

PENGARUH PENILAIAN KINERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN PT INDUSTRI TELEKOMUNIKASI INDONESIA (INTI) DI BANDUNG TAHUN 2010

Akbar Ersya¹

¹Manajemen (Manajemen Bisnis Telekomunikasi & Informatika), Fakultas Ekonomi Bisnis, Universitas Telkom

Abstrak

Penilaian kinerja amat penting bagi suatu organisasi. Dengan penilaian kinerja suatu organisasi dapat melihat sampai sejauh mana faktor manusia dapat menunjang tujuan suatu organisasi. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar dalam mempertimbangkan kebijakan rekrutmen, promosi, staffing, kompensasi, pelatihan, pengembangan karir, dan proses feedback. Salah satu tujuan dari penilaian kerja adalah untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan prestasi kerja yang baik. Tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui tanggapan karyawan tetap PT. Industri Telekomunikasi Indonesia terhadap penilaian kinerja, mengetahui motivasi kerja karyawan tetap PT. Industri Telekomunikasi Indonesia, dan mengetahui adanya pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan tetap PT. Industri Telekomunikasi Indonesia. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Data yang diperoleh didapatkan dengan cara menyebarkan kuisisioner kepada 88 responden dari populasi karyawan tetap PT. Industri Telekomunikasi Indonesia yang berjumlah 680 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling simple random sampling dan data tersebut diolah dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis jalur. Sedangkan dalam proses pengolahan data menggunakan program SPSS for windows versi 16.0 dan Microsoft excel 2007. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa penilaian kinerja mempunyai pengaruh sebesar 68,2% terhadap motivasi kerja karyawan tetap PT. Industri Telekomunikasi Indonesia. Sedangkan secara parsial diketahui bahwa hanya terdapat 3 sub variabel penilaian kinerja yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, yaitu kejelasan tujuan sebesar 25,8 %, konseling 26,7%, dan formulir penilaian 15,58%. Dari hasil analisis didapatkan bahwa penilaian kinerja memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja. Berdasarkan hasil penelitian, maka perusahaan perlu lebih memperhatikan sub variabel kejelasan tujuan, konseling, dan formulir penilaian agar dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Telkom
University

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Tinjauan Terhadap Objek Studi

PT. Industri Telekomunikasi Indonesia

a. Sejarah Umum dan Perkembangan Perusahaan

Dari cikal bakal Laboratorium Penelitian & Pengembangan Industri Bidang Pos dan Telekomunikasi (LPPI-POSTEL), pada 30 Desember 1974 berdirilah PT Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan misi untuk menjadi basis dan tulang punggung pembangunan Sistem Telekomunikasi Nasional (SISTELNAS).

Seiring waktu dan berbagai dinamika yang harus diadaptasi, seperti perkembangan teknologi, regulasi, dan pasar, maka selama lebih dari 30 tahun berkiprah dalam bidang telekomunikasi, PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) telah mengalami berbagai perubahan dan perkembangan. Perkembangan PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) dimulai dari awal berdiri sampai sekarang dapat digambarkan seperti berikut :

1) Era 1974 – 1984

Pada era ini PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) memiliki produk Pesawat Telepon Umum Koin (PTUK) INTI dengan melakukan kerja sama teknologi bersama dengan beberapa perusahaan seperti Siemens,

BTM, PRX, JRC, dan NEC. Fasilitas produksi yang dimiliki adalah sebagai berikut :

- a. Pabrik Perakitan Telepon
- b. Pabrik Perakitan Transmisi
- c. Laboratorium Software Komunikasi Data
Pabrik Konstruksi & Mekanik

2) Era 1984 – 1994

Fasilitas produksi terbaru yang dimiliki pada masa ini adalah Pabrik Sentral Telepon Digital Indonesia (STDI) pertama di Indonesia dengan teknologi produksi *Trough Hole Technology* (THT) dan *Surface Mounting Technology* (SMT). Kerjasama teknologi yang dilakukan pada era ini antara lain: Bidang sentral (*switching*), dengan Siemens

Bidang transmisi dengan Siemens, NEC, dan JRC
Bidang CPE dengan Siemens, BTM, Tamura, Shapura, dan TatungTEL

3) Era 1994 – 2000

Pada masa ini aktivitas manufaktur di bidang *switching*, transmisi, CPE dan mekanik-plastik masih dilakukan. Namun situasi pasar yang berubah, kompetisi yang makin ketat dan regulasi telekomunikasi yang makin terbuka menjadikan posisi PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) di pasar bergeser sehingga tidak lagi sebagai *market leader*. Kondisi ini mengharuskan PT. Industri Telekomunikasi Indonesia

(INTI) memiliki kemampuan *sales force* dan *networking* yang lebih baik. Kerjasama teknologi masih berlangsung dengan Siemens secara *single-source*.

4) Era 2000 – 2004

Pada era ini kerjasama teknologi tidak lagi bersifat *single source*, tetapi dilakukan secara *multi source* dengan beberapa perusahaan multinasional dari Eropa dan Asia. Aktivitas manufaktur tidak lagi ditangani sendiri oleh PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI), tetapi secara *spin-off* dengan mendirikan anak-anak perusahaan dan usaha patungan, seperti:

- a. Bidang CPE, dibentuk anak perusahaan bernama PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) PISMA International yang bekerja sama dengan JITech International, bertempat di Cileungsi Bogor.
- b. Bidang mekanik dan plastik, dibentuk usaha patungan dengan PT. PINDAD bernama PT. IPMS, berkedudukan di Bandung.
- c. Bidang-bidang *switching*, akses dan transmisi, dirintis kerja sama dengan beberapa perusahaan multinasional yang memiliki kapabilitas memadai dan adaptif terhadap kebutuhan pasar.

Beberapa perusahaan multinasional yang telah melakukan kerjasama pada era ini, antara lain:

- a. SAGEM, di bidang transmisi dan *selular*

- b. MOTOROLA, di bidang CDMA
- c. ALCATEL, di bidang *fixed & optical access network*
- d. Ericsson, di bidang akses
- e. Hua Wei, di bidang *switching & akses*

5) Era 2005 – 2009

Dari serangkaian tahapan restrukturisasi yang telah dilakukan, PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) kini memantapkan langkah transformasi mendasar dari kompetensi berbasis manufaktur ke *engineering solution*. Hal ini akan membentuk PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) menjadi semakin adaptif terhadap kemajuan teknologi dan karakteristik serta perilaku pasar.

Dari pengalaman panjang PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) sebagai pendukung utama penyediaan infrastruktur telekomunikasi nasional dan dengan kompetensi sumberdaya manusia yang terus diarahkan sesuai proses transformasi tersebut, saat ini PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) bertekad untuk menjadi mitra terpercaya di bidang penyediaan jasa profesional dan solusi total yang fokus pada *Infocom System & Technology Integration (ISTI)*.

b. Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan

1) Visi Perusahaan

PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) bertujuan menjadi pilihan pertama bagi pelanggan dalam

mentransformasikan "MIMPI" menjadi "REALITA". Dalam hal ini, "MIMPI" diartikan sebagai keinginan atau cita-cita bersama antara PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) dan pelanggannya, bahkan seluruh stakeholder perusahaan.

2) Misi Perusahaan

Berdasarkan rumusan visi yang baru maka rumusan misi Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) terdiri dari tiga butir sebagai berikut:

- a. Fokus bisnis tertuju pada kegiatan jasa engineering yang sesuai dengan spesifikasi dan permintaan konsumen.
- b. Memaksimalkan *value* (nilai) perusahaan serta mengupayakan *growth* (pertumbuhan) yang berkesinambungan.
- c. Berperan sebagai *prime mover* (penggerak utama) bangkitnya industri dalam negeri.

3) Strategi Perusahaan

Strategi Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) dalam periode 2006-2010 difokuskan pada bidang jasa pelayanan infokom dengan penekanan pada pengembangan "*Infocom System & Technology Integration (ISTI)*" :

c. Bidang Usaha

Ruang lingkup bisnis PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) difokuskan pada penyediaan jasa dalam bidang informasi dan telekomunikasi atau infokom, yang terdiri dari:

- 1) *Infrastructure Development Support*
- 2) *Infocom Operations & Maintenance Support*
- 3) *Infocom System & Technology Integration*
- 4) *Infocom Total Solution Provider.*

Sesuai dengan perkembangan teknologi dan tuntutan pasar, PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) membagi kegiatan bisnisnya menjadi empat bidang kegiatan sebagai berikut:

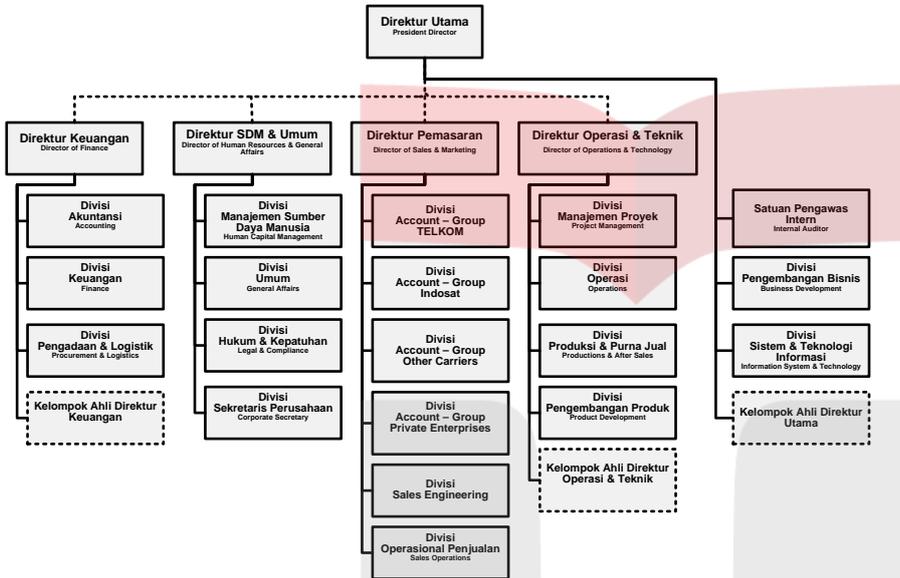
- 1) Jaringan Telekomunikasi Tetap (JTT)
- 2) Jaringan Telekomunikasi Selular (JTS)
- 3) Jasa Integrasi Teknologi (JIT)
- 4) Jaringan Telekomunikasi Privat (JTP)
- 5) *Outside Plant* (OSP)

d. Struktur Organisasi

Dalam menjalankan bisnisnya, PT. INTI dipimpin oleh seorang Direktur Utama. Direktur Utama dibantu oleh beberapa Direktur Bidang Pekerjaan seperti Direktur Keuangan, Direktur SDM, Direktur Pemasaran, serta

Direktur Operasi dan Teknik. Untuk lebih lanjut tentang struktur organisasi dapat dijelaskan dengan gambar berikut:

GAMBAR 1.1
STRUKTUR ORGANISASI PT. INTI



Sumber :Dokumen Organisasi PT. INTI

e. Praktek Manajemen

Dalam menjalankan praktek manajemennya, berdasarkan 4 aspek praktek manajemen, PT. INTI menjalankan praktek manajemen sebagai berikut :

1) Aspek Produksi

Selama dua tahun terakhir INTI menangani solusi dan layanan jaringan tetap maupun seluler serta mengembangkan produk-produk seperti IP PBX, NMS (*Network Management System*), SLIMS (*Subscriber Line Maintenance System*), NGN Server, VMS (*Video Messaging System*), GPA (Perangkat Pemantau dan Pengontrol berbasis SNMP), *Interface Monitoring System* untuk jaringan CDMA, dan Sistem Deteksi dan Peringatan Bencana Alam (*Disaster Forecasting and Warning System*).

Proses produksi PT. INTI saat ini dilakukan oleh anak perusahaannya yaitu PT Inti Pisma Internasional. Proses Produksi PT Inti Pisma Internasional didukung dengan Pabrik seluas 1,8 ha, jumlah karyawan 937 orang, dan memiliki enam unit produksi, di antaranya cetakan plastik, perakitan plastik, pembuatan kumparan, perakitan komponen PCB, *keypad*, dan unit *quality control*.

2) Aspek Keuangan

Sumber dana yang diperoleh dari PT. INTI adalah dana yang diperoleh dari investor yang telah bekerjasama dengan PT. INTI dan dana yang berasal dari bisnis yang dilakukan oleh PT. INTI sendiri.

Dana yang diperoleh PT. INTI digunakan untuk berbagai keperluan perusahaan mulai dari proses produksi, promosi, pemasaran, distribusi, logistik, SDM, teknik, dan aktivitas perusahaan lainnya.

3) Aspek Pemasaran

Distribusi dilakukan ke seluruh pelanggan baik dalam ataupun luar negeri. Saat ini Pelanggan PT. INTI meliputi beberapa perusahaan besar, seperti Nokia Siemens Networks, Telkomsel, Telkom, Bakrie Telecom, Alcatel-Lucent, Indosat, Excelmindo, dan Samsung. Saluran distribusinya dilakukan oleh perusahaan *cargo* yang telah bekerjasama dengan PT. INTI. Pengiriman dilakukan dengan jalur darat, laut, ataupun udara.

Strategi promosi yang dilakukan adalah dengan memasang iklan di beberapa media. PT. INTI juga telah mempunyai *website* tersendiri untuk memudahkan pelanggan dan calon pelanggan bekerja sama dengan PT. INTI.

4) Aspek SDM

Berpusat di Bandung dengan 695 orang karyawan tetap (posisi Maret 2009), PT INTI telah berkiprah dalam bisnis telekomunikasi selama 35 tahun.

Sumber daya manusia yang dimiliki PT. INTI adalah sumber daya manusia yang terpilih dan memiliki kualifikasi yang baik. Untuk strategi penarikan pegawai, PT. INTI lebih memanfaatkan menarik pegawai dari Warga Negara Indonesia asli yang telah terqualifikasi dan memenuhi standar sesuai dengan keahlian, dan pengetahuan yang dibutuhkan sehingga PT. INTI ikut berperan serta dalam membuka lapangan pekerjaan.

f. Asisten Manajer PK Karir & Proses Penilaian Kinerja

Dalam menjalankan proses penilaian kinerja, PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) memiliki Unit kerja yang memiliki bagian tugas untuk menjalankan penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

- 1) Nama Jabatan :Asisten Manajer PK & Karir
 - 2) Unit Organisasi
 - Direktorat : SDM DAN UMUM
 - Div./SBU/Unit : MSDM
 - Bagian : BANG SDM DAN PK
 - Urusan : PK & Karir
 - 3) Atasan Langsung : MAN.BANG SDM & PK
 - 4) Bawahan Langsung:
 - 1.Pelaksana Pratama Penilaian Kinerja & Karir
 - 2.Pelaksana Madya Penilaian Kinerja & Karir
- a. Ikhtisar Jabatan
- Menyusun rencana, mengkoordinasikan, mengarahkan dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan Urusan Penilaian Kinerja & Karir.
- b. Uraian Tugas
- 1) Menyusun rencana kerja dan melaksanakan kegiatan Urusan Penilaian Kinerja & Karir.
 - 2) Menyusun rencana dan mengkoordinasikan penerbitan dan pengumpulan Target Sasaran Kerja Unit (SKU) dan Sasaran Kerja Individu (SKI).

- 3) Mengarahkan dan mengevaluasi pelaksanaan SKU dan SKI tahun lalu dan tahun berjalan.
 - 4) Menyusun rencana dan mengkoordinasikan pelaksanaan sistem karir karyawan.
 - 5) Mengarahkan dan mengevaluasi pelaksanaan sistem karir karyawan.
 - 6) Menyusun dan mengkoordinasikan penerbitan SKD Tim Evaluasi promosi karyawan.
 - 7) Menyusun dan mengkoordinasikan penerbitan SKD Tim Penilaian Sasaran Kerja Unit.
 - 8) Menyusun rencana dan mengevaluasi anggaran biaya-biaya umum Bagian Bang.SDM & PK.
 - 9) Memonitor pelaksanaan kegiatan di urusan penilaian kinerja & karir
 - 10)Menyampaikan laporan kemajuan pencapaian program kerja dan laporan lain yang dibutuhkan oleh atasan.
 - 11)Melaksanakan tugas-tugas khusus dan tugas tambahan yang diberikan oleh atasan.
 - 12)Membina dan mengembangkan kompetensi karyawan di urusannya.
- c. Hubungan Kerja
- 1) Bekerja sama dengan unit-unit di lingkungan perusahaan dalam mendukung pelaksanaan sistem

SDM serta memecahkan masalah-masalah yang dihadapi.

- 2) Dengan pihak lain di luar perusahaan yang berkaitan pelaksanaan penilaian kinerja dan sistem karir.

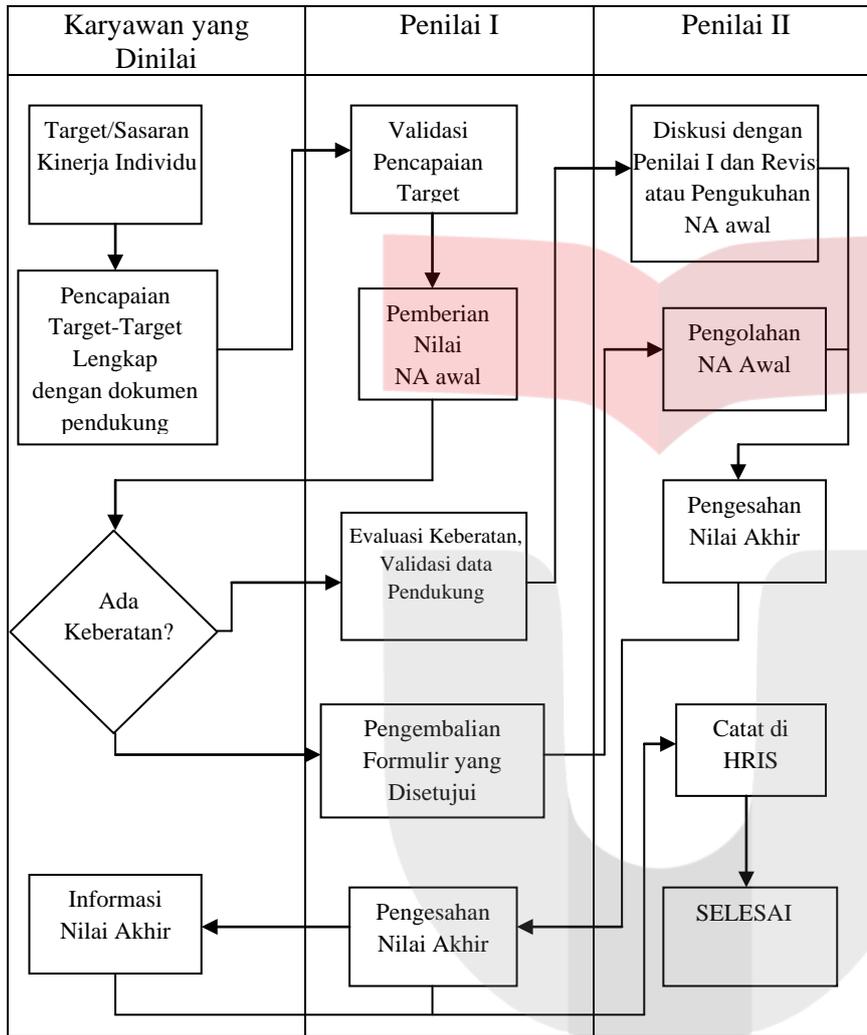
d. Tanggung Jawab

- 1) Bertanggung jawab atas seluruh kegiatan di urusannya dan pencapaian kinerja urusannya.
- 2) Bertanggung jawab atas pembinaan dan pengembangan kompetensi SDM di urusannya.

e. Wewenang

- 1) Menggunakan sumber daya yang telah dialokasikan dalam rangka pelaksanaan penilaian kinerja dan sistem karir.
- 2) Menandatangani dokumen-dokumen kegiatan administrasi dan dokumentasi dalam pelaksanaan penilaian kinerja dan sistem karir sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 3) Memberikan penghargaan dan hukuman serta mengusulkan promosi, mutasi, demosi terhadap karyawan di urusannya sesuai dengan ketentuan berlaku

TABEL 1.1.
PROSES PENILAIAN KINERJA



Sumber :Dokumen Organisasi PT. INTI

1.2. Latar Belakang Masalah

PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (PT.INTI) merupakan salah satu badan usaha milik negara yang awal berdirinya memiliki tugas sebagai pendukung utama penyediaan infrastruktur telekomunikasi nasional, sejalan dengan waktu banyak terjadi restrukturisasi yang dilakukan oleh PT. INTI untuk dapat menghadapi kompetisi di bisnis telekomunikasi yang kian ketat. Dari serangkaian tahapan restrukturisasi yang telah dilakukan, PT. INTI kini memantapkan langkah transformasi mendasar dari kompetensi berbasis manufaktur ke *engineering solution*. Hal ini akan membentuk PT. INTI menjadi semakin adaptif terhadap kemajuan teknologi dan karakteristik serta perilaku pasar.

Saat ini PT. INTI bertekad untuk menjadi mitra terpercaya di bidang penyediaan jasa profesional dan solusi total yang fokus pada *Infocom System & Technology Integration* (ISTI).

Untuk mewujudkan tekad dan mengembangkan kompetensi sumberdaya manusianya menjadi lebih optimal, salah satu cara yang dilakukan PT. INTI adalah menerapkan penilaian kinerja individu bagi setiap karyawan. Kegiatan penilaian ini dilaksanakan setiap akhir tahun oleh atasan masing-masing karyawan, penilaian ini didasarkan atas Sasaran Kinerja Individu (SKI), Kompetensi dan Pengembangan diri yang telah dibuat pada awal tahun sebelumnya atas kesepakatan antara karyawan dengan atasannya.

Bagi perusahaan mengadakan penilaian kinerja merupakan salah satu sarana untuk membantu perusahaan dalam meningkatkan produktivitas, sedangkan bagi karyawan adalah mendapatkan kepuasan kerja dan untuk memperoleh umpan balik atas hasil pekerjaan yang dicapai. Hasil suatu penilaian kerja yang tepat diharapkan dapat memotivasi karyawan untuk berprestasi lebih baik dan melakukan perbaikan kerja secara terus menerus.

Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja yang telah dilakukan sampai saat ini serta tingkat kepuasan karyawan terhadap aspek lainnya, PT. INTI mengadakan survey kepada para pegawainya. Melalui survey tersebut diharapkan manajemen PT. INTI akan mendapat banyak masukan dari para karyawannya dalam rangka melakukan perbaikan atau menentukan kebijakan di masa yang akan datang.

Pada tahun 2009 survey kepuasan karyawan diukur dengan menggunakan 13 dimensi yaitu:

- a. *Vision*: Pemahaman karyawan dalam menyikapi visi yang ada dalam perusahaan sehingga yang bersangkutan memiliki sikap positif terhadap misi dan akan berusaha untuk mengoptimalkan semua aktifitas kerjanya untuk mewujudkan misi perusahaan melalui keberhasilan dalam pelaksanaan kerjanya.
- b. *Structure*: sikap karyawan terhadap pembagian tugas atau aktifitas diperusahaan, didalam hal ini tercakup juga adanya

- rasa keadilan perusahaan dalam memberikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan tingkatannya.
- c. *Customer Focus*: kesempatan karyawan untuk menemu kenali pelanggan baik di unit kerja maupun secara perusahaan. Karyawan akan dapat memberikan pelayanan yang optimal apabila ia merasakan kepuasan atas fasilitas dan penghargaan yang diterimanya dari perusahaan.
 - d. *Communication*: kesempatan karyawan untuk melakukan interaksi vertikal maupun horisontal.
 - e. *Decision Making*: kesempatan untuk terlibat langsung dalam pengambilan keputusan.
 - f. *Teamwork*: kesempatan karyawan untuk bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan pekerjaannya.
 - g. *Career Opportunities*: kesempatan karyawan untuk mengembangkan diri.
 - h. *Compensation*: Gaji yang memadai atas kerja yang dilakukan.
 - i. *Job Satisfaction*: Tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
 - j. *Performance Appraisal*: sistem penilaian kinerja yang berlaku.
 - k. *My Supervisor*: kemampuan pimpinan langsung dalam mengelola sumber daya yang ada di unit kerjanya. Perilaku atasan merupakan determinan utama dari kepuasan.

- l. *My Manager*: kemampuan atasan dari pimpinan langsung dalam mengelola sumber daya yang ada di unit kerjanya.
- m. *Senior Leader*: kemampuan pimpinan tertinggi di unit kerjanya dalam mengelola sumber daya.

TABEL 1.2.
KEPUASAN KARYAWAN TAHUN 2009

No	ASPEK	RENDAH	SEDANG	TINGGI
1	<i>Vision</i>	19%	10%	71%
2	<i>Structure</i>	31%	18%	51%
3	<i>Customer Focus</i>	20%	14%	66%
4	<i>Communication</i>	20%	20%	60%
5	<i>Decision Making</i>	19%	14%	68%
6	<i>Teamwork</i>	11%	9%	80%
7	<i>Career Opportunities</i>	36%	13%	51%
8	<i>Compensation</i>	49%	8%	43%
9	<i>Job Satisfaction</i>	22%	10%	68%
10	<i>Performance Appraisal</i>	32%	20%	48%
11	<i>My Supervisor</i>	20%	13%	67%
12	<i>My Manager</i>	22%	14%	64%
13	<i>Senior Leader</i>	20%	16%	64%
	Total	24%	14%	62%

Sumber : Dokumen Survey Kepuasan Karyawan PT.INTI Tahun 2009

Keterangan : % = Jumlah responden

Berdasarkan Tabel 1.1 karyawan yang menilai pada skala penilaian tinggi pun belum mencakup setengah dari seluruh karyawan, yaitu hanya mencapai angka 48% dari total karyawan yang ada. Hal ini menunjukkan bahwa belum puasny karyawan terhadap penilaian kinerja yang ada.

Penulis mengadakan wawancara kepada beberapa karyawan PT. INTI tentang pengaruh penilaian kinerja yang ada saat ini terhadap motivasi kerja mereka, penulis mendapatkan hasil bahwa ada beberapa karyawan yang berpendapat bahwa pelaksanaan dan metode penilaian kinerja yang telah ada belum tepat dan sesuai dengan kebutuhan karyawan dan mempengaruhi motivasi kerja para karyawan, karyawan berpendapat hasil penilaian yang di dapat karyawan yang rajin dengan karyawan yang kurang rajin sama saja, dan hal tersebut mengurangi motivasi kerja para karyawan yang rajin. Padahal sistem penilaian kinerja mampu memotivasi karyawan, menurut Hasibuan (2000:88) “Meningkatkan motivasi kerja karyawan merupakan salah satu tujuan dari penilaian kinerja sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik”.

Menurut Robbins (1996: 650) *“To maximize motivation, people need to perceive that the effort they exert leads to favorable performance evaluation and that the favourable evaluation lead to the rewards they value”*. Perusahaan tidak akan mendapatkan secara maksimal potensi yang ada pada diri karyawan jika mereka merasa bahwa upayanya tidak akan

menghasilkan penilaian kinerja yang diharapkan, kinerjanya tidak akan menghasilkan *outcome* tertentu dan imbalan yang diberikan oleh perusahaan kurang menarik

Penyempurnaan terhadap Penilaian Kinerja yang dikaitkan dengan Motivasi Karyawan akan mendukung proses transformasi PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI). Berdasarkan latar belakang di atas, penulis bermaksud melakukan penelitian dengan judul

“Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) di Bandung Tahun 2010”

Penilaian kinerja disini difokuskan pada efektifitas penilaian kinerja, agar dapat mengetahui seberapa efektif penilaian kinerja yang dilakukan PT. Industri Telekomunikasi Indonesia sampai pada saat ini.

1.3. Perumusan Masalah

- a. Bagaimana persepsi karyawan terhadap penilaian kinerja di PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) Bandung?
- b. Bagaimana motivasi kerja karyawan di PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) Bandung?
- c. Bagaimana pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) Bandung?

1.4. Tujuan Penelitian

- a. Mengetahui bagaimana persepsi karyawan mengenai penilaian kinerja di PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) Bandung
- b. Mengetahui bagaimana motivasi kerja karyawan PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) Bandung
- c. Mengetahui bagaimana pengaruh dari penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) Bandung.

1.5. Kegunaan Penelitian

Pelaksanaan penelitian ini diharapkan memiliki kegunaan bagi pihak-pihak yang membutuhkannya, kegunaan penelitian ini diantaranya :

- a. Kegunaan Akademis
Menambah wawasan, pengetahuan, dan meningkatkan pemahaman mengenai penilaian kinerja dan motivasi kerja karyawan. Selain itu penelitian ini diharapkan dapat melatih kemampuan analisis dan berfikir secara sistematis dan konseptual.
- b. Kegunaan Praktisi
Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat bagi perusahaan sebagai masukan dalam menentukan kebijakan yang berkaitan dengan penilaian kinerja.
- c. Kegunaan Umum

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan serta masukan bagi pihak yang berkepentingan, tertarik terhadap bahasan ini untuk penelitian lanjutan maupun kepentingan lainnya.

1.6. Ruang Lingkup penelitian

Batasan-Batasan dan asumsi-asumsi dalam penelitian ini untuk menjaga konsistensi penelitian sehingga sesuai dengan tujuan adalah sebagai berikut :

- a. Lokasi penelitian adalah PT Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) Pusat yang beralamatkan di Jalan Mohamad Toha No.77 Bandung.
- b. Subjek penelitian adalah karyawan tetap PT Industri Telekomunikasi Indonesia Bandung.
- c. Penilaian kinerja disini adalah mengukur tingkat efektifitas penilaian kinerja yang dilakukan PT.Industri Telekomunikasi Indonesia sampai saat ini.

1.7. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini disusun untuk memberikan gambaran umum tentang penelitian yang dilakukan. Dengan sistematika sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi tentang tinjauan objek studi, latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, ruang lingkup penelitian serta sistematika penulisan

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini kajian pustaka dan uraian umum tentang teori-teori yang digunakan serta literatur-literatur yang berkaitan dengan penelitian yang mendukung permasalahan. Serta kerangka pemikiran dan hipotesis

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian yang digunakan, operasionalisasi variabel dan skala pengukuran, data dan teknik pengumpulan, teknik sampling, analisis data dan pengujian hipotesis.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan menjelaskan secara rinci tentang pembahasan pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan PT INTI Bandung yang berisi data-data yang telah dikumpulkan dan diolah untuk mendapatkan solusi dari permasalahan yang sedang dihadapi.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi kesimpulan akhir dari analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya serta saran-saran yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan berkaitan dengan pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan PT INTI Bandung.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan tetap PT. Industri Telekomunikasi Indonesia mengenai penilaian kinerja dan motivasi kerja, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- a. Secara umum penilaian kinerja pada karyawan tetap PT. Industri Telekomunikasi Indonesia telah dilaksanakan dengan **baik**. Hal tersebut dapat diketahui dengan melihat presentase skor keseluruhan variabel penilaian kinerja sebesar **76,98%**.
- b. Secara umum karyawan tetap PT. Industri Telekomunikasi Indonesia memiliki motivasi kerja yang dimiliki karyawan berada pada kategori **baik**. Hal tersebut dapat diketahui dengan melihat presentase skor keseluruhan variabel motivasi kerja sebesar **75,05%**.
- c. Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja yang terdiri dari kejelasan tujuan, dukungan manajemen dan karyawan, fleksibilitas, kepatian waktu penilaian, konseling, formulir penilaian dan evaluasi sistem secara periodik terhadap motivasi kerja karyawan adalah **68,6%**. Angka tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara penilaian kinerja terhadap

motivasi kerja karyawan PT. Industri Telekomunikasi Indonesia, yang artinya bahwa motivasi kerja akan semakin baik bila penilaian kinerja dilaksanakan dengan baik dan sebaliknya motivasi kerja akan menurun apabila penilaian kinerja tidak dilaksanakan dengan baik. Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel yang diteliti sebesar **31,4%**.

Berdasarkan secara parsial, variabel penilaian kinerja yang berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan adalah variabel kejelasan tujuan, konseling dan formulir penilaian.

Berdasarkan hasil *trimming* dengan mengeluarkan variabel yang tidak signifikan, dapat diketahui bahwa pengaruh penilaian kinerja yang terdiri dari kejelasan tujuan, konseling dan formulir penilaian terhadap motivasi kerja karyawan sebesar **68,2%**. Angka tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari kejelasan tujuan, konseling dan formulir penilaian terhadap motivasi kerja karyawan, yang artinya bahwa motivasi kerja akan semakin baik apabila kejelasan tujuan, konseling dan formulir penilaian dilaksanakan dengan baik. Dan sebaliknya motivasi kerja akan menurun apabila kejelasan tujuan, konseling dan formulir penilaian dilaksanakan dengan tidak baik. Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel yang diteliti sebesar **31,8%**.

Sedangkan pengaruh kejelasan tujuan, konseling, dan formulir penilaian terhadap motivasi kerja karyawan secara parsial adalah sebagai berikut:

- 1) Kejelasan Tujuan berpengaruh sebesar **25,8%**.
- 2) Konseling berpengaruh sebesar **26,7%**.
- 3) Formulir Penilaian berpengaruh sebesar **15,58%**.

5.2. Saran

5.2.1 Saran Bagi PT. Industri Telekomunikasi Indonesia

- a. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa variabel kejelasan tujuan memiliki pengaruh yang paling besar dalam penilaian kinerja. Dalam variabel kejelasan tujuan, item nomor 4 dan 5 yang menyatakan bahwa hasil dari penilaian kinerja adalah untuk menentukan penghargaan ataupun sanksi yang akan karyawan terima. Oleh karena itu sebaiknya perusahaan lebih merealisasikan bahwa hasil penilaian kinerja sebagai dasar pengambilan keputusan karyawan dalam menerima penghargaan ataupun sanksi, jadi karyawan lebih termotivasi terus dalam bekerja.
- b. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa variabel konseling memiliki pengaruh paling besar kedua dalam penilaian kinerja. Dalam variabel konseling, item nomor 16 menyatakan Penilai mengatakan kepada karyawan mengenai baik/buruknya hasil penilaian. Oleh karena itu para penilai sudah seharusnya mengatakan bagaimana

baik atau buruknya kinerja yang telah dicapai karyawan untuk meyakinkan karyawan dalam menerima hasil tersebut, agar lebih memungkinkan terjadinya komunikasi yang lebih terbuka dimasa yang akan datang.

- c. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa variabel formulir penilaian memiliki pengaruh terbesar ketiga variabel formulir penilaian, item no 20 dengan skor terendah yang menyatakan standar formulir penilaian yang diberikan telah mencakup semua aspek pekerjaan secara keseluruhan. Oleh karena itu para penilai sebaiknya mengevaluasi kembali formulir penilaian dan memastikan agar semua aspek pekerjaan terdapat pada formulir penilaian

Hal-hal yang telah dijelaskan diatas diharapkan dapat lebih memotivasi para karyawan dalam bekerja. Dengan dilaksanakannya penilaian kinerja yang baik akan lebih meningkatkan motivasi para karyawan dan berpengaruh pada kualitas kerja, sehingga tujuan organisasi yang diinginkan dapat tercapai.

5.2.2 Saran Bagi Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh penilaian kinerja sebesar **68,6%**. Sedangkan faktor-faktor lain yang mempengaruhi motivasi kerja sebesar **31,4%** tidak dapat diketahui dalam penelitian ini. Oleh sebab itu sebaiknya dilakukan penelitian mengenai faktor-faktor lain tersebut, yang meliputi faktor-faktor individual maupun faktor-faktor organisasional. Yang tergolong faktor-faktor individual adalah *needs, goals, attitudes* dan *abilities*. Sedangkan faktor-faktor organisasional adalah pembayaran atau gaji, keamanan pekerjaan, sesama pekerja, pengawasan, pujian dan pekerjaan itu sendiri (Chung & Meggison, 136 dalam Gomes , 2003: 180-181).