

HUBUNGAN MOTIVASI DENGAN KINERJA PEGAWAI AKADEMI TEKNIK DAN KESELAMATAN PENERBANGAN SURABAYA

ELLY PUDJIASTUTI, SRI LESTARI

Dosen Akademi Teknik dan Keselamatan Penerbangan Jl. Jemur Andayani I No. 73 Surabaya (60236)

Abstrak: Motif, harapan dan insentif/perangsang yang diterima dan dirasakan, memotivasi para bawahan agar mau bekerja sama secara produktif. Kinerja pegawai dapat dilihat dari sejumlah standar, yakni: standar waktu, standar produktivitas, standar kualitas dan standar perilaku. Dengan pengelolaan yang baik, diharapkan mampu menjadikan pegawai menunjukkan kinerja seperti yang diharapkan, sekaligus memotivasi para pegawai untuk bekerja lebih baik. Sebaliknya, pengelolaan yang kurang baik, kurang memotivasi para pegawai untuk bekerja lebih baik sehingga tidak menunjukkan kinerja seperti yang diharapkan. Motivasi pegawai ATKP Surabaya sudah baik. Hal ini dapat diketahui dari hasil penelitian bahwa rata-rata penilaian responden mengenai motivasi dan kinerja pegawai ATKP Surabaya sebesar 3,77 yang berarti baik, dan hasil penelitian bahwa rata-rata penilaian responden mengenai kinerja pada ATKP Surabaya sebesar 3,72 yang berarti baik. Faktor motivasi berhubungan secara positif dan sangat kuat dengan kinerja pegawai ATKP Surabaya, yang diindikasikan oleh nilai r_{hitung} korelasi product moment sebesar 0,86.

Kata Kunci: *motivasi, kinerja, pegawai*

PENDAHULUAN

Seorang pegawai memperoleh motivasi dalam kehidupannya melalui cara-cara yang disadarinya, baik yang datang dari dalam dirinya maupun yang dirangsang oleh suatu tujuan yang berasal dari luar dirinya. Motif, harapan dan insentif/ perangsang yang diterima dan dirasakan, memotivasi para bawahan agar mau bekerja sama secara produktif. Atasan dapat menggunakan cara-cara untuk mengarahkan daya dan potensi serta membangkitkan topangan dan tindak-tanduk para bawahan.

Motif merangsang keinginan dan daya penggerak kemauan seorang pegawai untuk bekerja. Harapan terkait dengan kesempatan yang diharapkan terjadi pada seorang pegawai untuk mencapai tujuannya. Insentif merupakan perangsang yang diterima pegawai yang berprestasi lebih dari dari standar yang diharapkan.

Akademi Teknik Dan Keselamatan Penerbangan (ATKP) Surabaya merupakan Unit Pelaksana Teknis (UPT) pendidikan dan pelatihan (diklat) di bawah Departemen Perhubungan. Dalam melaksanakan

fungsinya, ATKP Surabaya melaksanakan pembinaan bagi para pegawai, yang beraneka ragam latar belakang pendidikan dan budaya daerah asal para pegawai.

METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif, yaitu menggambarkan keadaan obyek penelitian yang sedang berlangsung pada saat penelitian dilakukan. Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi: studi kepustakaan, yaitu pengumpulan data yang dilakukan bersumber dari buku, dokumen dan artikel yang relevan dengan masalah yang dibahas, dan angket, yaitu dengan menyebarkan kuesioner kepada para responden. Penelitian dilaksanakan di ATKP Surabaya antara bulan Juni - Juli 2006.

LANDASAN TEORI

Manajemen Sumber Daya Manusia

Malayu S.P. Hasibuan (2002), mengemukakan definisi manajemen sumber

daya manusia menurut beberapa ahli. Menurut Edwin B. Flippo, definisi manajemen sumber daya manusia adalah:

"Manajemen personalia yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian pegawai, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, pegawai dan masyarakat".

Dale Yoder mengartikan manajemen sumber daya manusia sebagai manajemen personalia yaitu penyedia kepemimpinan dan pengarahan para pegawai dalam pekerjaan atau hubungan kerja mereka. Menurut Andrew F. Sikula, bahwa manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai administrasi kepegawaian yaitu penempatan orang-orang ke dalam suatu perusahaan. Menurut John B. Miner dan Mary Green Miner manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai manajemen personalia yaitu suatu proses pengembangan, menerapkan dan menilai kebijakan-kebijakan, prosedur, metode-metode, dan program-program yang berhubungan dengan pegawai-pegawai dalam organisasi. Menurut Michel J. Jucius, manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai manajemen personalia adalah lapangan manajemen yang bertalian dengan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian bermacam-macam fungsi pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemanfaatan tenaga kerja.

Sedangkan menurut Malayu S.P. Hasibuan sendiri, manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat. Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2002), motivasi merupakan cara mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan

mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Menurutnya motivasi memiliki dimensi motif, harapan dan insentif. Motif didefinisikan sebagai suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan seseorang untuk bekerja. Sementara itu, harapan merupakan suatu kesempatan yang diharapkan terjadi pada pegawai untuk mencapai tujuannya. Sedangkan insentif adalah memberikan perangsang kepada bawahan dengan memberikan hadiah/imbalan kepada mereka yang berprestasi lebih dari dari standar yang diharapkan.

Menurut Edwin B. Flippo (Malayu, 2002), motivasi adalah keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai. Merle J. Maskowitz (Malayu, 2002) mendefinisikan motivasi sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku. Menurut George Terry (Malayu, 2002), motivasi adalah keinginan yang terdapat dalam diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan.

Buchari Zainun (1994) mengemukakan bahwa motivasi dapat ditafsirkan dan diartikan berbeda setiap orang sesuai tempat dan keadaannya. Salah satu konsep motivasi digunakan untuk menggambarkan hubungan antara harapan dengan tujuan. Setiap orang dalam organisasi ingin dapat mencapai tujuan tertentu dalam kegiatan-kegiatannya. Keanggotaannya dalam organisasi berpengaruh terhadap tujuan dan tingkah-lakunya dalam mencapai tujuan tersebut.

Dari beberapa definisi-definisi tersebut di atas tentang motivasi, dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi adalah kecenderungan dalam diri seseorang, yang merupakan hubungan antara motif, harapan dan insentif/perangsang, dimana atasan dapat menggunakan cara-cara untuk mengarahkan daya dan potensi bawahan serta membangkitkan topangan dan tindak-tanduk merangsang bawahan agar mau bekerja sama secara produktif.

Konsep lain yang berhubungan dengan motivasi menurut Buchari Zainun (1994) adalah konsep yang biasanya diutarakan dengan istilah kebutuhan (*needs*) dan perangsang atau insentif (*incentive*). Kebutuhan bersifat internal, sedangkan insentif bersifat eksternal. Pada hakikatnya, manusia merupakan makhluk yang

memperoleh motivasi dalam kehidupannya melalui cara-cara yang disadarinya, baik yang datang dari dalam dirinya maupun yang dirangsang oleh suatu tujuan yang berasal dari luar dirinya.

Salah satu yang populer dari teori kebutuhan yang menyangkut motivasi kerja adalah teori Abraham Maslow yang berbicara mengenai individu yang mempunyai kebutuhan yang bertingkat-tingkat. Menurut teori ini, setelah kebutuhan pokoknya seperti pangan, perlindungan dan keselamatan terpenuhi, maka seseorang akan segera merasakan kebutuhan yang lebih tinggi tingkatnya seperti rasa dicintai dan mencintai, rasa dihargai dan rasa ingin menampilkan kemampuannya.

Atkinson dan Mc Clelland (Buchari Zainun, 1994) menampilkan adanya tiga macam motif manusia dalam bekerja yang meliputi: kebutuhan merasa berhasil, kebutuhan untuk bergaul atau berteman dan kebutuhan untuk berkuasa. Sekalipun semua orang memiliki kebutuhan atau motif ini, kekuatan pengaruh tiap-tiap kebutuhan tidak sama bagi setiap orang. Herzberg, dengan teori dua faktornya, membagi motivasi kedalam motivasi yang bersifat intrinsik dan ekstrinsik. Faktor intrinsik merupakan faktor yang memuaskan dalam diri seseorang, sedang faktor ekstrinsik merupakan faktor-faktor yang berasal dari luar yang menyehatkan seperti gaji dan kondisi lingkungan fisik pegawai.

Teori-teori tentang motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu teori yang menyangkut proses dan kepuasan atau kebutuhan. Teori tentang proses berbicara tentang perilaku manusia yang dapat digiatkan dan dipertahankan. Sedangkan teori tentang kepuasan adalah mengenai apa yang terdapat dalam diri seseorang atau lingkungan orang itu yang menggiatkan dan mempertahankan perilaku orang itu.

Teori proses menunjukkan cara-cara untuk mengarahkan orang agar lebih giat mencapai tujuan yang diinginkan. Salah satunya seperti dikemukakan oleh Skinner dan Pavlov yang mengatakan bahwa perilaku yang tidak memperoleh imbalan penghargaan tidak akan terjadi lagi.

Menurut teori keadilan (*equity theory*), dianggap bahwa kebanyakan orang amat terpengaruh dengan situasi seperti

penghasilan yang berimbang terhadap penghasilan orang lain yang sederajat. Kinerja seorang pegawai ditentukan oleh adil tidaknya keadaannya dilingkungan kerja. Tingkat keadilan itu dapat diukur dengan rasio antara kerja dan gaji yang diterima seorang pegawai terhadap pegawai lain dalam satu lingkungan kerja yang sama atau yang sebanding. Teori pengharapan (*expectancy theory*), berhasil menjelaskan konsep motivasi yang sejalan dengan teori kebutuhan atau kepuasan. Teori pengharapan mengandung dua anggapan yang penting yaitu:

1. Manusia senantiasa berusaha ke arah tercapainya apa yang diinginkan atau yang menjadi tujuannya.
2. Dalam proses memilih tindakan apa yang akan diambil dalam mencapai tujuan itu, manusia memang mempunyai kesukaan terhadap tindakan mana yang paling baik baginya berdasarkan perkiraan hasil yang mungkin diperoleh dari tindakan yang diambilnya.

Berdasarkan teori-teori yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja seorang pegawai terkait dengan motif, harapan dan insentif. Motif merupakan suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan seorang pegawai untuk bekerja, harapan merupakan suatu kesempatan yang diharapkan terjadi pada seorang pegawai untuk mencapai tujuannya dan insentif merupakan perangsang berupa uang kepada pegawai yang berprestasi lebih dari dari standar yang diharapkan.

Kebutuhan-kebutuhan yang merupakan motivasi pegawai dalam pekerjaan sebenarnya, dapat pula dipenuhi dengan berbagai jalan, diantaranya:

1. Membentuk satuan-satuan organisasi yang tidak terlalu kecil yang sukar bagi seseorang untuk berkembang dalam dan melalui satuan organisasi itu.
2. Mengusahakan agar pekerjaan mereka tidak terisolir, Menggunakan spesialisasi dan mekanisasi yang melampaui batas akan merusak hubungan yang harmonis antar petugas yang satu dengan petugas lain yang berbeda jenis dan sifat pekerjaannya.
3. Membentuk panitia, gugus atau tim untuk memberi kesempatan partisipasi kepada para anggota dalam forum-forum tersebut.

4. Memberikan penghargaan terhadap kecakapan, keahlian, karya dan profesi seseorang serta dengan memberikan tempat dan kedudukan yang layak kepada orang itu dalam struktur organisasi.

Selain dengan menempuh cara-cara tersebut di atas perlu pula dikemukakan peranan serta usaha-usaha yang dapat dijalankan oleh seseorang yang berkedudukan sebagai pimpinan dalam organisasi untuk menyelenggarakan motivasi. Sering dikatakan bahwa setiap pimpinan, terutama pimpinan langsung (*face to face supervisor*) merupakan tenaga penggerak dan pendorong (*motivator*) yang paling ampuh. Hal ini disebabkan karena memang pimpinan itulah yang berwenang dan bertanggung jawab untuk memperhatikan serta mengusahakan sesuai kemampuannya agar terpenuhi kebutuhan-kebutuhan bawahannya.

Dalam bentuknya yang negatif, motivasi dapat pula diselenggarakan umpamanya dengan jalan menakut-nakuti dan mengancam. Usaha seperti ini tidak cocok lagi untuk masa sekarang ini. Cara ini disebut juga sistem perangsang negatif (*negative incentive*) seperti ancaman penurunan pangkat atau gaji atau pemecatan dari pekerjaan dan organisasi. Usaha ini pasti tidak akan membawa hasil yang memuaskan. Dengan cara demikian berarti manusia tidak dilihat dari keseluruhan pribadinya yang utuh dan integral, tetapi hanya dari beberapa aspeknya tertentu saja. Demikian pula halnya dengan usaha-usaha yang bersifat mekanis yang semata-mata hanya ditujukan kepada efisiensi kerja, tentu sulit diharapkan akan menjamin tumbuhnya keinginan, semangat dan kemauan kerja yang cukup tinggi.

Usaha-usaha positif yang dapat dilakukan dalam rangka menyelenggarakan motivasi untuk meningkatkan semangat, gairah atau rangsangan kerja diantaranya:

1. Orientasi

Berorientasi kepada pegawai lebih penting daripada hanya berorientasi kepada pekerjaan semata-mata. Yang lebih baik adalah bilamana terdapat keseimbangan di antara kedua macam orientasi tersebut. Terlalu berorientasi kepada pegawai akan meniadakan beberapa ukuran yang lebih objektif yang biasanya melekat kepada syarat-syarat pekerjaan. Dan bilamana

terlalu berorientasi kepada pekerjaan akan menghilangkan segi-segi kemanusiaan dalam menyelesaikan sesuatu pekerjaan. Dalam hubungan dengan kedua macam orientasi itu dijumpai dua aliran yang masing-masing menekankan kepada salah satu orientasi tersebut. Yang menekankan kepada manusia disebut aliran organisistik atau aliran tingkah laku dan yang menekankan kepada pekerjaan disebut aliran mekanistik atau formil. Padahal tidak mungkin mempelajari organisasi tanpa manusia dan sebaliknya tidak mungkin mempelajari manusia modern tanpa mempelajari organisasi dan kerja dalam organisasi itu.

2. Supervisi

Dengan supervisi atau pengawasan yang tidak terlalu ketat dan kaku terhadap pegawai pada umumnya dan bawahan pada khususnya akan memberi bawahan itu peluang dan kesempatan yang cukup untuk berprakarsa dan berdayakarya dalam penyelenggaraan tugas-tugas mereka. Hasil karya atas dasar prakarsa sendiri dari yang menghasilkan itu mempunyai kekuatan rangsangan yang jauh lebih besar daripada hasil kerja atas dasar perintah atau suruhan orang. Supervisi yang terlalu kaku dan ketat dapat mematikan prakarsa. Padahal prakarsa itu dibutuhkan oleh organisasi yang ingin memelihara daya tumbuh dan perkembangannya.

3. Partisipasi

Seorang pemimpin demokratis akan mengundang dan memberi kesempatan seluas-luasnya kepada pegawainya secara individual atau berkelompok untuk berpartisipasi. Namun, hal itu tidak boleh mengurangi kewaspadaannya terhadap gejala-gejala negatif yang mungkin timbul seperti tingkah laku yang melampaui batas kemampuan untuk berpartisipasi itu. Keikutsertaan bawahan itupun tidak boleh mengurangi peranan dan tanggung jawab akhir pimpinan. Memang benar bahwa seseorang akan merasa dirinya cukup penting dan merasa sebagai bagian dari keseluruhan bilamana diikutsertakan dalam berbagai usaha bersama organisasi. Pemberian kesempatan demikian dapat menimbulkan dan meningkatkan rasa percaya kepada diri sendiri, merasa penting

dan merasa turut memiliki organisasi dan tanggung jawab atas beban-beban organisasi..

4. Komunikasi

Organisasi yang merangsang pegawainya untuk bekerja giat adalah suatu organisasi yang membuka jalur-jalur dan menjamin lancarnya arus komunikasi ke arah semua penjuru. Dengan jalur-jalur komunikasi ini dapat disampaikan penjelasan-penjelasan mengenai beberapa hal penting seperti tentang persaan dan tujuan organisasi. Juga untuk memberitahukan kebijaksanaan-kebijaksanaan pimpinan serta semua peristiwa yang terjadi dalam organisasi dengan segala akibat dan permasalahannya.. Orang yang berada dalam posisi "mengetahui" jauh lebih tinggi semangat kerjanya daripada orang yang tidak mengetahui atau awam sama sekali bilamana hal-hal itu erat hubungannya dengan tugas menetapkan diri, pekerjaan dan kepentingan.

5. Rekognasi

Suatu istilah yang berasal dari kata *recognition*. Dengan melaksanakan rekognasi ini dapat diciptakan makin besarnya " *sense of belonging*" merasa ikut memiliki " *sense of importance*" dan merasa ada peranan yang cukup penting dan " *sense achievement*" merasa sebagai seorang yang berhasil. Pengakuan dan penghargaan terhadap hasil karya gemilang seseorang dapat diberikan dengan berbagai macam cara seperti dengan memerikan pujian di depan umum, memberi tanda-tanda penghargaan dan penghormatan dalam bentuk meteril atau yang bukan materil. Istilah lain yang sama maknanya dengan rekognasi ini adalah istilah apresiasi.

6. Delegasi

Dengan mengingat adanya asas desentralisasi dan dekonsentrasi dalam organisasi, orang tasan dapat melimpahkan wewenang dan tanggung jawab yang sepadan kepada bawahannya. Pelimpahan wewenang harus disertai pengawasan dan kewaspadaan pimpinan terhadap apa yang dilimpahkan itu. Sebab kalau tidak diawasi akan berarti cekek leher sendiri karena pada akhirnya yang bertanggung jawab adalah yang melimpahkan wewenang itu harus

diperhatikan segi-segi yang menyangkut mutu dan sifat persoalan, mutu bawahan dan kondisi-kondisi lainnya yang dapat mempengaruhi penampilan tanggung jawab dan penggunaan wewenang yang dilimpahkan itu.

7. Kompetisi

Kompetisi sehat dalam organisasi perlu ditimbulkan agar setiap orang berminat memperbaiki diri., posisi dan prestasinya. Kompetisi yang sehat dan jujur menciptakan satu iklim yang mendorong dinamika ke arah kemajuan. Dengan kompetisi yang tidak malah dapat menimbulkan ketegangan-ketegangan dan perasaan-perasaan redah diri dan putus asa pada pihak-pihak tertentu. Latihan berkompetisi secara sehat terdapat dalam dunia olah raga yang dapat pula menumbuhkan semangat berprestasi dan sifat-sifat adil dan jujur.

8. Integrasi

Tujuan dan kepentingan pribadi masing-masing anggota organisasi maupun tujuan kelompok, tujuan sosial dan tujuan formal organisasi perlu diintegrasikan bagi terwujudnya tujuan akhir organisasi. Dengan pengintegrasian itu akan timbul keyakinan bahwa kepuasan-kepuasanm semua pihak karena akan dapat dipenuhi secara adil, merata dan klayak.

9. Motivasi silang

Motivasi itu tidak hanya datang dari atasan kepada bawahan saja. Dengan konsepsi motivasi silang atau *Crossmotivation* berarti bahwa bawahan pun wajib memberi dorongan terhadap atasannya dengan cara-cara yang wajar. Demikian pula atasan mereka yang setingkat dapat pula saling memberi dorongan demi terwujudnya usaha kerjasama yang lebih serasi dengan penuh semangat kerjasama yang saling menguntungkan kepada semua pihak.

Kinerja Pegawai

Menurut Triffin dan McCormick (1979), kinerja individu berhubungan dengan *Individual variable* dan *situational variable*. Mereka berpendapat bahwa perbedaan individu akan menghasilkan kinerja yang berbeda pula. *Individual variable* adalah

variabel yang berasal dari dalam diri individu yang bersangkutan, misalnya: kemampuan, kepentingan dan kebutuhan-kebutuhan tertentu. Sedangkan yang dimaksud dengan *situational variable* adalah variabel yang bersumber dari situasi pekerjaan yang lebih luas (lingkungan organisasi), misalnya: pelaksanaan supervisi, iklim organisasi, hubungan dengan rekan sekerja, dan sistem pemberian imbalan.

Menurut Hendry Simamora (1995), bahwa kinerja pegawai sebagai tingkat terhadap mana para pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Menurut Bernadin & Russell (Cardoso Gomes, 2000), batasan *performance* sebagai "... *the record of outcomes produced on a specified function or activity during a specified time periode*" (catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu).

Dalam membahas kinerja, aspek standar tidak dapat dikesampingkan. Standar kinerja merupakan tolok ukur bagi suatu perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan/ditargetkan sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Standar kinerja dapat pula dijadikan sebagai pertanggung-jawaban terhadap apa yang telah dilakukan.

Dari beberapa definisi tentang kinerja sebagaimana yang telah disebutkan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja atau pencapaian kerja adalah tingkat terhadap mana para pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang merupakan tolok ukur/standar bagi suatu perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan/ditargetkan sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan pegawai tersebut.

Standar kinerja untuk masing-masing orang mempunyai perbedaan sesuai jenis pekerjaan, organisasi atau profesi. Standar kinerja merujuk pada tujuan organisasi yang dijabarkan ke dalam tugas-tugas fungsional. Oleh sebab itu standar kinerja pegawai swasta akan berbeda dengan standar kinerja guru, seniman atau pekerja lainnya, karena masing-masing memiliki spesifikasi tugas/pekerjaan yang berbeda. Begitupun kinerja seorang lulusan sekolah kejuruan dengan kinerja seorang lulusan sekolah

umum bisa tidak sama, tergantung kepada tingkat kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing lulusan.

Menurut Mondy (1988), sejumlah standar untuk melihat kinerja pegawai, yakni:

- Standar waktu (*time standar*), yaitu patokan waktu yang digunakan untuk memproduksi atau melaksanakan pelayanan.
- Standar produktivitas (*productivity standards*), merupakan tetapan jumlah yang harus dihasilkan dari proses produksi tiap satuan waktu.
- Standar kualitas (*quality standards*), hal ini berhubungan dengan tingkat kesempurnaan dari produk yang diinginkan.
- Standar perilaku (*behavioral standards*), yakni perilaku yang diharapkan dimiliki oleh pegawai dalam organisasi.

Menurut Dale Furtwengler (2002), aspek-aspek yang terdapat dalam kinerja meliputi: kecepatan, kualitas, layanan, nilai, keterampilan interpersonal, mental untuk sukses, terbuka untuk berubah, kreativitas, keterampilan berkomunikasi, inisiatif, perencanaan dalam organisasi.

Dalam kegiatan manajemen kinerja terdapat proses penilaian kinerja. Menurut Margaret Attwood (1999) penilaian kinerja merupakan proses menentukan nilai pegawai bagi perusahaan dengan maksud meningkatkannya. Jika kinerja pegawai diteliti dan umpan balik diberikan kepada pegawai tersebut, dorongan untuk bekerja lebih efektif akan meningkat. Penilaian dilaksanakan dengan tujuan:

1. Membantu meningkatkan kinerja yang sudah ada.
2. Menetapkan sasaran bagi kinerja perorangan.
3. Menilai kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
4. Menyepakati rencana untuk pengembangan pegawai di masa depan.
5. Menilai potensi di masa depan untuk kenaikan pangkat.
6. Memberikan umpan balik kepada pegawai mengenai kinerja mereka.
7. Memberikan konsultasi kepada pegawai mengenai peluang karir.
8. Menentukan taraf kinerja pegawai untuk maksud peninjauan gaji.
9. Mendorong para manajer untuk berpikir cermat mengenai kinerja staf mereka.

Penilaian kinerja didasarkan pada sampai seberapa jauh sasaran telah dipenuhi sebagaimana diukur menurut patokan keberhasilan yang telah ditetapkan sebelumnya. Agar didapatkan hasil yang obyektif, dalam melakukan penilaian kinerja perlu dipahami oleh semua pihak bahwa penilaian kinerja adalah sebuah kegiatan departemen sumber daya manusia yang sangat penting. Tujuannya adalah untuk menyediakan gambaran yang cermat tentang kinerja pegawai pada masa lalu dan atau masa sekarang. Untuk itu standar kerja perlu dibuat, dimana standar kerja tersebut didasarkan pada kriteria pekerjaan terkait yang mencerminkan keberhasilan kinerja terbaik. Jika memungkinkan, kinerja aktual diukur secara langsung dan obyektif.

Teknik penilaian yang diambil dapat dilakukan dengan *me-review* kinerja masa lalu maupun dengan mengantisipasi kinerja di masa datang. Proses penilaian, biasanya dirancang oleh departemen sumber daya manusia. Dapat pula dengan sedikit masukan dari departemen lain. Pada teknik penilaian kinerja yang baru diterapkan, departemen sumber daya manusia perlu merancang dan melaksanakan pelatihan bagi para manajer, bisa dalam bentuk lokakarya.

Hal yang tidak boleh dilupakan dalam proses penilaian kinerja adalah adanya proses umpan balik kepada pegawai yang dinilai melalui wawancara evaluasi. Hal ini penting tidak hanya bagi pegawai, tetapi juga bagi perusahaan, misalnya untuk memperbaiki standar dan teknik penilaian yang baru. Jika proses penilaian kinerja tidak disertai dengan proses umpan balik maka kegiatan tersebut menjadi sesuatu yang tidak bermakna. Setiap kegiatan penilaian kinerja dilakukan harus diikuti dengan tindakan tindak lanjutnya.

Dalam penilaian, ketidak-akuratan mungkin saja terjadi karena penilaian merupakan sesuatu yang sangat tergantung dari penilai sehingga akan diwarnai oleh *human error*. Beberapa hal yang dapat dilakukan untuk mengurangi terjadinya penilaian yang tidak akurat tersebut adalah:

1. Melatih penilai agar kesalahan-kesalahan bisa sedikit demi sedikit dihilangkan dari bias-bias penilaian.
2. Dalam melakukan tugas evaluasi, seorang penilai sebaiknya diawasi oleh seorang penyelia yang dianggap lebih ahli.

3. Interpretasi penilaian disesuaikan dengan persyaratan pekerjaan.
4. Dihindari penilaian-penilaian yang sifatnya kuantitatif di hadapan pegawai yang dinilai.

Berdasarkan teori-teori tentang kinerja, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai dapat dilihat dari sejumlah standar, yakni: standar waktu, standar produktivitas, standar kualitas dan standar perilaku. Dengan pengelolaan yang baik, diharapkan mampu menjadikan pegawai menunjukkan kinerja seperti yang diharapkan, sekaligus memotivasi para pegawai untuk bekerja lebih baik. Sebaliknya, pengelolaan yang kurang baik, kurang memotivasi para pegawai untuk bekerja lebih baik sehingga tidak menunjukkan kinerja seperti yang diharapkan.

HASIL PENELITIAN

Uji korelasi antara variabel motivasi dan kinerja menghasilkan nilai koefisien korelasi r sebesar 0,86. Nilai koefisien korelasi diatas menunjukkan adanya korelasi yang sangat kuat dan positif sebesar 0,994 antara motivasi dan kinerja pegawai ATKP Surabaya. Hal ini berarti semakin besar motivasi, maka akan semakin besar pula kinerja.

Untuk melihat apakah hubungan tersebut signifikan atau tidak, nilai koefisien korelasi hasil perhitungan dibandingkan dengan r_{tabel} pada taraf kepercayaan 5% dan $n = 69$, r_{tabel} berada diantara nilai 0,235 s/d 0,244. Ternyata r_{hitung} sebesar 0,86 bernilai lebih besar dari r_{tabel} . Dengan demikian, dapat diinterpretasikan bahwa terdapat hubungan positif dan kuat antara pelaksanaan motivasi dan kinerja pegawai ATKP Surabaya.

Tabel 1
Tabulasi Variabel Motivasi (X)

NO.	Uraian	M	Penafsiran
1.	Tanggapan responden terhadap motif untuk mendapatkan gaji yang layak	3,56	Baik
2	Tanggapan responden terhadap motif pemberian kesempatan untuk maju	3,94	Baik
3.	Tanggapan responden terhadap motif diakui sebagai pegawai yang layak dihargai	3,89	Baik
4.	Tanggapan responden terhadap penyediaan perlengkapan kerja	3,95	Baik
5	Tanggapan responden terhadap perlakuan atasan terhadap bawahan	3,86	Baik
6	Tanggapan responden terhadap penghargaan atasan terhadap prestasi kerja	3,86	Baik
7	Tanggapan responden terhadap jaminan hari tua	4,10	Baik
8	Tanggapan responden terhadap motif mendapatkan imbalan selain gaji	3,20	Cukup baik
9	Tanggapan responden terhadap pendapatan tunjangan selain gaji	3,62	Baik
Rata-rata :		3,77	Baik

Tabel 2
Tabulasi Variabel Kinerja (Y)

NO.	Uraian	M	Penafsiran
1.	Tanggapan responden terhadap waktu kedatangan ke kantor	4,00	Baik
2	Tanggapan responden terhadap pelaksanaan kerja yang tidak ditunda	3,94	Baik
3.	Tanggapan responden terhadap pemanfaatan waktu luang untuk mengkaji tugas	3,62	Baik
4.	Tanggapan responden terhadap penggunaan metode dalam pelaksanaan tugas	3,89	Baik
5	Tanggapan responden terhadap upaya agar tidak terjadi kesalahan dalam tugas	4,02	Baik
6	Tanggapan responden terhadap penggunaan prosedur baku	3,66	Baik
7	Tanggapan responden terhadap penggunaan prosedur yang benar	3,88	Cukup baik
8	Tanggapan responden terhadap pelaksanaan tugas sesuai kompetensi	3,39	Baik
9	Tanggapan responden terhadap pelaksanaan tugas sesuai hasil yang ditetapkan	3,50	Baik
10	Tanggapan responden terhadap kehati-hatian mengoperasikan peralatan pendukung	4,40	Baik
11	Tanggapan responden terhadap pelaporan penyimpangan dalam pelaksanaan tugas	3,52	Cukup baik
12	Tanggapan responden terhadap perilaku menghargai kritikan dari atasan	2,81	Baik
Rata-rata :		3,72	Baik

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan dan analisis seperti yang dijelaskan pada bab-bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Motivasi pegawai ATKP Surabaya sudah baik. Hal ini dapat diketahui dari hasil penelitian bahwa rata-rata penilaian responden mengenai motivasi pegawai ATKP Surabaya sebesar 3,77 yang berarti baik.
2. Kinerja pegawai ATKP Surabaya sudah baik. Hal ini dapat diketahui dari hasil penelitian bahwa rata-rata penilaian responden mengenai kinerja pada ATKP Surabaya sebesar 3,72 yang berarti baik.
3. Faktor motivasi berhubungan secara positif dan sangat kuat dengan kinerja pegawai ATKP Surabaya, yang diindikasikan oleh nilai r_{hitung} korelat product moment sebesar 0,86.

DAFTAR PUSTAKA

- Attwood, Margaret, *Manajemen Personalia*, diterjemahkan oleh Drs. Kusnedi, Bandung: ITB, 1999.
- Asnawi, Sahlan, *Teori Motivasi (Dalam Pendekatan Psikologi Industri dan Organisasi)*, Jakarta: Studia Press, 2002.
- Atmosudirdjo, Prajudi, *Dasar-Dasar Ilmu Administrasi*, Jakarta : Balai Aksara, 1989.
- Buchari, Zainun, *Manajemen dan Motivasi*, Jakarta: Balai Aksara, 1994.
- Furtwengler, Dale, *Penilaian Kinerja*, diterjemahkan oleh Fandy Tjiptono, Yogyakarta: Andi Offset, 2002.
- Gomes, Faustino Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset, 2000.
- Handayani, Soewarno, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Jakarta: Gunung Agung, 1982.
- Handoko, T. Hari, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2000.
- Hasibuan, Melayu SP., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2002.
- Hasibuan, Melayu SP., *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001.
- Irawan, Prasetya, *Logika dan Prosedur Penelitian*, Jakarta: STIA-LAN Press, 2002.
- Manullang, M., *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta : Balai Aksara, 1996.
- Mondy, R. Wayne, Sharplin, Arthur & Flipppo, Edwin B., *Management: Concepts and Practices*, Fourth Edition, Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1988.
- Siagian, Sondang P., *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung, 1986.
- Simamora, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN, 1995.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta, 2000.
- Sugiyono, *Statistika Untuk Penelitian*, Bandung: Alfabeta, 2002.
- Triffin & McCormick, *Industrial Psychology*, Sixth Edition, New Delhi: Prentice-Hall, 1979.