

HUBUNGAN ETOS KERJA TERHADAP MOTIVASI EKSTRINSIK MELALUI SISTEM PENILAIAN KINERJA

Sarbini

Abstrak: Dorongan motivasi kerja pekerja pada studi di PT "Y" yang memiliki sistem penilaian kinerja dengan berdampak pada struktur gaji, promosi dan tunjangan lain untuk pekerja yang berprestasi. Etos kerja perkerja cukup baik yang didapat dari proses seleksi dan budaya kerja diperusahaan. Motivasi yang dipengaruhi faktor laian atau sistem yang mendorong seseorang bersemangat melakukan pekerjaan disebut sebagai motivasi ekstrinsik. Hasil penelitian menunjukkan etos kerja dan efektifitas penilaian kinerja memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja pekerja, namun etos kerja memiliki pengaruh lebih besar terhadap motivasi kerja positif. Etos kerja melalui efektifitas sistem penilaian kinerja juga berpengaruh positif terhadap motivasi ekstrinsik pekerja.

Kata kunci: Etos kerja, sistem penilaian kinerja dan motivasi ekstrinsik pekerja.

Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan semangat kerja pribadi atau dorongan yang dipengaruhi oleh lingkungan. Pendapat Hilgard (1962) Motivasi adalah sesuatu yang mendorong pemain untuk aksi atau mendukung memberi tindakan nyata untuk menyatakan aksinya. Berarti ada dorongan dari pribadi karena kemauannya dan disebabkan dari dalam diri dan lingkungan kerja. Amstrong (1988) mengatakan motivasi adalah bentuk tingkah laku manusia yang sesuai dengan keinginan pencapaian goal yang memberikan pengharapan yang diinginkan. Pekerja sebagai manusia mempunyai kebutuhan yang perlu dipenuhinya. Pemenuhan kebutuhan tersebut memotivasi untuk melakukan kegiatan atau pekerjaan agar dapat memenuhi kebutuhan manajemen bilamana manajemen mampu memenuhi kebutuhannya. Adle Timple (1992.p.4) menyatakan motivasi bersifat individu, dan dua hal penting dari motivasi adalah pembangkitan (pengaktifan perilaku) dan pengarahan (pergerakan kearah tertentu). Motivasi individu timbul dari dalam diri individu tersebut oleh pengaruh dalam pribadinya dan lingkungannya.

Hirarki kebutuhan manusia oleh Maslow disebutkan setiap manusia memiliki kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri/pengakuan, dan kebutuhan aktualisasi diri. (Wesley and Yuki.1977.p.28). Dalam memenuhi kebutuhan fisiologi, rasa aman dan kebutuhan sosial manusia memerlukan proses pemenuhan kebutuhan tersebut. Bagi pekerja untuk memenuhi kebutuhan tersebut diperlukan pekerjaan. Pekerja melakukan pekerjaan sesuai dengan kemampuan masing-masing. Kemampuan satu individu dengan individu yang lain berbeda. Pengakuan kemampuan individu menimbulkan kebutuhan pengakuan aktualisasi diri. Kebutuhan aktualisasi diri merupakan motivasi untuk peningkatan selanjutnya. Salah satu alat pengukuran atau pembanding kemampuan pekerja adalah sistem penilaian kerja. Penilaian kerja dapat dipakai sebagai alat motivasi pekerja untuk mendapatkan penghargaan yang diharapkan. Menurut Wexley dan Yuki (1977) "Program peningkatan motivasi kerja dengan melakukan *Pay Insentive Program and Job Enrichment* (Munandar.1988,p7.5-7.14). Sedang Amstrong dan Murlis mengatakan " *The general theory of motivation described above has produced the following explanations of relationship between money and motivation , the 'economic man' approach*" (Amstrong.and Murlis..1988, p 64). Dari dua kutipan tersebut menunjukan bahwa

pendapatan / gaji yang didapatkan dari kinerja pekerja menjadi salah satu faktor pendorong motivasi kerja pekerja. Jadi motivasi pekerja bukan hanya dari gaji, tetapi ada faktor – faktor lain yang mendorong motivasi pekerja.

Zuraina dan Zainol Abidin (2007) mengatakan adanya hubungan yang signifikan secara positif diantara faktor motivasi ekstrinsik yaitu suasana kerja, peluang kenaikan penyeliaan dan rekan sekerja serta faktor motivasi intrinsik yaitu beban kerja, perkembangan kerja dengan kepuasan kerja. Dan Firmansjah (2004) menyatakan pengaruh yang signifikan faktor kemampuan, motivasi dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan. Dari tiga peneliti terdahulu tampak motivasi merupakan faktor yang mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pekerja. Ketiga peneliti diatas menyatakan motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan pada kinerja pekerja, dan penilaian kinerja yang diterapkan pada penilaian gaji mempunyai pengaruh kuat pada motivasi kerja. Cara pembentukan motivasi tentunya banyak cara yang dapat dilakukan suatu organisasi pada pekerjanya. Menurut Rivai dan Basri (2005), salah satu cara meningkatkan motivasi diperlukan penilaian kerja sebagai alat ukur / goal yang akan memotivasi pekerja untuk mencapai terbaik. Indikator yang dipakai untuk menilai motivasi antara lain; motif motivasi, penghargaan (*extrinsic*) dan penghargaan (*instinsic*).

Pekerja yang mempunyai motivasi kerja yang baik tentunya memerlukan penilaian hasil kerjanya. Saat pekerja merasa hasil kerjanya baik tentunya pekerja ingin mendapatkan penghargaan atau pengakuan hasil kerjanya. Bentuk penilaian hasil kinerja yang dilakukan dalam periodik tertentu disebut “Penilaian Kinerja”. Penilaian kinerja pekerja mempunyai manfaat bagi pekerja antara lain; meningkatkan motivasi kerja pekerja, meningkatkan kepuasan kerja (Rivai.dan Basri.,2005). Tentunya setiap pekerja mendapat hasil yang berbeda sesuai dengan kapasitas kemampuan masing – masing. Diperlukan Sistem Penilaian Kinerja sehingga pekerja dapat membedakan penghargaan dan hukuman. Sistem tersebut bisa sistem penentuan gaji, penghargaan, perbedaan prosentase kenaikan gaji dan hukuman dari peringatan sampai dengan pemecatan bagi yang tetap kurang sekali. ”Karyawan akan termotivasi untuk mencapai kinerja tinggi, jika mereka yakin bahwa motivasi tersebut membawa mereka pada penghargaan yang mereka inginkan” (Iswanto.2003.hal.7.4.). Model penghargaan dikelola dalam bentuk sistem dengan pencapaian pretasi kinerja yang diwujudkan berupa sistem penilaian Kinerja..

Sistem Penilaian Kinerja adalah sistem untuk memberikan pengakuan pada pencapaian prestasi kinerja individu.(Iswanto.Y.2003.hal 7.4.). Dalam penilaian kinerja ada nilai aktualisasi diri karena ada suasana kompetisi. Sistem penilaian kerja sedapat mungkin mudah dikerjakan oleh penilai. Dan penilai sebaiknya dilatih cara menilai dengan benar. Penilaian bersumber nilai kuantitatif dan nilai kualitatif. Nilai kualitatif perlu dipandu dengan membentuk variabel penilaian sehingga nilai kualitatif dapat obyektif.

Sistem Penilaian kinerja dan gaji yang dapat dimengerti secara terbuka oleh pekerja dan tersosialisasi pada pekerja dapat membuat pekerja mengerti benar variabel yang dinilai. Pekerja dapat mengetahui siapa saja yang melakukan penilaian dan konsekuensi nilai kinerja. Amstrong dan Murlis (1988, p68) mengatakan pekerja seharusnya dapat mengerti sistem penghitungan penghargaan dalam bentuk uang (bonus), dan apa yang pekerja harus lakukan agar dapat mencapai pretasi tersebut. Dan pekerja memahami cara organisasi meningkatkan pendidikan dan pelatihan agar dapat mencapai penghargaan yang diharapkan. Sistem penilaian terbuka dan tersosialisasi dengan baik

akan membentuk budaya dan mendorong motivasi kerja. Dalam teori Pengharapan (*Expectacy*) Vroom menyatakan bahwa hubungan kinerja dengan upah adalah penting untuk memotivasi kinerja pekerja..(Iswanto.Y.2003.hal75).

Ethos mempengaruhi perilaku individu dan cara individu mengekspresikan, memandang, meyakini dan memberikan makna terhadap dorongan tindakan individu untuk meraih hasil yang optimal. Ethos dibentuk dan dipengaruhi dari proses individu terbentuk oleh lingkungannya dan nilai nilai yang dianut oleh lingkungannya (Hughes, 2012). Ethos sebagai karakter personal yang mempengaruhi perilaku hubungan antar personal pada lingkungannya dan memiliki kontribusi positif pada kinerjanya (Petty, 2005, 211). Ethos Kerja sebagai sikap yang mendasari terhadap diri sendiri dan dipancarkan pada lingkungannya (Geertz, 1992, 50). Ethos pada pelayanan publik meliputi; obyektivitas, keterbukaan, keadilan, sensitivitas, integritas kerja, reponsif, akuntabilitas dan mementingkan pelayanan publik. Dilema ethos secara umum seperti; korupsi, nepotisme, mementingkan golongannya, penyampaian informasi yang menyimpang, dan mencela pada kebijakan (Sonia, 2011, 2792). Sangatlah penting bagi pemimpin untuk mengedepankan teladan kepemimpinan berasaskan nilai etika dan memastikan nilai nilai etika untuk memandu semua perilaku semua orang dalam organisasi (Hughes, 2012, 166-167).

Berdasarkan permasalahan diatas maka tujuan dalam penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Mencari pembuktiaan ilmiah untuk membuktikan dugaan etos kerja mempunyai pengaruh langsung pada motivasi ekstrinsik pekerja.
2. Mencari pembuktiaan ilmiah untuk membuktikan dugaan sistem penilaian kinerja mempunyai pengaruh pada motivasi ekstrinsik pekerja
3. Mencari pembuktiaan ilmiah untuk membuktikan dugaan etos kerja mempengaruhi pada motivasi ekstrinsik pekerja melalui sistem penilaian kinerja

Dengan keterbatasan peneliti, penelitian dilakukan pada industri “Y” dan pada populasi pekerja bottom line. Pengertian pekerja *bottom line* adalah pekerja harian dan bulanan pada level terbawah dan memiliki tugas operasional. Sehingga tidak dapat digeneralisir pada lain perusahaan.

Motivasi kerja

Pekerja yang juga manusia mempunyai kebutuhan memenuhi sandang pangan, kebutuhan mendapat tempat yang memberikan penghasilan, kebutuhan diakui oleh keluarga sebagai orang yang berhasil dan kebutuhan diakui kemampuannya. Karena kebutuhan fisik (sandang pangan) mendorong atau memotivasi individu mencari penghasilan dengan salah satu cara menjadi pekerja. Menjadi pekerja berarti mengorbankan waktu, tenaga dan pikiran untuk orang lain, dan untuk itu mendapatkan imbalan berupa gaji. Dalam proses bekerja dan interaksi antar personal timbul kebutuhan lain berupa kebutuhan rasa aman. Kebutuhan rasa aman ini juga mampu memotivasi agar tetap berprestasi dalam pekerjaan. Demikian pula kebutuhan diakui oleh lingkungan pekerjaan dan keluarga dan kebutuhan aktualisasi diri mempunyai daya dorong untuk memotivasi pekerjaan. Salah satu bentuk pengakuan oleh lingkungan kerja dalam hal ini organisasi tempat bekerja dalam bentuk penilaian kinerja.

Penilaian kerja akan memenuhi siklus kebutuhan maka dapat berbentuk imbalan innatura seperti; penilaian gaji, pemberian fasilitas rumah, dan mobil atau dalam bentuk natura seperti pemberian penghargaan. *Theory Existence, Relatedness and Growth* dikembangkan oleh Alderfer mengatakan kebutuhan individu terdiri dari tiga katagori yaitu; Eksistensi, *Relatedness* (Hubungan) dan *Growth* (Pertumbuhan) didalam bentuk

memenuhi kebutuhan fisik dan kebutuhan rasa aman, pada *Relatedness* seperti kebutuhan sosial. *Growth* seperti kebutuhan harga diri, kebutuhan aktualisasi diri atau kebutuhan pengembangan diri dan tantangan dalam pekerjaan . (Munandar,A.S.1988,p7.5). Prof. Dr. A.S. Munandar dkk mengatakan *Proces Theory* menekankan pada “bagaimana dan dengan tujuan apa “ . Yang termasuk proses teori adalah *Expectancy Theory* dan *Goal Theory*. *Expectancy Theory* (teori harapan): motivasi adalah hasil dari singkronisasi keinginan dan perkiraan seseorang yang menentukan perbuatannya untuk mencapai sesuatu.(Helder, 1958) *Performance* (prestasi) adalah hasil interaksi antara motivasi dengan *ability* (keahlian). Jika seseorang pekerja mempunyai harapan maka akan mengerahkan kemampuan dan semangat untuk mencapainya. Salah satu harapan pekerja adalah dihargai hasil kerja baik berupa pujian, pengakuan, penilaian kerja dan penilaian gaji adalah bentuk yang diharapkan bagi pekerja.

Harapan itu akan mendorong motivasi pekerja untuk mencapai prestasi kerja yang terbaik. Prestasi kerja dipengaruhi 3 variable yaitu *effort* (usaha), kemampuan dan evaluator (Lawder dan Porter,1967). *Goal theory* (teori tujuan) menjelaskan tingkah laku pekerja sebagai proses mental yang disadari (Lewin,1935) dan (Locker,1968). Tujuan / sasaran akan memacu prestasi dan motivasi untuk mencapai apa yang ditargetkan. *Reinforcement Theory* (teori Pengukuran) mengatakan langkah dan perilaku seseorang dimasa sebelumnya akan mempengaruhi langkah dan perilaku di masa yang akan datang. Pada teori ini membangun motivasi pekerja dengan memberikan perhatian pada saat yang tepat akan menjadi motivasi pekerja pada masa yang akan datang. (Amstrong,Murlis.1988,p39). ada dua jenis motivasi yaitu motivasi instrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang timbul dari dalam diri sendiri individu dan mendorong kemauan dan perilaku untuk mencapai tujuannya. Sedang motivasi ekstrinsik, adalah dorongan individu yang timbul karena adanya reward, fasilitas dan kompensasi yang ingin diraih untuk mencapai goalnya.

Teori kebutuhan adalah tingkah laku yang dimotivasi karena timbulnya kebutuhan. Teori sasaran / *Goal* adalah sasaran yang akan dicapai seseorang. Goal tersebut selayaknya rinci dan jelas, *fair* dan mempunyai kemungkinan dapat dicapai. Sedang teori *Reinforcement* dikembangkan oleh Latham dan Locke mengatakan dorongan keberhasilan dapat dicapai bila adanya penghargaan (*reward*) dan mampu mendorong perilaku mengejar target berikutnya. Teori Ekspektasi yang dikembangkan oleh Vroom mengatakan motivasi dapat dikembangkan dengan cara bukan dengan menggunakan uang seperti bonus liburan pada yang berpretasi, tantangan pekerjaan baru yang menantang, kesempatan karir. Untuk dapat mengukur pencapaian gol dalam pekerjaan tentunya diperlukan metode pengukuran yang berbentuk penilaian kinerja.(Amstrong dan Murlis , 1998,p60)

Dari indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi pekerja pada penelitian terdahulu, maka dalam mengukur motivasi pada penelitian ini menggunakan indikator sebagai berikut : Motif rasa tanggung jawab, motif rasa tanggung jawab yang digunakan David Mc Clelland dan Edward (1961) dan dikembangkan dalam bentuk absensi, semangat menjalankan tugas dan keinginan mendapatkan nilai prestasi. Motif Motivasi Instrinsik, melanjutkan motif motivasi instrinsik yang digunakan oleh Zuraina dan Zainal Abidin (2007), Sheena.S.I. dan Sanford.E.DV (2007) meliputi minat kerja, motif kebersamaan *team work* dan motif uraian kerja / beban kerja .Motif Motivasi Ekstrinsik, melanjutkan motif motivasi ekstrinsik yang digunakan oleh Zuria dan Zainal Abidin

(2007), Sheena.S.I. dan Sanford.E.DV. (2007) meliputi motif peluang prestasi / pencapaian goal, motif peluang karir, motif suasana kerja team work .

Performance Appraisal (Penilaian Kinerja)

Kinerja atau *Performance* dapat diartikan melaksanakan pekerjaan sesuai tugas dan tanggung jawabnya untuk mendapatkan hasil kerja yang dapat diukur. (1979,*The Scribner – Bantan English Dictionary*, USA dan Canada). Kinerja merupakan hasil dan bentuk perpaduan dari motivasi yang tertanam dari seorang pekerja dengan kemampuan individu untuk menyelesaikan tugas. Dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan, Tingkat kesediaan dan tingkat kemampuan seseorang menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya” (Hersey,Blanchard, 1993)

Performance Appraisal atau penilaian kinerja atau evaluasi kinerja agar berkualitas memenuhi syarat-syarat :

1. Input; faktor-faktor yang dinilai, siapa yang dinilai, siapa penilai, bagaimana penilaian, kapan penilaian dan bagaimana sistem penilaian
2. Proses: Penjelasan pada subyek penilaian, manfaat penilaian dan implikasi penilaian terhadap penghargaan pada mereka, melatih para penilai untuk melakukan penilaian sebaik mungkin.
3. *Out put*; Nilai yang didapat pada masing-masing pekerja. Pada kaitan dengan pekerja *bottom line* mempunyai sifat berbeda dengan sifat pekerja *supervisor* keatas, yaitu sifat tidak merahasiakan prestasinya dan upahnya tapi terbuka pada sesama teman. Dalam kondisi ini untuk *bottom line* sebaiknya nilai dilakukan terbuka atau diumumkan terbuka. (Rivai Veithzal dan Basri AFM, 2004, p 24)

Penilaian kerja digunakan untuk tujuan ;

1. Meningkatkan kinerja

Dengan penilaian kinerja dan dipakai dasar memberikan kompensasi akan mendorong terjadinya kompetisi dan meningkatkan efektifitas dan efisiensi .

2. Memantapkan tujuan perusahaan.

Tujuan perusahaan akan dicapai dengan sumber daya yang mempunyai kemampuan dan semangat kerja, sehingga perusahaan memberikan penghargaan yang lebih pada yang tepat yaitu pada mereka yang memiliki prestasi kinerja yang baik.

- 3 .Mengidentifikasi pelatihan dan pengembangan

Penilaian dilakukan dengan skala yang memadai sehingga dapat mengidentifikasi pekerja yang bisa ditingkatkan kemampuan teknisnya maupun mental. Dengan mengetahui kekurangan, maka dapat dilakukan rencana peningkatan atau perbaikan dengan program pelatihan dan pengembangan

Permasalahannya apakah sistem penilaian kerja yang dipakai cukup efektif mendorong motivasi pekerja. Sheena .S.I. dan Sanford.E.DV.(2007) dalam journal berjudul “*A Cross Cultural Examination of Manager Preception of Motivasion and Performance Appraisal*” mengatakan faktor efektifitas penilaian kinerja pada persepsi pekerja pada instrumen penilaian kinerja, persepsi pada team penilaian dan pengaruh penilaian kinerja pada *reward*. Sedang Jonathan R Anderson dalam journal berjudul “*Performance Appraisal Effectiveness*” mengatakan faktor efektifitas penilaian kinerja dipengaruhi oleh persepsi pekerja pada instrumen penilaian kinerja, keakuratan team penilai dan *performance rating* yang akurat. Pada penelitian ini indikator efektifitas sistem penilaian kinerja mengembangkan indikator pengukur efektifitas sistem penilaian kinerja dalam journal Sheena.S.I. dan Sanford.E.DV.(2007) dan Jonathan R Anderson meliputi ; Presepsi terhadap instrumen penilaian kinerja.dan Presepsi terhadap team penilai kinerja.

I Gusti Made Mantera Ph.D. membahas dalam seminar “Asosiasi Manajemen Indonesia” cabang Malang membahas sebagai berikut; garis horisontal adalah ukuran motivasi, makin kekanan tingkat motivasi makin tinggi. Garis vertikal menunjukkan kemampuan menyelesaikan pekerjaan atau kinerja. Para pekerja di F1 kemampuan kinerjanya bagus tapi motivasi rendah, mereka harus diberikan motivasi agar menjadi bagian F4. F4 adalah areal pekerja yang ideal dengan kemampuan kinerja bagus dan motivasi tinggi. Pekerja di areal ini sebaiknya dilakukan pendidikan / *development*, dipelihara motivasinya agar dapat maksimal. Sedang pekerja yang di F2 dilakukan pelatihan agar kemampuannya meningkat dan dapat masuk katagori F4. Problemanya pada pekerja di areal F1 dilakukan pelatihan dan motivasi kerja, namun bila tidak mau berubah berarti harus dikeluarkan dari organisasi. Disini cara motivasi intrinsik dan ekstrinsik diimbangi dengan *punishment* atau hukuman. (Mantera.IGM.Ph.D,2005). Bacal R (2001) menyatakan *punishment* harus ada dalam sistem penilaian kinerja, namun harus disadari bahwa *punishment* tidak memotivasi pekerja. dalam menentukan gaji baru setiap tahun selalu menjadi polemik. Di Indonesia dibantu pemerintah untuk menentukan upah minimum regional sebagai acuan bagi pekerja *bottom line*. Ada pengusaha yang memandang upah minimum regional sebagai upah minimum bagi pekerja baru namun adapula melihat sebagai acuan gaji pekerja. Sedang sisi lain pekerja ingin perbaikan tingkat hidup.

Dalam pengembangan sistem kompensasi dan penghasilan ada 8 step dasar :

1. Identifikasi faktor makro dan mikro untuk dilakukan analisa. Faktor makro seperti ; kondisi ekonomi, aturan pemerintah pusat, aturan pemerintah daerah, demografi, kondisi sosial dan kondisi bisnis. Faktor mikro seperti kompetitor, kondisi bisnis usaha, biaya tenaga kerja, kultur organisasi dan sistem penilaian kinerja dan upah. Tujuan step ini untuk mengidentifikasi masalah .
2. Menganalisa faktor – faktor yang mempengaruhi kompensasi. Faktor yang menentukan dalam menentukan kompensasi adalah angka inflasi, tingkat pengangguran, aturan pemerintah untuk upah minimum regional, Aturan tenaga kerja wanita dan pensiun. Kondisi internal perusahaan yang mempengaruhi penentuan kompensasi adalah rencana bisnis perusahaan, kebutuhan, kapasitas personal, keahlian dan kemampuan finansial yang berkaitan dengan rencana keuangan.
3. Melakukan audit terhadap sistem kompensasi yang sedang berlangsung. Melakukan evaluasi dan pengembangan sistem kompensasi. Membandingkan dengan perusahaan sejenis / setingkat untuk melihat tingkat harga pasar kompensasi.
4. Pengembangan strategis.
5. Membangun sistem / program baru
6. Melaksanakan sistem baru
7. Memantau / memonitor
8. Melakukan perbaikan dan perubahan yang diperlukan.

(Greens,Robert, *Pay Structure*,1994, American Compensation Association, Chicago, USA) Dalam journal dengan judul ”*Pay Structure, Pay Rate Determination and Program Administration*

Dalam penelitian **Aileen Naming and Nevan Wright, 1997** dengan judul “*Performance Appraisal of Administrative Staff in a Tertiary Institution*” menyatakan pengaruh proses *Performance Appraisal* terhadap motivasi pekerja cukup signifikan. 46% responden merasa proses penilaian kinerja mempunyai pengaruh perbaikan motivasi kerja pekerja. Namun 39% responden merasa proses penilaian kinerja tidak memiliki pengaruh pada motivasi kerja pekerja. Namun responden yang sama

menyatakan pengaruh *performance appraisal* terhadap *career development* sebesar 63 % responden.

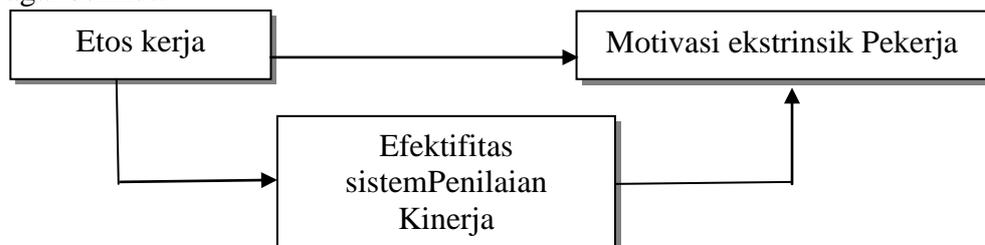
Zuraina , Zainol Abidin ,2007. Motivasi dan Kepuasan Kerja di *Kalangan Para Pensyarah Kolej Martikulasi “ Universiti Utara Malaysia* mengatakan; Motivasi diukur dengan menggunakan variabel faktor intrinsik dan ekstrinsik. Variabel faktor ekstrinsik yang dipakai adalah ; suasana, peluang kenaikan pangkat, *penyeliaan* dan rekan sekerja . Sedang variabel faktor instrinsik meliputi, minat, beban kerja, uraian kerja dan kepuasan kerja. Kesimpulannya menunjukkan variabel motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pekerja dengan nilai R square = 44.2%.

Sheena.S.I. dan Sanford.E.DV. 2000, Journal dari Universitas Columbia dengan judul “ *A Croos-cultural Examination of Manager Perception of Motivation and Apraisal of Performance* “ meneliti pada perilaku motivasi para manager dan pekerja di tiga wilayah yaitu Asia , Amerika Utara dan Amerika latin. Hasil riset menyatakan para menajer dan pekerja Asia tidak secara signifikan membedakan intrinsik dan ekstrinsik motivasi dengan uji $F = 2.54$. dibanding keduanya para manager dan pekerja di asia memilih ekstrinsik motivasi dengan $M = 5.91$ $SD = 1.64$ sedang motivasi intrinsik dengan $M = 4.86$ dan $SD = 1.73$. Jadi motivasi tipe ekstrinsik lebih disukai oleh pekerja di Asia.

Karena dalam sistem penilaian kinerja tentu ada peringkat pencapaian prestasi. Bila peringkat pencapaian prestasi tersebut logis / realistis tentu akan mendorong motivasi pekerja untuk mencapainya. Saat pekerja mencapai prestasinya tentu pekerja menginginkan ada *reward*. Menurut Amstrong dan Murlis (1988) *reward* bisa berbentuk uang atau bentuk yang lain. Dari penelitian terdahulu pada manager dan pekerja di Asia disimpulkan manager dari Asia lebih menyukai bentuk motivasi ekstrinsik. Pekerja *bottom line* pada perusahaan rokok sebagai subordinat penelitian terdahulu mempunyai sifat yang sama.?. Realisasi motivasi ekstrinsik salah satunya penggajian atau *money*. Menghubungkan faktor Sistem Penilaian Kinerja dapat dipakai sebagai penentu sistem penggajian berdasar kinerja. Sehingga diperlukan penelitian apakah keefektifan sistem penggajian yang berdasar sistem penilaian kinerja mempunyai hubungan yang signifikan terhadap motivasi pekerja?. Kenyataannya dengan sistem penilaian kinerja menunjukkan ada sejumlah pekerja yang berhasil dan ada pula yang mendapatkan nilai buruk. Bagaimana bagi pekerja yang kemampuan rendah dan motivasi rendah ?

Hipotesa Penelitian ;

Dari pembahasan teori dan penelitian terdahulu dapat dilihat satu variabel independen yaitu motivasi dan empat variabel dependent yaitu sikap kepemimpinan, efektifitas sistem penilian kinerja, efektifitas sistem penggajian berdasar nilai kinerja dan efektifitas sistem keterbukaan nilai kinerja. Pola hubungan keempat variabel tersebut sebagai berikut:



Sehingga didapatkan hipotesa penelitian dengan H1 sebagai berikut :

1. Ethos kerja mempunyai pengaruh langsung pada motivasi ekstrinsik pekerja

2. Sistem penilaian kinerja mempunyai pengaruh langsung pada motivasi sistem ekstrinsik pekerja
3. Etos kerja mempunyai pengaruh pada motivasi ekstrinsik pekerja melalui penilaian kinerja..

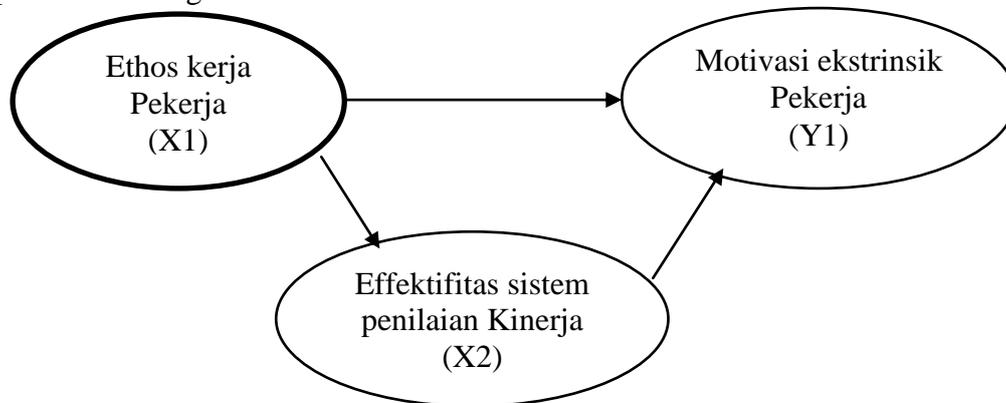
METODE

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui variabel-variabel penelitian apakah dapat menjelaskan obyek penelitian melalui data yang terkumpul dan pengamatan Data yang didapat dengan kuisisioner, pengamatan dan data sekunder diproses dan diolah secara kuantitatif. Dari analisa kuantitatif maka didapatkan kejelasan hubungan variabel penelitian terhadap obyek penelitian. Sugiono mengatakan, secara umum data yang diperoleh dari penelitian dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah dalam kehidupan manusia. (Sugiono,2002,p2).

Obyek penelitian diambil dari populasi pekerja *bottom line* pada perusahaan rokok PT “Y”.bagian produksi. Data diambil pada pekerja bagian produksi dengan jumlah populasi 64 pekerja, sehingga peneliti memilih menggunakan populasi. Skala dalam kuisisioner menggunakan Skala *Likert*. Skala *likert* digunakan untuk mengukur pendapat, presepsi dan sikap dari responden dalam menyikapi kuisisioner. Skala Likert dibuat dengan 5 skala yaitu skala 1 sampai skala 5.

Variabel Penelitian terdiri dari variabel independent dan dependen yang dapat memberikan indikator pada kuisisioner untuk menguji hipotesa .Variabel Independen atau variabel Bebas adalah variabel yang menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel dependen.. Sedang variabel dependen atau variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas .(Sugiono .2002,p3) .

Model penelitian sebagai berikut :



Variabel tersebut sebagai berikut :

1. Etos kerja

(X1.1) = Pekerja memiliki sikap mensyukuri kerja sebagai rachmad dan anugrah

(X2.2) = Pekarja memiliki sikap kerja sebagai panggilan dan aktualisasi dirinya

(X1.2) = Pekerja memiliki sikap kerja sebagai ibadah dan seni

(X1.3)= Pekerja bersikap meraih prestasi / kehormatan dan bekerja penuh pelayanan

2. Efektifitas Sistem Penilaian Kinerja

(X2.1) = Persepsi pada Instrumen Penilaian kinerja

(X2.2) = Persepsi pada Penilaian berlaku fair.

3. Motivasi Ekstrinsik Pekerja

(Y1.1) = Motif mencapai nilai kinerja dengan optimal

(Y1.2) = Motif mendapatkan klasifikasi gaji lebih tinggi

(Y1.3) = Motif mendapatkan bonus prestasi dan fasilitas

Variable independent dan variabel dependen serta variable indikator dan inti pernyataan (kuesioner) kami uraikan sebagai berikut :

Metode pengumpulan data primer dengan metode :

1. Wawancara adalah metode komunikasi dua arah linguistik secara tatap muka langsung dan tidak langsung seperti dengan telepon atau dengan *chatting* dan mendapat respon atau jawaban langsung (bukan tertunda) Metode ini dipakai pada organisasi pekerja yang mewakili secara umum atau dipakai terhadap responden langsung. Kelemahan cara ini biaya besar, waktu yang lama. Kebaikannya dalam wawancara dapat mendapatkan temuan baru yang tidak terduga.
2. Observasi adalah peninjauan lapangan dengan mengamati dan mencatat perilaku obyek. Kelemahan cara ini bila pekerja tahu sedang diobservasi maka hasil observasi bisa bias karena ketidak jujuran atau *overacting*. Sebaliknya bila observasi tersebut tersembunyi maka peneliti mendapatkan keadaan yang sesungguhnya.
3. Kuisisioner adalah daftar pertanyaan yang menggunakan jawaban pada formulir. Kuisisioner bisa pertanyaan terbuka / pendapat atau pertanyaan tertutup. Untuk penelitian kuisisioner kuantitatif lebih banyak digunakan pertanyaan atau pernyataan tertutup dengan pilihan skala *Likert*.

Instrumen penelitian agar hasil penelitian reliabel, maka instrument penelitian harus reliabel.

Analisa perbandingan, analisa yang bertujuan menguji ada tidaknya perbedaan nilai rata-rata antara dua kelompok yang diteliti. (Istijanto,2005 ,p101). Disini dibandingkan antara responden yang pernah mengalami perubahan dari sistem penilaian kinerja dan penggajian secara tradisional sampai dengan sistem penilaian kinerja dan penggajian yang tersistem dengan pekerja yang mengalami sistem penilaian kinerja yang tradisional .Uji yang dilakukan adalah uji *t* dengan sample berpasangan (sample *t* test) dan uji analisa Anova. Uji Anova bertujuan untuk menguji kesignifikannya perbedaan lebih dari dua sampel.

Uji Hipotesis, yaitu pengujian meliputi variabel independen dengan variabel dependen dengan signifikansi Alpha 5% ($\alpha = 0.05$). Pengujian menggunakan pengujian kelinieran model atau uji F. Dikatakan signifikan apabila hasil uji F hitung $\leq \alpha(0.05)$ atau F tabel maka H_0 diterima dan signifikansi $\geq \alpha(0.05)$ dinyatakan valid. Pengujian kedua untuk meyakinkan hasil uji pertama menggunakan pengujian koefisien regresi Parsial disebut juga uji *t*. dengan alpha 5% ($\alpha = 0.05$). Bila uji *t* hitung \leq dari *t* tabel dengan nilai Alfa pada derajat bebas $n-2$ maka dinyatakan H_0 tidak ditolak dengan signifikansi $\geq \alpha$ maka H_0 tidak ditolak.

PEMBAHASAN

Analisis Data penelitian

Analisis data penelitian untuk memastikan hubungan indikator / instrumen variabel dependent dan independent tidak memiliki konsistensi. Hasil statistik uji validas imenunjukkan hubungan indikator variabel X1 dan X2 ke Y1 adalah valid dan meyakinkan. (signifikan) Sedang hasil uji reabilitas menunjukkan konsistensi indikator/ instrumen. Dari hasil uji tersebut dapat disimpulkan instrumen kuisisioner mempunyai tingkat keandalan atau reliabilitas yang tinggi . Dan dengan uji validasi dan relibilitas menyatakan instrumen kuisisioner sangat layak digunakan penelitian untuk memperoleh data.

Uji Asumsi Klasik Model Regresi Linier Berganda

Uji Model Regresi Linier Berganda dipakai agar peneliti mendapatkan model penelitian memenuhi syarat sebagai Regresi Linier Berganda atau tidak. Uji tersebut adalah Uji Multikolinieritas, Uji Autokorelasi, Uji koefisien Determinasi, Uji Normalitas, Uji Linieritas dan Uji Hipotesa. Untuk memastikan untuk mendapatkan model regresi yang dapat handal memperkirakan pengaruh variabel dependent terhadap variabel independen.

Uji Hipotesa

Proses pembuktian melalui analisa data pada model analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi ganda. Hasil uji t menunjukkan t hitung > dari t tabel , variabel ethos kerja dengan nilai t = 7,838 dengan signifikansi 0,000, dan variabel penilaian kinerja dengan nilai t hitung sebesar 5,857 dengan signifikansi 0,0000 atau signifikan, Hasil uji F menunjukkan hasil uji F= 25,632 > dari F tabel sehingga regresi yang dihasilkan menunjukkan variabel etos kerja dan sistem penilaian kinerja mempunyai pengaruh positif pada motivasi kerja ekstrinsik pekerja. Dan etos kerja melalui penilaian kinerja juga berpengaruh positif pada motivasi kerja ekstrinsik pekerja. Dengan hasil regresi sebagai berikut : $Y = 3,325 + 1,783 X_1 + 0,854 X_2$.

1. Hipotesa pertama : Bahwa ethos kerja mempunyai pengaruh langsung pada motivasi ekstrinsik pekerja, di terima, makin tinggi etos kerja akan makin mendorong motivasi ekstrinsik pekerja. Untuk pekerja yang memiliki rata rata etos kerjanya diatas 4 memiliki pilihan indikator mendapatkan penilaian prestasi kerja lebih tinggi dari untuk mendapatkan gaji lebih tinggi dan fasilitas. Dari alasan memilih lebih mementingkan prestasi pada umumnya menyatakan penghasilan akan mengikuti capaian prestasi secara otomatis.
2. Hipotesa kedua : Bahwa efektifitas sistem penilaian kinerja mempunyai pengaruh langsung secara positif pada motivasi ekstrinsik pekerja . Pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap motivasi kerja ekstrinsik karena beberapa pekerja masih ada yang merasa sistem penilaian kinerja memaksa pekerja untuk memnuhi kreteria penilaian agar mendapat penilaian yang lebih dari sedang. Etos kerja yang membentuk mereka paling kuat adalah proses saat masa pertumbuhan di sekolah yang kedua kaidah etos kerja didapat dari budaya kerja dan pelatihan kerja di perusahaan. Pendapat pemahaman akan etos kerja memperlihatkan perlunya training bagi pekerja dalam satuan waktu untuk mendapatkan motivasi dan ethos kerja.
3. Hipotesa ketiga bahwa Etos kerja mempunyai pengaruh pada motivasi ekstrinsik pekerja melalui efektifitas sistem penilaian kinerja. Efektifitas sistem kerja sebagian besar memberikan dorongan motivasi ekstrinsik karena adanya sistem yang berlaku memastikan pekerja yang berprestasi akan mendapatkan penilaian setimpal. Rasa keadilan dalam proses penilaian dan keterbukaan sistem penilaian memiliki pengaruh pada kepercayaan pekerja pada efektifitas sistem penilaian kinerja yang berdampak makin kuat atau lemahnya motivasi ekstrinsik.

KESIMPULAN

Berdasar hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijelaskan, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Etos kerja pekerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi ekstrinsik pekerja
2. Efektifitas sistem penilaian kinerja pekerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi ekstrinsik pekerja

3. Etos kerja pekerja melalui kerja efektifitas penilaian kinerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi ekstrinsik pekerja.

SARAN

1. Bagi perusahaan khusus SDM dapat mengambil manfaat penelitian ini menunjukkan terbentuknya etos kerja di perusahaan ikut membentuk etos kerja pekerja melalui budaya kerja dan pelatihan yang didapat pekerja.
2. Bagi universitas menambah keilmuan mengembangkan etos kerja pada mahasiswa semester terakhir agar lulusan universitas memiliki etos kerja yang baik.
3. bagi peneliiian berikut : pada penelitian ini belum meneliti faktor / variabel fairness dan openness dalam sistem penilaian kinerja akan mempengaruhi kepercayaan pekerja dan motivasi kera pekerja untuk penelitian berikutnya. Fairness muncul pada saat wawancara dengan pekerja.

DAFTAR PUSTAKA:

- Aileen N, Wright.N., 1997. *Performance Appraisal of Administrative Staff in a Tertiary Institution*, Auckland University of Technologi.
- Armstrong and Murlis., 1988, *Reward Managemen*, Hay Group.UK
- Iswanto Y., 2003, *Manajemen Sumber Daya manusia*, Universitas Terbuka .Jakarta.
- Munandar A.S., 1988, *Psikologi Industri*, .Universitas Terbuka, Jakarta
- Timple A. D., 1992, *Kinerja*, Gramedia Asri Media, Jakarta
- Rivai V dan Ahmad F. M. B., 2005. *Performance Appraisal*, Raja Grafindo Semesta, Jakarta
- Sheena. S. I, and Sanford.. D. V., 2008 *A Cross – Cultural Examinationof Manager Perception of Motivation and Appraisal of Performance*, Sheena S.Iyengar Publications. Columbia University, USA.
- Zuraina and Zaenal A., 2007, *Motivasi dan Kepuasan Kerja di Kalangan Para Pensyarah Kolej Martikulasi*, Universiti Utara Malaysia.