wawancara tersebut diatas, dapat diketahui bahwa kesempatan berkembang di PR. Alfi Putra diberikan seluas-luasnya berdasarkan penilaian atas prestasi yang diperoleh karyawan dimana prestasi karyawan ini dievaluasi setiap 6 bulan sekali. Pemberian kesempatan berkembang ini adalah dengan mengirim karyawan mengikuti pelatihan dan training.

5. Penerimaan Penghargaan

Setiap karyawan yang mengabdikan dirinya pada perusahaan dimana dia bekerja membutuhkan penghargaan, baik itu penghargaan dari diri sendiri maupun dari orang lain. Pemuasan akan kebutuhan penghargaan akan menghasilkan perasan percaya diri dan prestise. Dengan adanya penghargaan yang diterima oleh karyawan baik itu secara tertulis maupun lisan akan dapat menimbulkan semangat kerja karyawan, karena karyawan merasa dihargai dan dihormati atas usaha-usaha yang telah dilakukan untuk perusahaan dimana dia mengabdikan.

Dari hasil wawancara tersebut diatas, dapat diketahui bahwa karyawan merasa puas dengan penghargaan yang mereka terima dan itu bisa memacu mereka untuk bekerja dengan lebih giat dan menjadi lebih baik agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memperhatikan karyawan-karyawan yang benar-benar berprestasi dan mengabdikan dirinya bagi perusahaan.

6. Hubungan Karyawan dengan Rekan Sekerjanya

Hubungan kerja yang baik adalah hubungan yang baik antar rekan sekerja yang mampu menciptakan suatu suasana atau lingkungan kerja menyenangkan. Dengan adanya hubungan yang baik antara rekan sekerja maka akan tercipta kerjasama yang baik diantara karyawan untuk mencapai

tujuan perusahaan dan karyawan akan merasa saling memberikan dukungan dan dorongan untuk bekerja lebih giat.

Dari hasil wawancara tersebut diatas, dapat diketahui bahwa hubungan karyawan dengan rekan sekerjanya sangat baik. Ini terbukti dengan adanya komunikasi yang baik diantara mereka, tidak ada *gap* atau jarak dan mereka dapat bekerjasama dalam mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan hubungan dengan pemimpin sendiri berjalan lancar, karena pemimpin bisa menempatkan dirinya diantara bawahannya sehingga antara karyawan dengan pemimpin tidak ada rasa sungkan. Pemimpin dengan bawahan bisa berkumpul dan berdiskusi mengenai pekerjaan dengan bebas dan diantara mereka ada rasa saling menghormati dan menghargai.



BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dengan mengacu pada hasil penjelasan yang telah diuraikan di bab sebelumnya, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Penilaian prestasi kerja karyawan yang terdiri dari:

a. Kesetiaan

Bahwa karyawan PR. Alfi Putra telah memberikan kesetiaan kepada perusahaan, hal tersebut dapat diketahui adanya loyalitas kerja dan lamanya karyawan bekerja.

b. Prestasi kerja

Bahwa dengan pengalaman, ketrampilan, dan kesungguhan karyawan yang sangat baik dalam melakukan pekerjaannya dapat mencapai hasil kerja seperti yang diharapkan.

c. Tanggung Jawab

Bahwa karyawan sangat bertanggung jawab terhadap pekerjaannya sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan.

d. Ketaatan

Bahwa karyawan memiliki ketaatan terhadap peraturan perusahaan, guna mencapai tujuan individu dan tujuan perusahaan, dimana hal ini akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

e. Kejujuran

Pada perusahaan ini kejujuran para karyawan telah memberikan hasil positif dalam mencapai prestasi kerja yang terbaik

2. Motivasi

a. Kondisi Kerja

Bahwa kondisi kerja di PR. Alfi Putra sangatlah menunjang pekerjaan karyawan. Selain lingkungan kerja dan persaingan berjalan sehat, fasilitaspun sangatlah mendukung sekali.

b. Keberhasilan Yang Diraih Oleh Karyawan

Bahwa karyawan merasa puas dengan keberhasilan yang diraihinya selama ini karena dalam bekerja mereka diberikan kebebasan untuk berkarya oleh pemimpin asalkan tidak melanggar prosedur dan tata tertib perusahaan.

c. Pemberian Gaji

Bahwa karyawan PR. Alfi Putra memperoleh gaji diatas UMR. Hal ini dimaksudkan agar karyawan mau bekerja dengan baik sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai. Dan setiap 6 bulan sekali dilakukan evaluasi mengenai pemberian gaji terhadap karyawan.

d. Kesempatan Berkembang atau Tumbuh

PR. Alfi Putra diberikan seluas-luasnya berdasarkan penilaian atas prestasi yang diperoleh karyawan dimana prestasi karyawan ini dievaluasi setiap 6 bulan sekali.

e. Penerimaan Penghargaan

Bahwa karyawan merasa puas dengan penghargaan yang mereka terima dan itu bisa memacu mereka untuk bekerja dengan lebih giat dan menjadi lebih baik agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memperhatikan karyawan-karyawan yang benar-benar berprestasi dan mengabdikan dirinya bagi perusahaan.

f. Hubungan Karyawan dengan Rekan Sekerjanya

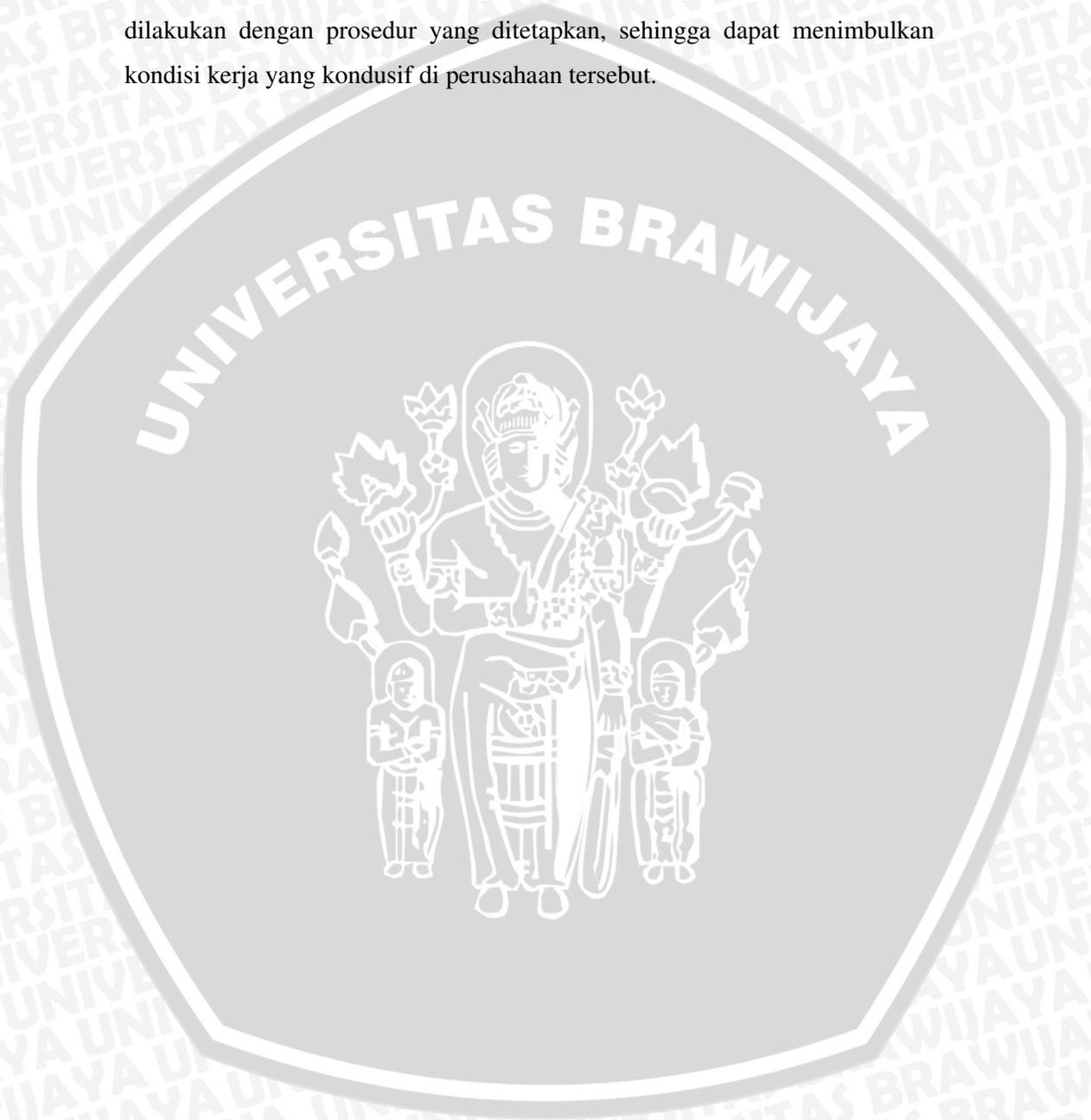
Bahwa hubungan karyawan dengan rekan sekerjanya sangat baik. Ini terbukti dengan adanya komunikasi yang baik diantara mereka, tidak ada jarak dan mereka dapat bekerjasama dalam mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas dapat dilihat bahwa sebenarnya Perusahaan tersebut telah memiliki penilaian prestasi kerja karyawan yang cukup baik, sehingga hal tersebut merupakan modal dasar untuk mengembangkan perusahaan kearah yang lebih baik dan berkembang.

B. Saran

Berdasarkan uraian kesiimpulan di atas, telah diketahui ada, agar perusahaan selalu menjaga iklim perusahaan tetap kondusif agar kinerja dan atau kegiatan produksi yang dilakukan dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

1. Agar perusahaan lebih memperhatikan kesejahteraan karyawannya dan tetap menjalin komunikasi dua arah serta menjalin hubungan baik dengan masyarakat disekitar lokasi perusahaan.
2. Pembuatan kebijakan mengenai penilaian kinerja perusahaan, hendaknya dilakukan dengan prosedur yang ditetapkan, sehingga dapat menimbulkan kondisi kerja yang kondusif di perusahaan tersebut.



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 1983. *Prosedur Penelitian Pendekatan Praktek*. PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Ashshofa, Burhan. 2004. *Metode Penelitian Hukum*. PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Handoko, T. H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Kelima. Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan, S. P. M. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan Keempat. Bumi Aksara. Jakarta.
- , S. P. M. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Cetakan Kesepuluh. Bumi Aksara. Jakarta.
- Manullang, M. dan Marihot Manullang. 1999. *Manajemen Personalialia*. Edisi Kedua, Cetakan Keempat. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- , M. dan Marihot Manullang. 2008. *Manajemen Personalialia*. Edisi Ketiga, Cetakan Keempat. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Molan. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Moloeng, L. J. 2001. *Metode Penelitian Kualitatif*. PT. Rineka Cipta. Bandung.
- Nawawi, H. 1992. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Cetakan Ketujuh. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- , H. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Nasution, M. 1999. *Manajemen Personalialia*. Edisi Ketiga. Cetakan Pertama, Bumi Aksara. Jakarta.
- Nazir, M. 1998. *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia. Jakarta
- Riduwan. 2006. *Belajar Mudah Penelitian*. ALFABETA. Bandung.
- Schuler, R. S. and S. E. Jackson. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa : Abdul Rosyid. Edisi Keenam, Jilid 2. Erlangga. Jakarta.
- Siswanto, B. 2000. *Manajemen Tenaga Kerja*. Edisi Revisi. Cetakan Kedua. Jakarta : Balai Pustaka.
- Sudarmo, I. G. S. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Bumi Aksara. Jakarta.