

PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA
Studi pada Tenaga Kependidikan (Tendik) di
Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Padjadjaran.

Oleh
Fajar Syuderajat
NPM. 190120120006



UNIVERSITAS PADJAJARAN
PROGRAM MAGISTER PSIKOLOGI
FAKULTAS PSIKOLOGI
JATINANGOR
2016

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja Tenaga Kependidikan (Tendik) di Fakultas Ilmu Komunikasi (Fikom), Universitas Padjadjaran (Unpad).

Penelitian ini menggunakan metode *Hypothetic Deductive*. Teknik sampling yang digunakan adalah *Proporsional Random Sampling*. Sampel penelitian ini sebanyak 45 pegawai Tendik. Pengolahan data menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*).

Hasil penelitian menunjukkan skor dimensi-dimensi motivasi kerja, yaitu: *valence* (1,8); *expectancy* (2,5); *instrumentality* (3,2). Dengan kategori rata-rata motivasi kerja adalah “cenderung rendah.” Selanjutnya, kinerja rata-rata dari Tendik Fikom Unpad ada pada kategori “sedang” yang diambil dari penilaian SKP (Sasaran Kerja Pegawai).

Disimpulkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja adalah signifikan. Tendik Fikom Unpad mempersepsikan motivasi kerja “cenderung rendah” dan kinerja rata-rata “sedang.” Berdasarkan temuan dalam tesis ini, maka perlu didorong motivasi kerja pada Tendik. Disarankan agar manajemen kampus membuat program-program pelatihan yang dapat meningkatkan motivasi kerja yang kemudian pada akhirnya meningkatkan kinerja para Tendik.

Kata kunci: Motivasi kerja, Kinerja, SKP, Tendik, Fikom, Unpad.

ABSTRACT

This research aims to determine a significant influence of work motivation, on the job performance of tenaga kependidikan (Tendik) at Fakultas Ilmu Komunikasi (Fikom), Padjadjaran University (Unpad).

This study uses hypothetic deductive method, with sampling technique of proportional random sampling and using path analysis to analyse the data. The sample of this research covers 45 Tendik employees.

Result of this research representing that work motivation's dimensions score were: valence (1,8); expectancy (2,5); instrumentality (3,2). Average of work motivation's score categorized as tend to low. Job performance which were taken from SKP (employee job target), indicated that average of Tendik categorized as moderate.

The Conclusion of this research were: (a) influence of work motivation on the job performance of Tendik at Fikom Unpad was significant; (b) work motivation's average score was tend to low; (c) job performance's average score was "moderate." The campuss management was advised to make training programms for increasing work motivation that in the end will increase job performance.

Keywords: Work Motivation, Job Performance, Tendik, employee work target, Fikom, Unpad.

PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA

Studi pada Tenaga Kependidikan (Tendik) di Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Padjadjaran, Jatinangor.

PENDAHULUAN.

Tumbuh pesatnya industri-industri pada bidang komunikasi di Indonesia harus diimbangkan dengan tenaga kerja terdidik yang berkualitas. Sebagai jawaban, pada tanggal 23 Maret 2007 di Salatiga, Jawa Tengah, berdiri Asosiasi Pendidikan Tinggi Ilmu Komunikasi (ASPIKOM). ASPIKOM adalah satu-satunya asosiasi yang menghimpun para pengelola pendidikan tinggi ilmu komunikasi baik di tingkat jurusan maupun program studi atau fakultas di seluruh Indonesia.

“Hingga tahun 2014 keanggotaan ASPIKOM sebanyak 220 Perguruan Tinggi se-Indonesia,” menurut Dr. Atwar Bajari, M.Si., Ketua pengurus ASPIKOM Jabar yang juga merupakan Wakil Dekan I Fakultas Ilmu Komunikasi (Fikom), Universitas Padjadjaran (Unpad). “Meskipun banyak juga kampus yang belum mendaftarkan diri,” tambahnya. (<http://pustaka.unpad.ac.id/>)

Fikom merupakan fakultas kesebelas di Unpad yang resmi berdiri pada tanggal 18 September 1960. Dan satu-satunya pendidikan ilmu komunikasi yang berbentuk fakultas pada perguruan tinggi negeri di Indonesia. Saat ini berturut-turut (selama lima tahun terakhir 2010-2015) Fikom Unpad mendapatkan penghargaan *Indonesia Best School of Communications* dari majalah Mix Marketing and Swa Business Digest.

Perjalanan Fikom Unpad, diawali dari pemikiran sekelompok tokoh pendiri yaitu Prof. Dr. Mr. R. Moestopo, Azhary Sulaiman, A.Z. Palindih, S. Rochnadi, dan R. Roekomy yang hasilnya pada 6 September 1960 terbit SK Ketua Yayasan Pembina Unpad mengenai pembukaan Fakultas Jurnalistik dan Publisistik.

Fakultas ini kemudian resmi dibuka 18 September 1960 dengan diangkatnya Prof. Dr. Mr. R. Moestopo sebagai Dekan Fakultas baru ini. Tanggal 18 September kemudian ditetapkan sebagai hari lahirnya Fikom. Setelah dibukanya Fakultas Jurnalistik dan Publisistik, pada 8 November 1960 secara resmi disampaikan kepada Menteri PTIP (Perguruan Tinggi dan Ilmu Pengetahuan) dan pada 1 Februari 1962, Fakultas ini menjadi Fakultas Publisistik dan Jurnalistik.

Dengan berbagai pertimbangan baik akademis dan kebutuhan akan lulusan yang terserap di dunia kerja terjadi perubahan nama pada Fakultas ini dimana 23 April 1963 Fakultas Publisitik dan Jurnalistik mengalami pergantian nama menjadi Fakultas Publisistik Unpad yang pada 27 Februari tahun 1964, sarjana fakultas ini mendapatkan kesetaraan ijazah negeri.

Fakultas ini secara resmi bernaung dibawah Unpad berdasarkan SK Menteri PTIP No. 225 tertanggal 1 November 1965 dimana terjadi perubahan bahwa Institut Publisistik dengan lima departemen yang ada pada waktu itu, yakni: Jurnalistik, Penerangan/Propaganda, *Public Relations*, *Graphic Arts/Photografi*, Telekomunikasi (Komunikasi Massa), menjadi salah satu Fakultas yang ada di lingkungan Unpad dengan nama Fakultas Publisistik.

Perubahan masih terus terjadi ketika orientasi Ilmu Komunikasi mengalami pergeseran dari Eropa khususnya Jerman ke Amerika dan ini dinyatakan dengan SK Presiden RI No. 47 tahun 1982 tertanggal 7 September 1982 tentang susunan organisasi Unpad, dan Kepmendikbud RI No.133/O/1983 tanggal 5 Maret 1983 tentang organisasi dan tata kerja Unpad, bahwa Fakultas Publisistik diubah namanya menjadi Fakultas Ilmu Komunikasi.

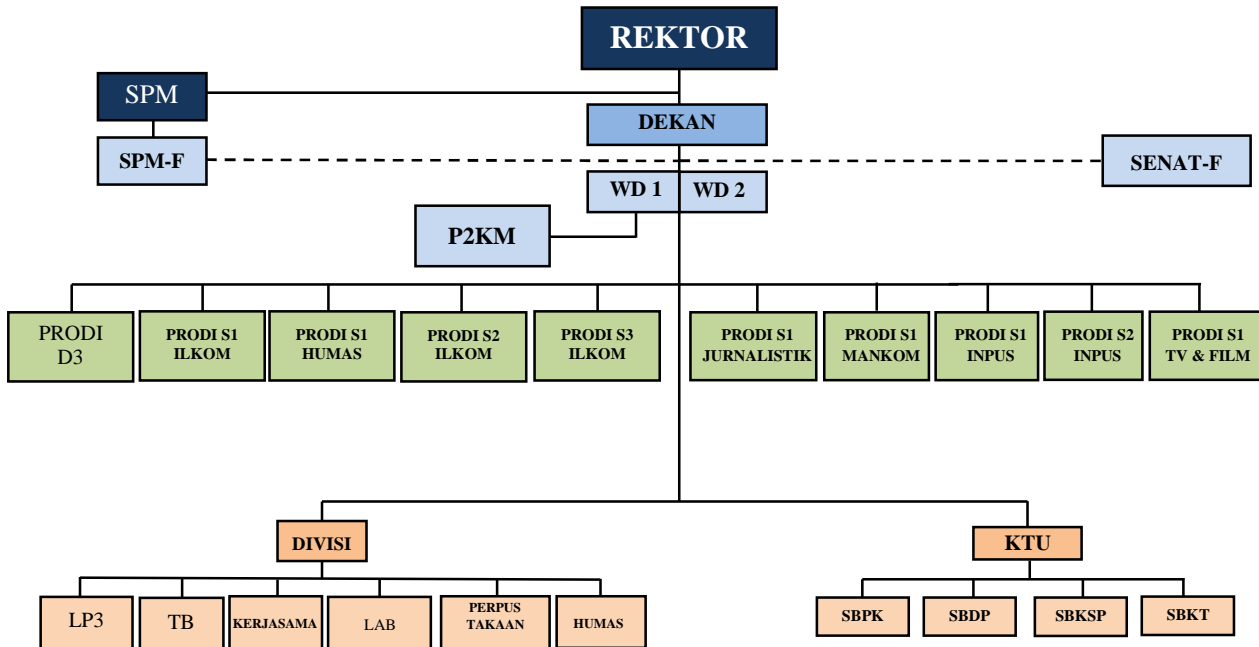
Perkembangan fakultas kesebelas di Unpad ini terjadi dengan pesat sejalan dengan era informasi yang tidak terbandung, sehingga untuk memenuhi permintaan berbagai pihak melalui SK No. 65/DIKTI/Kep/1999 pada tahun 1999 Fikom membuka program Diploma 3 PAKT (Pendidikan Ahli Komunikasi Terapan) dengan Peminatan Kehumasan, Penyiaran, dan Komunikasi Bisnis. Selanjutnya Fikom mengikuti perkembangan keilmuan dan kebutuhan pasar yang mengharuskan ilmu dan pengetahuan itu terus maju berkembang maka dibuka pula program pascasarjana.

Saat ini (2015) terdapat sepuluh program studi di Fikom, yaitu:

1. Program Studi Hubungan Masyarakat D3 (Peminatan: Hubungan Masyarakat, Penyiaran, Periklanan, Komunikasi Bisnis, Informasi dan Perpustakaan).
2. Program Studi Ilmu Komunikasi (jenjang S1).
3. Program Studi Hubungan Masyarakat (jenjang S1).
4. Program Studi Jurnalistik (jenjang S1).
5. Program Studi Manajemen Komunikasi (jenjang S1).
6. Program Studi Televisi dan Film (jenjang S1)
7. Program Studi Informasi dan Perpustakaan atau Inpus (jenjang S1).
8. Program Studi Magister Informasi dan Perpustakaan (jenjang S2).

9. Program Studi Magister Ilmu Komunikasi (jenjang S2).
10. Program Studi Doktor Ilmu Komunikasi (jenjang S3).

Bagan 1.1 Struktur Organisasi Fikom Unpad
(Sumber: Borang Prodi Humas S1 Fikom Unpad 2015)



Struktur organisasi di atas merupakan struktur terbaru dari Fikom Unpad yang sebelumnya WD (Wakil Dekan) disebut dengan PD (Pembantu Dekan). Jumlahnya pun dirampingkan menjadi 2 (dua) WD yang sebelumnya terdapat 3 (tiga) PD. Tiga PD sebelumnya PD I Bidang Akademik, PD II Bidang Administrasi dan Keuangan, serta PD III Bidang Kemahasiswaan; saat ini hanya terdapat WD I Bidang Akademik dan Kemahasiswaan serta WD II Bidang Administrasi dan Keuangan.

Penilaian DP3-PNS, lebih berorientasi pada penilaian kepribadian (*personality*) dan perilaku (*behavior*) terfokus pada pembentukan karakter individu dengan menggunakan kriteria behavioral, belum terfokus pada kinerja, peningkatan hasil, produktivitas (*end result*) dan pengembangan pemanfaatan potensi. Selain itu, proses penilaian DP-3 lebih bersifat rahasia, sehingga kurang memiliki nilai edukasi, karena hasil penilaian tidak dikomunikasikan secara terbuka. Pengukuran dan penilaian prestasi kerja tidak didasarkan pada *target goal* (kinerja standar/harapan), sehingga proses penilaian cenderung terjadi bias dan bersifat subyektif (terlalu pelit/murah), nilai jalan tengah dengan rata-rata baik untuk

menghindari nilai “amat baik” atau “kurang”, apabila diyakini untuk promosi dinilai tinggi, bila tidak untuk promosi cenderung mencari alasan untuk menilai “sedang” atau “kurang”.

Sistem SKP (Sasaran Kerja Pegawai) adalah sesuatu yang baru dalam lingkup Pegawai Negeri Sipil. SKP bertujuan untuk menggantikan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang berakhir pada Desember tahun 2014. Berdasarkan pada Peraturan Pemerintah No 46 Tahun 2011 dan Perka BKN No 1 Tahun 2013, mulai tanggal 1 Januari 2014 penilaian prestasi kerja PNS akan dinilai melalui SKP.

SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS yang dibuat pada bulan Januari dan hasilnya akan dinilai pada bulan Desember. Nilai Prestasi Kerja PNS diformulasikan dengan rumus: 60% Nilai SKP dan 40% Nilai Perilaku Kerja. Berdasarkan PP No 46 Tahun 2011, PNS yang tidak menyusun sasaran kerja pegawai akan dikenakan sanksi sesuai peraturan perundang-undangan sebagaimana yang telah dituangkan dalam disiplin PNS di Peraturan Pemerintah No 53 tahun 2010.

Fikom Unpad sudah mulai melaksanakan penilaian kinerja Tendik menggunakan sistem SKP sejak Juli 2014. Berikut adalah contoh SKP pada salah satu kasubag di Fikom Unpad yang dinilai oleh Wadep II:

Tabel 1.6 Penilaian Capaian Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil

Jangka Waktu Penilaian 2 Juli s.d. 31 Desember 2014

NO	I. Kegiatan Tugas Jabatan	AK	TARGET				A K	REALISASI				PENGH ITUNG AN	NILAI CAPAIAN SKP				
			Kuant/ Output	Kual/Mu tu	Waktu	Bi aya		Kuant/ Output	Kual/ Mutu	Waktu	Bi aya						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14				
1	Menyusun rencana dan program kerja tahunan, menyusun acuan untuk bahan penyusunan anggaran resmi dan penggunaan SPP/DPP dan Pembangunan	0	3	keg/bln	100	6	bln	0	0	5	keg/bln	100	6	bln	-	342,67	85,67
2	Melaksanakan Adm pendidikan, penelitian untuk mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian dan melaksanakan Adm pengabdian kepada masyarakat	0	10	keg/mg	100	6	bln	0	0	12	keg/mg	100	6	bln	-	296,00	74,00
3	Menilai prestasi kerja bawahan dilingkungan bagian Tata Usaha Fikom Unpad untuk dijadikan bahan pembinaan karir bawahan yang bersangkutan	0	4	keg/thn	100	6	bln	0	0	5	keg/thn	100	6	bln	-	301,00	75,25
4	Menghimpun, menelaah dan menyebarluaskan peraturan perundang-undangan yang berhubungan dengan Fakultas.	0	4	keg/thn	100	6	bln	0	0	6	keg/thn	100	6	bln	-	326,00	81,50
5	Memelihara kebersihan, keindahan dan keamanan (K3) ruang kantor gedung kuliah/labor dan fasilitas umum lainnya.	0	5	keg/mg	100	6	bln	0	0	8	keg/mg	100	6	bln	-	336,00	84,00
6	Mengurus rapat dinas, upacara resmi dan pertemuan lainnya.	0	10	keg/bln	100	6	bln	0	0	11	keg/bln	100	6	bln	-	286,00	71,50
7	Melaksanakan urusan perlengkapan yang meliputi perencanaan pengadaan, penyimpanan, pendistribusian, perawatan inventarisasi dan usul penghapusan barang perlengkapan.	0	2	keg/thn	100	6	bln	0	0	6	keg/thn	100	6	bln	-	476,00	119,00
8	Melaksanakan urusan keuangan yang meliputi penyusunan anggaran, penggunaan, pelaksanaan anggaran dan memonitor pelaksanaan anggaran.	0	2	keg/thn	100	6	bln	0	0	3	keg/thn	100	6	bln	-	326,00	81,50
9	Melaksanakan administrasi hubungan masyarakat dan kerjasama dengan pihak lainnya.	0	1	keg/thn	100	6	bln	0	0	2	keg/thn	100	6	bln	-	376,00	94,00
10	Menyelenggarakan dan mengkoordinasikan kegiatan administrasi umum yang meliputi bidang ketata usahaan, kerumahtanggan, akademik, kepegawaian dan perlengkapan dilingkungan Fikom Unpad.	0	1	keg/mg	100	6	bln	0	0	2	keg/mg	100	6	bln	-	376,00	94,00
II. TUGAS TAMBAHAN DAN KREATIVITAS/UNSUR PENUNJANG :																	
1	Pendukung Ujian kompetensi AIPKI CBT	0															
	Persiapan CBS online (Computer Base Score) Ujian Kompetensi AIPKI	0															
2	(kreativitas)																
Nilai Capaian SKP														86,04			
														(Baik)			

Implikasi dari tercapainya SKP dari setiap pegawai adalah pembayaran Tukin (Tunjangan Kinerja). Tukin ini dibayarkan sesuai *grade* atau tingkatan kompleksitas pekerjaan. Sebagai contoh KTU di Fikom Unpad masuk pada *grade* 12 sedangkan pada level Kasubag masuk dalam *grade* 9. Dari sisi angka memang cukup menjanjikan, namun pembayarannya belum sepenuhnya berjalan. Bahkan terdapat kesalahan pembayaran Tukin dari Unpad kepada beberapa Tendik Fikom Unpad, sehingga yang bersangkutan harus mengembalikan kelebihan pembayaran yang sudah langsung ditransfer melalui rekening pegawai. Hal ini menimbulkan kekecewaan, terutama bagi yang sudah menghabiskan uang Tukin-nya bahkan menjadi marah karena merasa bukan kesalahannya pribadi. Berikut tabel Tukin Pegawai Negeri Sipil BLU:

Tabel 1.7 Tunjangan Kinerja PNS Badan Layanan Umum

No	KELAS JABATAN	TUNJANGAN KINERJA PER KELAS JABATAN
1	2	3
1	17	Rp. 19.360.000,00
2	16	Rp. 14.131.000,00
3	15	Rp. 10.315.000,00
4	14	Rp. 7.529.000,00
5	13	Rp. 6.023.000,00
6	12	Rp. 4.819.000,00
7	11	Rp. 3.855.000,00
8	10	Rp. 3.352.000,00
9	9	Rp. 2.915.000,00
10	8	Rp. 2.535.000,00
11	7	Rp. 2.304.000,00
12	6	Rp. 2.095.000,00
13	5	Rp. 1.904.000,00
14	4	Rp. 1.814.000,00
15	3	Rp. 1.727.000,00
16	2	Rp. 1.645.000,00
17	1	Rp. 1.563.000,00

(Sumber: <http://sipuu.setkab.go.id/>)

Selanjutnya Kinlaw (1981) menambahkan, bahwa pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi akan selalu mencoba melakukan usaha yang terbaik, serta bersedia meluangkan waktu dan upaya ekstra untuk melakukan pekerjaannya. Pegawai yang memiliki motivasi kerja rendah adalah orang yang seringkali tidak mau mencoba melakukan yang terbaik serta jarang meluangkan waktu dan upaya ekstra untuk melakukan pekerjaannya.

Beberapa opini mengenai Tendik di Fikom Unpad dari dosen dan mahasiswa cenderung negatif. Hal tersebut diperkuat oleh kejadian yang penulis saksikan serta alami sendiri, misalnya: a) pada jam kerja yang sibuk, beberapa Tendik terlihat kumpul-kumpul serta asyik

ngobrol; b) acap kali dosen harus membawa sendiri LCD *projector (infocuss)* beserta kabel-kabelnya ke kelas yang letaknya di gedung berbeda terlebih harus naik ke lantai 3 (tiga) karena LCD *projector* yang dipasang pada kelas rusak; c) sulit untuk dimintai tolong misalnya memfotokopi soal ujian atau berkas-berkas lain, memasang spanduk, dan sebagainya kecuali dijanjikan akan diberi imbalan; d) ada kejadian, pada malam hari sekitar pukul delapan malam, pintu gerbang terkunci. X (dosen) ingin pulang karena harus lembur mencoba memanggil satpam dengan mengklakson berkali-kali namun tak ada satupun satpam yang muncul, sehingga X menyusul ke pos satpam, dan ternyata para satpam sedang main kartu sambil memutar musik yang keras.

Sedangkan opini mahasiswa: a) para Tendik tidak ramah berwajah masam dan lambat di bagian akademik yang melayani kebutuhan akademik mahasiswa seperti KRS, transkrip nilai dan sebagainya; b) bagian rumah tangga yang mengurus perizinan acara kemahasiswaan juga demikian dan kadang mempersulit perizinan; c) banyak Tendik yang terlihat sibuk menghadapi layar komputernya saat diajak bicara atau konsultasi padahal yang bersangkutan sedang main *game online*.

Berdasarkan uraian fenomena pada latar belakang, peneliti tertarik untuk meneliti pengaruh **motivasi kerja** terhadap **kinerja** (yang tertuang dalam SKP) tenaga kependidikan (Tendik) Fikom Unpad. Hal ini didukung bahwa belum ada penelitian sejenis mengenai pengaruh motivasi kerja yang melibatkan unsur SKP (Sasaran Kerja Pegawai) didalamnya. Karenanya, penulis melakukan penelitian dengan judul: “Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan di Fikom Unpad.”

Rumusan Masalah.

Tenaga kependidikan (Tendik) merupakan unsur penyempurna bagi proses kegiatan belajar mengajar. Pasal 39 ayat (1) Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No.20 Tahun 2003 menjelaskan bahwa tugas Tendik adalah melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Tanpa adanya Tendik segala kegiatan proses belajar mengajar akan berjalan seadanya bahkan dapat terbengkalai.

Berdasarkan wawancara awal di lapangan, ternyata sebagian besar (6 dari 10) Tendik mempersepsikan motivasi kerja di Fikom Unpad sebagai hal yang tidak terlalu penting. Hal tersebut menurunkan semangat kerja para pegawai dan mematikan daya kreasi serta inovasi

dalam menyelesaikan pekerjaan manakala pekerjaannya tersebut memiliki hambatan. Di samping itu, terdapat opini yang negatif tentang para Tendik di Fikom Unpad yang datang dari para dosen dan mahasiswa.

Dari hal tersebut, penulis merasa tertarik untuk mengetahui lebih lanjut:

1. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja tenaga kependidikan di Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Padjadjaran?
2. Bagaimana gambaran motivasi kerja yang dimiliki oleh tenaga kependidikan di Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Padjadjaran?

Tujuan Penelitian.

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut, yaitu:

1. Memperoleh data empirik mengenai pengaruh motivasi kerja yang dimiliki oleh tenaga kependidikan terhadap kinerja pegawai, dalam upaya untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan di Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Padjadjaran.
2. Memperoleh data empirik mengenai kondisi motivasi kerja yang dimiliki oleh tenaga kependidikan di Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Padjadjaran.

KAJIAN PUSTAKA.

Motivasi Kerja.

Pengertian Motivasi Kerja.

Pengertian motivasi kerja secara umum adalah kekuatan yang mendorong, memberi arah dan mempertahankan setiap tindakan yang disebut kerja dengan tujuan memenuhi *needs*, *drives* atau *desire* juga untuk memperoleh *incentives*.

Beberapa pengertian dari para ahli mengenai motivasi kerja adalah sebagai berikut :

Terry Mitchell (dalam Werner dan DeSimone, 2006 : 48)

“Work motivation is the psychological processes that cause the arousal, direction, and persistence of voluntary actions that are goal directed.”

Motivasi kerja didefinisikan sebagai proses psikologis yang menyebabkan timbulnya tindakan, yang memiliki arah dan terus menerus untuk mencapai tujuan.

Wood, et.al (2001 :150)

“Work motivation is determined by individual beliefs about effort performance relationship and the desirabilities of various work outcomes from different performance level.”

Motivasi kerja ditentukan oleh keyakinan individu tentang hubungan antara *effort-performance* dan menyenangkan berbagai macam *outcome* dari level *performance* yang berbeda-beda.

Keith Davis & Newstrom (1995 : 65)

“Motivated employees are those who see their work as helping them accomplish their important goal.”

Pegawai termotivasi dalam bekerja adalah seseorang yang melihat bahwa pekerjaannya adalah sesuatu yang membantu untuk mencapai tujuan penting.

Wexley and Yukl (1992 : 75), mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu motivasi kerja biasa disebut pendorong semangat kerja.

Inti dari definisi yang telah dikemukakan menyatakan bahwa motivasi kerja berkaitan erat dengan upaya (*effort*) yang dikeluarkan seseorang dalam bekerja. Motivasi merupakan faktor penting dalam mencapai kinerja tinggi. Kunci dalam prinsip motivasi menyebutkan bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan (*ability*) dan motivasi.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Proses Motivasi Kerja Dalam Organisasi.

Motivasi sebagai suatu konsep yang menghadirkan fenomena yang sangat kompleks. Hal ini mempengaruhi dan dipengaruhi oleh berbagai faktor dalam kehidupan organisasi. Menurut Steers & Porter, 1987 (dalam Eska Julimartha Bahar, 2011) mengemukakan terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi proses motivasi kerja yaitu:

1. Karakteristik individu.

Perbedaan individu merupakan salah satu yang menyebabkan adanya variasi usaha yang dikeluarkan dan tampilan individu-individu dalam bekerja. Sedikitnya ada tiga hal dari perbedaan individu yang mempengaruhi proses motivasi kerja yaitu meliputi minat, sikap dan kebutuhan.

2. Karakteristik pekerjaan.

Faktor lain yang mempengaruhi motivasi kerja adalah hal-hal yang menyangkut pekerjaan itu sendiri, yaitu faktor-faktor yang berhubungan dengan atribut dari pekerjaan. Faktor-faktor ini meliputi antara lain signifikansi tugas, derajat otonomi, umpan balik yang diberikan sebagai konsekuensi dari hasil kerja dan derajat keragaman dalam tugas.

3. Karakteristik lingkungan kerja.

Variabel lain yang relevan dengan proses motivasi kerja adalah sifat dari lingkungan kerja. Lingkungan kerja dapat dibagi ke dalam dua kategori utama yaitu :

- a. Berhubungan dengan lingkungan kerja yang sifatnya langsung seperti kelompok kerja. Kategori ini menekankan pada kualitas interaksi kelompok. Hasil penelitian dari Hawthorne mengindikasikan bahwa kelompok kerja secara signifikan mempengaruhi usaha kerja yang dikeluarkan oleh pegawai.
- b. Berhubungan dengan masalah-masalah dalam lingkup organisasi. Kategori kedua merupakan faktor lingkungan yang lebih luas meliputi lingkungan kelompok kerja dan situasi organisasi seperti kebijakan serta imbalan dan iklim organisasi.

Bila pekerja memiliki kemampuan yang sesuai dengan kemampuan yang dituntut oleh pekerjaan dan bila pekerja di dorong oleh motif-motif yang sesuai dengan motif yang dituntut oleh pekerjaan, maka diharapkan muncul tingkah pekerja yang positif, sehingga dapat dicapai hasil kerja yang memuaskan.

Pengukuran Motivasi Kerja.

Dalam penelitian pada variabel motivasi kerja yang akan dilakukan, peneliti akan mengkaji menggunakan pendekatan teori harapan (*Expectancy*) yang dikemukakan oleh Vroom (dalam Kreitner & Kinicki 2007 : 247), dimana motivasi merupakan seberapa besar upaya mengerahkan usaha untuk mencapai hasil/imbalan tertentu. Menurut Vroom (dalam A.S. Munandar, 2001) motivasi adalah hasil dari tiga komponen yaitu : 1) *valence*. 2) *expectancy*. 3) *instrumentality*. Hubungan ini dinyatakan dalam rumus berikut:

$$\text{Valency} \times \text{Expectancy} \times \text{Instrumentality} = \text{Motivation}$$

1) *Valence*.

Valence mengacu pada kekuatan preferensi seseorang untuk memperoleh imbalan. Ini merupakan ungkapan kadar keinginan seseorang untuk mencapai suatu tujuan. *Valence* imbalan setiap pegawai tidak sama, dikondisikan oleh pengalaman masing-masing, dan boleh jadi sangat berbeda setelah beberapa waktu kemudian ketika kebutuhan lama terpenuhi dan muncul kebutuhan baru menggantikannya. Orang-orang mungkin memiliki preferensi positif atau negatif atas suatu hasil, valensi juga mungkin negatif atau positif. Apabila seseorang lebih suka tidak mendapatkan suatu hasil ketimbang memperolehnya, valensi hasil itu negatif. Apabila seseorang tidak menaruh perhatian pada suatu hasil, valensinya 0. Jenjang valensi itu secara keseluruhan beranjak dari -1 sampai dengan +1.

2) *Expectancy*.

Expectancy (harapan) adalah kadar kuatnya keyakinan bahwa upaya kerja akan menghasilkan penyelesaian suatu tugas. Harapan dinyatakan sebagai kemungkinan (*probability*) perkiraan pegawai tentang kadar sejauh mana prestasi yang dicapai ditentukan oleh upaya yang dilakukan. Karena harapan merupakan hubungan antara upaya dan prestasi, nilainya dapat beranjak dari 0 sampai 1. Apabila seorang pegawai tidak melihat adanya kemungkinan bahwa upayanya akan menghasilkan prestasi yang diinginkan, harapannya adalah 0. Sedangkan pegawai yang sangat yakin bahwa tugas dapat diselesaikan, nilai harapannya adalah 1.

3) *Instrumentality*.

Instrumentality menunjukkan keyakinan pegawai bahwa akan memperoleh suatu imbalan apabila tugas dapat diselesaikan. Di sini pegawai melakukan kata putus (*judgment*) subyektif lainnya tentang kemungkinan bahwa organisasi menghargai prestasi itu dan akan memberikan imbalan atas dasar kemungkinan. Nilai *instrumentality* juga beranjak dari 0 sampai dengan 1. Apabila seorang pegawai memandang bahwa promosi didasarkan atas data prestasi, *instrumentality* akan bernilai tinggi. Akan tetapi, apabila dasar bagi keputusan itu tidak jelas, maka ia akan memperkirakan kecil kemungkinannya.

Teori harapan berakar pada konsep-konsep kognitif yang dikemukakan para psikolog, yaitu Kurt Lewin dan Edward Tolmani. Yang menyatakan bahwa hasil karya

(*performance*) atau kinerja hanya fungsi dari pada motivasi (*motivation*) dan kemampuan (*ability*) saja.

Yang dirumuskan sebagai berikut :

$$P = f (M \times A)$$

Keterangan:

P = *Performance*

M = *Motivation*

A = *Ability*

F = *Function*

Jadi besar P tergantung dari besarnya M dan A, meskipun motivasinya besar, tetapi kalau kemampuannya A tidak ada atau kedua-duanya (M dan A) nol, maka hasil P juga nol. Berdasarkan rumusan tersebut Vroom kemudian mengembangkan faktor motivasi, yang disebut dengan istilah *effort* (upaya dengan memasukkan faktor harapan). Dalam pengembangan teori tersebut Vroom menggunakan tiga variabel, yaitu nilai (*valances*), harapan (*expectancies*), sarana (*instrumentalities*). Teori motivasi Vroom diuraikan menjadi :

$$F = f (V \times I \times E)$$

Keterangan:

F = *force* (kekuatan) atau dorongan motivasi

f = *function*

V = *valance* (nilai dari hasil karya)

E = *expectation* (harapan)

I = *instrumental* (alat, sarana)

Teori ini menunjukkan bahwa motivasi seseorang, atau dorongan untuk berbuat yang disebut *force* (f) akan tergantung pada multiplikasi (perkalian) tiga faktor yaitu : nilai hasil perbuatan yang disebut *valance* (V), sarana yang digunakan untuk mencapai *valance* dalam perbuatan disebut *instrument* (I) dan *expectation* (E) yang disebut harapan.

Sejak dikembangkan oleh Vroom, teori harapan dikembangkan lebih lanjut oleh ahli lain, antara lain oleh Porter & Lawler. Dalam pembahasan teori harapan selanjutnya akan dikemukakan teori harapan yang dikembangkan oleh Lawler berdasarkan pengembangan lebih lanjut dari model dari Porter-Lawler (1968) , sebagaimana disajikan oleh Siegel & Lane, 1982 (dalam A.S. Munandar, 2001). Model teori harapan dari Lawler mengajukan empat asumsi :

- 1) Orang mempunyai pilihan-pilihan antara berbagai hasil-keluaran yang secara potensial dapat mereka gunakan. Dengan perkataan lain, setiap hasil-keluaran alternatif mempunyai harkat (*valence* = V), yang mengacu pada ketertarikannya sebagai seseorang. Hasil keluaran alternatif, juga disebut tujuan-tujuan pribadi (*personal goals*), dapat disadari atau tidak disadari oleh yang bersangkutan. Jika disadari, maknanya serupa dengan penetapan tujuan-tujuan. Jika tidak disadari, motivasi kerjanya lebih bercorak reaktif.
- 2) Orang mempunyai harapan-harapan tentang kemungkinan bahwa upaya (*effort* = E) mereka akan mengarah ke perilaku unjuk-kerja (*performance* = P) yang dituju. Ini diungkapkan sebagai harapan E-P.
- 3) Orang mempunyai harapan-harapan tentang kemungkinan bahwa hasil-hasil keluaran (*outcomes* = O) tertentu akan diperoleh setelah unjuk kerja (P) mereka. Ini diungkapkan dalam rumusan harapan P-O.
- 4) Dalam setiap situasi, tindakan-tindakan dan upaya yang berkaitan dengan tindakan-tindakan tadi yang dipilih oleh seseorang untuk dilaksanakan ditentukan oleh harapan-harapan (E-P, dan P-O) dan pilihan-pilihan yang dipunyai orang pada saat itu.

Model harapan dari Lawler menyatakan bahwa besar kecilnya motivasi seseorang dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Indeks motivasi} = \text{jml} \{(\text{E-P}) \times \text{jml} [(\text{P-O}) (\text{V})]\}$$

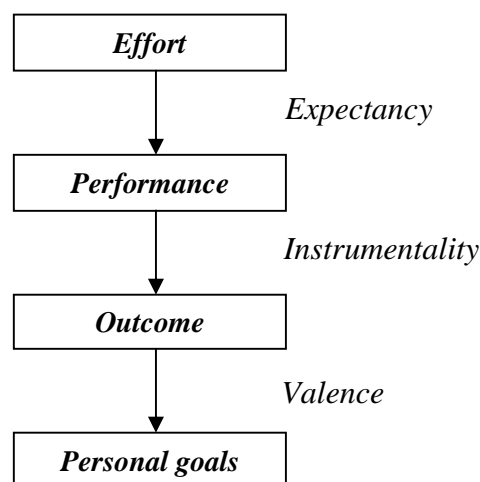
Menurut Lawler, faktor-faktor yang menentukan E-P (kemungkinan besarnya upaya menyebabkan tercapainya unjuk-kerja yang diinginkan) ialah harga diri atau kepercayaan diri, pengalaman lampau dalam situasi serupa, situasi sekarang yang actual, komunikasi (informasi dan persepsi) dari orang lain. Misalnya P, unjuk-kerja yang diinginkan adalah nilai A untuk mata ujian Psikologi Industri. Kepercayaan diri Anda besar akan kemampuan menguasai mata pelajaran ini. Pengalaman yang lampau menunjukkan bahwa jumlah 20 jam diperlukan mempelajari bahan mata ujian yang diperkirakan sama 'beratnya'. Lama ujian dua jam, sama dengan mata ujian lainnya. Persepsi orang lain terhadap Anda ialah bahwa Anda mampu menguasai bahan Psikologi Industri. Anda mempunyai pilihan untuk mencapai nilai

A, B atau C. Jika ingin mencapai nilai A, maka Anda akan menyediakan waktu belajar selama 20 jam untuk mempelajari bahan Psikologi Industri.

Besar kecilnya harapan P-O (sebesar apa kemungkinannya untuk mendapatkan berbagai hasil-keluaran jika mencapai unjuk-kerja tertentu) juga ditentukan oleh berbagai faktor, yaitu pengalaman lalu dalam situasi yang serupa, ketertarikan dari hasil keluaran, kepercayaan dalam kendali internal melawan eksternal, harapan-harapan E-P, situasi actual dan komunikasi dari orang lain. Tercapainya unjuk-kerja yang diinginkan tidak menyebabkan adanya kebutuhan yang dipenuhi. Tetapi dengan tercapainya unjuk-kerja tersebut akan terkait kemungkinan diperolehnya hasil-keluaran yang memenuhi atau gagal memenuhi kebutuhan-kebutuhan. Misalnya dengan dicapainya nilai A untuk psikologi industri diharapkan akan diperoleh kepercayaan yang lebih besar dari orang lain (hasil-keluaran yang positif), iri hati dari rekan-rekan seangkatan (hasil-keluaran yang negatif), peningkatan kemudahan dan kelancaran dalam studi, penambahan teman untuk belajar bersama, makin besar kemungkinan untuk memperoleh promosi jabatan, dan sebagainya.

Komponen ketiga dari model Lawler ialah harkat atau *valence* (V) yang mencerminkan bagaimana perasaan Anda terhadap berbagai hasil-keluaran. Hasil-keluaran adalah positif, jika anda lebih ingin mencapainya daripada tidak ingin mencapainya, dan netral, jika Anda tidak mepedulikan hasil-keluarannya. Harkat diungkapkan dalam angka dan berkisar antara +1 sampai -1. Misalnya mendapat promosi jabatan mendapat harkat +0,9, sedangkan menimbulkan iri hati pada rekan seangkatan mungkin harkatnya -0,5.

Dengan demikian dapat dikatakan teori ini berfokus pada tiga hubungan yaitu :



1. *Effort - Performance Relationship* yaitu persepsi individu akan kemungkinan bahwa ia mampu mencapai *performance* yang telah ditetapkan dengan mengerahkan kemampuan yang ia miliki.
2. *Performance- Reward Relationship* yaitu derajat keyakinan individu bahwa performanya akan dihargai atau mendapat hasil seperti yang ia harapkan.
3. *Reward – Personal Goal Relationship* yaitu sejauhmana imbalan yang diberikan organisasi pada individu memuaskan tujuan pribadi atau kebutuhan dan menarik sebagai imbalan secara individual.

Kinerja.

Pengertian Kinerja.

Menurut Bernardin dan Russel (1993) kinerja didefinisikan sebagai berikut :

“Performance is define as the record of outcome produced on an specified job function or activity during a specified time period.”

Definisi di atas diartikan sebagai kinerja merupakan catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan spesifik atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. dalam definisi diatas Bernardin dan Russel menekankan pengertian kinerja sebagai hasil atau *outcome* dari sebuah pekerjaan dan kontribusi mereka pada suatu organisasi.

Maier, 1965 (dalam As'ad, 2003) mengatakan kinerja sebagai kesuksesan individu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Byars dan Rue (2004) mendefinisikan kinerja sebagai derajat pencapaian tugas yang diselesaikan pegawai dalam pekerjaannya. Menurut Campbell (1990), kinerja didefinisikan sebagai perilaku untuk menyelesaikan sesuatu. Kinerja mengarah kepada suatu tujuan organisasi yang relevan dengan pekerjaannya atau perannya.

Dari definisi yang dikemukakan oleh beberapa tokoh di atas dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan tugasnya yang mengarah pada suatu tujuan organisasi.

Bentuk Kinerja.

Maier, 1965 (dalam As'ad, 2003) mengatakan bahwa kinerja merupakan suatu keberhasilan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Di dalam hasil penelitiannya Maier

mengatakan bahwa keberhasilan suatu kinerja dapat diukur berdasarkan jenis pekerjaannya, yaitu:

1. ***Production Job.***

Production Job merupakan suatu pekerjaan dimana segi kuantitas menjadi suatu standar pengukuran yang objektif dalam suatu pekerjaan. Tetapi di dalam *production job* tetap memperhatikan kualitas pekerjaan. Berdasarkan kuantitas dan kualitas pekerjaan kemudian dibuat suatu standar pengukuran untuk menentukan keberhasilan kinerja seseorang. Contoh dari pengukuran *production job* antara lain :

- a. Kualitas hasil, yaitu banyaknya jumlah unit yang dihasilkan.
- b. Kuantitas hasil, yaitu jumlah kesalahan yang dilakukan.
- c. Kecelakaan, yaitu laporan kecelakaan yang terjadi.
- d. Gaji, yaitu pendapatan yang diterima pegawai serta tingkatan penambahan upah.
- e. Absensi yaitu jumlah hari saat pegawai tidak masuk kerja
- f. Promosi yaitu tingkatan pengembangan.

2. ***Non Production Job.***

Non Production Job adalah suatu pekerjaan dimana penentu keberhasilan dalam bekerja adalah berdasarkan pertimbangan yang bersifat subjektif (*human judgment*). Di dalam *non production job* keberhasilan pekerjaan tidak dapat ditentukan secara kuantitatif tetapi lebih ditentukan secara kualitatif. Dalam *non production job* terdapat istilah *potential performance* dan *actual performance*. *Potential performance* merupakan potensi yang dimiliki oleh pegawai sehingga mampu untuk menyelesaikan pekerjaan dan mampu menghasilkan pekerjaan yang maksimal. *Potensial performance* ini meliputi motivasi dan kemampuan pegawai. *Actual performance* adalah hasil kinerja (output) yang dihasilkan oleh pegawai.

Bentuk kinerja seseorang dapat dilihat dari beberapa indikator. Mondy Noe dan Pemeaux (1993) mengemukakan indikator kinerja sebagai berikut :

1. *Quantity of Work* (kuantitas pekerjaan).

Kuantitas suatu pekerjaan dilihat dengan pertimbangan dari banyaknya pekerjaan, produktivitas pekerjaan pada suatu level organisasi.

2. *Quality of Work* (kualitas pekerjaan).

Kualitas pekerjaan dilihat dengan mempertimbangkan ketelitian, presisi, kerapian dan kelengkapan di dalam menangani tugas.

3. *Dependability* (keteguhan).

Keteguhan dilihat dengan mempertimbangkan kemampuan pegawai yang dapat dipercaya untuk berkomitmen terhadap pekerjaannya.

4. *Initiative* (inisiatif).

Inisiatif dilihat dengan mempertimbangkan kemandirian, fleksibilitas berfikir dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab pekerjaan.

5. *Adaptability* (penyesuaian).

Kemampuan untuk beradaptasi/penyesuaian dilihat dengan mempertimbangkan kemampuan untuk merespon dan berubah sesuai dengan kebutuhan ataupun kondisi tertentu.

6. *Cooperation* (kerja sama).

Kemampuan untuk bekerjasama dilihat dengan mempertimbangkan kemampuan untuk bekerja sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan mampu bekerja dengan orang lain. Misalnya: apakah pekerjaan yang memerlukan waktu lembur mau diterima atau tidak.

Proses Terbentuknya Kinerja.

Menurut Vroom, 1960 (dalam As'ad, 2003) kinerja dikatakan sebagai fungsi dari motivasi (*motivation*) dan kemampuan (*ability*) yang dimiliki seseorang. Kemampuan seseorang dapat dilihat dari tingkatan keahlian (*skill*) dan tingkat pendidikan (*knowledge*). Adanya keterkaitan antara faktor motivasi dan kemampuan, ditunjukkan dengan semakin tinggi tingkat motivasi seseorang maka kinerjanya menjadi tidak optimal jika tidak didukung dengan kemampuan yang tinggi dalam melakukan pekerjaan.

$$\text{Kinerja} = f (M \times A)$$

Proses terbentuknya kinerja secara sederhana namun komprehensif juga dijelaskan oleh Walker (1985) yang disebut sebagai *behavioral view of performance*. Dalam proses ini menjelaskan mengenai dinamika terbentuknya kinerja dengan baik, sehingga jelas langkah-langkah intergratif yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja. Kinerja individu dalam model *behavioral view of performance* dipengaruhi oleh 4 faktor utama, yaitu :

1. Faktor harapan yang terdiri dari tujuan yang ingin dicapai dalam bekerja dan mempengaruhi arah tindakan dan besarnya energi yang akan dikeluarkan oleh individu.
2. Faktor kapasitas individu, kapasitas individu mencakup beberapa hal antara lain : keterampilan, kemampuan dan pengetahuan.
3. Faktor desain pekerjaan, *empowerment* dan *coaching*.

Dengan adanya kejelasan dalam desain pekerjaan akan memberikan kemungkinan lebih besar kepada pegawai untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga pegawai mengetahui mengenai seberapa besar wewenang yang dimiliki pegawai untuk ikut menentukan bagaimana pegawai akan berperilaku. Adanya pedoman, pengarahan dan pelatihan juga akan membentuk pegawai dalam memahami tugas-tugasnya dengan jelas.

4. Faktor umpan balik, faktor ini dalam bentuk imbalan (*reward*) seperti kenaikan gaji, promosi, pembagian bonus atau bisa juga dalam bentuk hukuman (*punishment*) bagi mereka yang kinerjanya kurang baik.

Pengukuran Kinerja.

Dalam penelitian pada variabel kinerja yang dilakukan, peneliti akan mengkaji menggunakan konsep teori yang dikemukakan oleh Bernardin & Russell (2003) dimana ada 5 (lima) kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja pegawai.

Menurut Bernardin & Russel (2003) untuk mengukur kinerja pegawai dapat digunakan beberapa dimensi kinerja, antara lain:

- 1) *Quantity* (kuantitas) merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

- 2) *Quality* (kualitas) merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.
- 3) *Timeliness* (ketepatan waktu) merupakan di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.
- 4) *Cost effectiveness* (efektivitas biaya) merupakan tingkatan di mana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada.
- 5) *Interpersonal impact* (hubungan antar perseorangan) merupakan tingkatan di mana seorang pegawai mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain dan juga pada bawahan.

KERANGKA PEMIKIRAN.

Motivasi, menurut Vroom (dalam Kreitner & Kinicki 2007 : 247), adalah mengarahkan dalam memutuskan seberapa besar upaya untuk menggerakkan usaha dalam situasi tertentu. Vroom (dalam A.S. Munandar, 2001) juga menyatakan bahwa keinginan seseorang (pegawai) untuk menghasilkan sangat tergantung atas tujuan khusus yang ingin dicapainya, dan persepsinya atas tindakan-tindakan untuk mencapai tujuan tersebut. Selama bekerja, motivasi kerja yang dimiliki seorang Tendik di Fikom Unpad akan mengalami perubahan-perubahan sebagai hasil interaksi antar pegawai tersebut dengan kondisi lingkungan kerjanya. Tendik di Fikom Unpad mulai bekerja dengan derajat motivasi tertentu. Tergantung pada apa yang dialami oleh Tendik di Fikom Unpad tersebut selama bekerja dan tergantung bagaimana Tendik di Fikom Unpad tersebut mempersepsikan apakah lingkungan kerjanya dapat memuaskan kebutuhan serta harapan yang dimilikinya.

Kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai tenaga kependidikan di Fikom Unpad sangatlah berbeda-beda. Perbedaan kinerja seseorang pegawai tenaga kependidikan di Fikom Unpad dengan pegawai tenaga kependidikan di fakultas lainnya dalam suatu situasi kerja

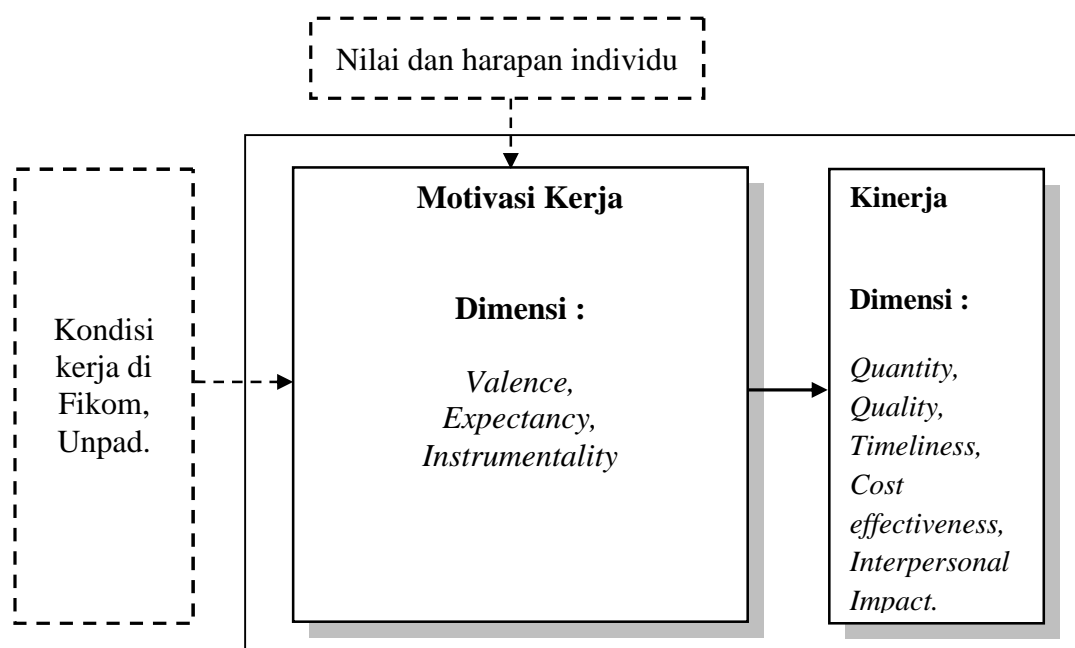
adalah karena perbedaan karakteristik masing-masing pegawai tersebut. Bagaimana orang dengan ciri tertentu cenderung relatif konsisten dalam sikap dan perilaku mereka dengan berjalannya waktu dan dalam melintasi situasi-situasi. B.M. Staw dan J. Ross 1985 (dalam Robbins 1996).

Kinerja menurut Bernardin dan Russel (1993) di definisikan sebagai catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Dalam definisi tersebut Bernardin dan Russel menekankan pengertian kinerja sebagai hasil atau *outcome* dari sebuah pekerjaan kontribusi mereka pada suatu organisasi. Vroom, 1960 (dalam As'ad, 2003) mengatakan bahwa kinerja seseorang merupakan sebagai fungsi dari kemampuan motivasi (*motivation*) dan (*ability*) yang dimiliki seseorang. Dalam faktor kemampuan (*ability*), pegawai tenaga kependidikan di Fikom Unpad diasumsikan memiliki kemampuan yang sama karena mereka sudah melewati serangkaian seleksi sebelum mereka menjadi pegawai di Fikom Unpad, selain itu mereka juga mendapatkan berbagai pelatihan untuk mendukung kinerja, maka kinerja merupakan fungsi motivasi dari masing-masing pegawai tersebut. Jika motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai tinggi maka kinerjanya pun akan tinggi, begitu juga jika motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai rendah maka kinerjanya pun juga rendah.

Faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah faktor motivasi. Menurut McCormick dan Ilgen (1980) faktor motivasi dapat memberikan dampak pada pegawai dan secara langsung dapat berpengaruh pada kinerja pegawai. Fikom Unpad secara berkala melakukan penilaian kinerja termasuk pada pegawai tenaga kependidikan untuk melihat kinerja pegawai yang dilakukan setiap 6 (enam) bulan yaitu : a) periode I, Januari s.d. Juni dilakukan pada bulan Juli. b) periode II, Juli s.d. Desember dilakukan pada bulan Januari. Hal ini bertujuan untuk melihat efektivitas pegawai dalam bekerja dan untuk melihat sejauh mana pencapaian kinerja pegawai dalam konteks ini penilaian kinerja disebut SKP (Sasaran Kerja Pegawai) akan berimbang pada seberapa besar Tukin (tunjangan kinerja) yang didapat oleh para Tendik.

Berdasarkan hasil kajian pustaka yang dijadikan sebagai landasan pemikiran dan acuan pembahasan penelitian, maka kerangka pemikiran dari penelitian ini dapat dilihat pada bagan berikut:

Bagan 2.1. Kerangka Pemikiran



Keterangan bagan :

Garis putus-putus (- - - - -) : Bagian yang tidak diteliti dalam penelitian

Garis tegas (———) : Bagian yang diteliti dalam penelitian

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian.

Penelitian ini menggunakan metode *Hypothetic Deductive*, yaitu suatu penelitian yang prosesnya diawali dengan menurunkan hipotesis yang diperoleh dari beberapa teori dan pengamatan secara informal terhadap kejadian sehari-hari yang relevan dengan masalah penelitian.

Penelitian ini dilakukan tidak terbatas pada pengumpulan data saja, melainkan juga mencoba menganalisis dan menginterpretasikan data yang telah diteliti sesuai dengan tujuannya, yaitu untuk mengetahui bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja tenaga kependidikan di Fikom Unpad. Analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*).

Pendekatan "*Ex Post Facto*" yang digunakan dalam penelitian ini. Pendekatan tersebut yaitu suatu pendekatan yang berusaha mencari informasi secara sistematis dan

empirik terhadap variabel-variabel yang sudah terjadi. Suatu pendekatan dimana variabel-variabel yang ada tidak dapat dimanipulasi oleh peneliti.

Prosedur Penelitian.

Penelitian ini dilakukan pada Tenaga Kependidikan (Tendik) Fikom Unpad, dimana peneliti bekerja dan melihat fenomena yang mendasari penelitian ini muncul. Tahapan pelaksanaan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Tahap Persiapan.

- a. Mencari data awal tentang fenomena yang terjadi.
- b. Menentukan topik penelitian.
- c. Melakukan studi kepustakaan untuk mendapatkan informasi mengenai masalah yang diteliti.
- d. Mencari teori dan konsep-konsep yang berhubungan dengan penelitian.
- e. Merumuskan permasalahan.
- f. Menetapkan sampel dan menentukan teknik pengambilan data.
- g. Menyusun dan mengajukan usulan penelitian sesuai dengan lingkup permasalahan yang diteliti.
- h. Menentukan dan mempersiapkan alat ukur yang akan digunakan dalam penelitian.

2. Tahap pelaksanaan.

- a. Melakukan uji coba alat ukur.
- b. Mengolah dan uji coba dengan menghitung realibilitas, validitas, analisis item.
- c. Melakukan revisi terhadap alat ukur berdasarkan hasil pengolahan data uji coba alat ukur.

3. Tahap pengolahan data.

- a. Melakukan scoring dan membuat tabulasi dari data-data yang terkumpul sehingga data tersebut dapat digunakan untuk dianalisis.
- b. Melakukan perhitungan statistik untuk menguji hipotesis penelitian melalui uji statistik yang telah ditentukan.

4. Tahap interpretasi.

- a. Menganalisis data yang diperoleh dari hasil penelitian.
- b. Menginterpretasikan dan membahas hasil analisis statistik berdasarkan teori dan kerangka pemikiran yang diajukan.

5. Tahap akhir.

- a. Menyusun laporan penelitian.
- b. Menarik kesimpulan terhadap hasil penelitian yang diperoleh.
- c. Mengajukan saran-saran.
- d. Melakukan perbaikan dan menyempurnakan hasil laporan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

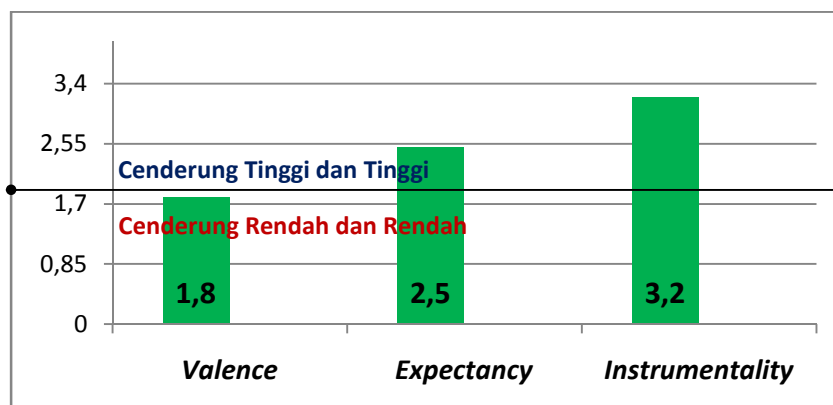
Hasil Analisis Statistik Deskriptif.

Sub bab ini membahas mengenai uraian dan analisis statistik deskriptif data yang diperoleh dari data primer dan skunder penelitian. Data primer penelitian ini adalah hasil kuesioner atau angket yang disebarakan kepada 45 responden. Data yang diperoleh dari hasil kuesioner adalah data untuk variabel iklim organisasi dan motivasi kerja. Data untuk variabel kinerja diperoleh dari data skunder yang ada di instansi Fikom Unpad, yaitu data hasil kinerja para Tendik berupa SKP (Sasaran Kerja Pegawai).

Gambaran Motivasi Kerja Tenaga Kependidikan di Fikom Unpad.

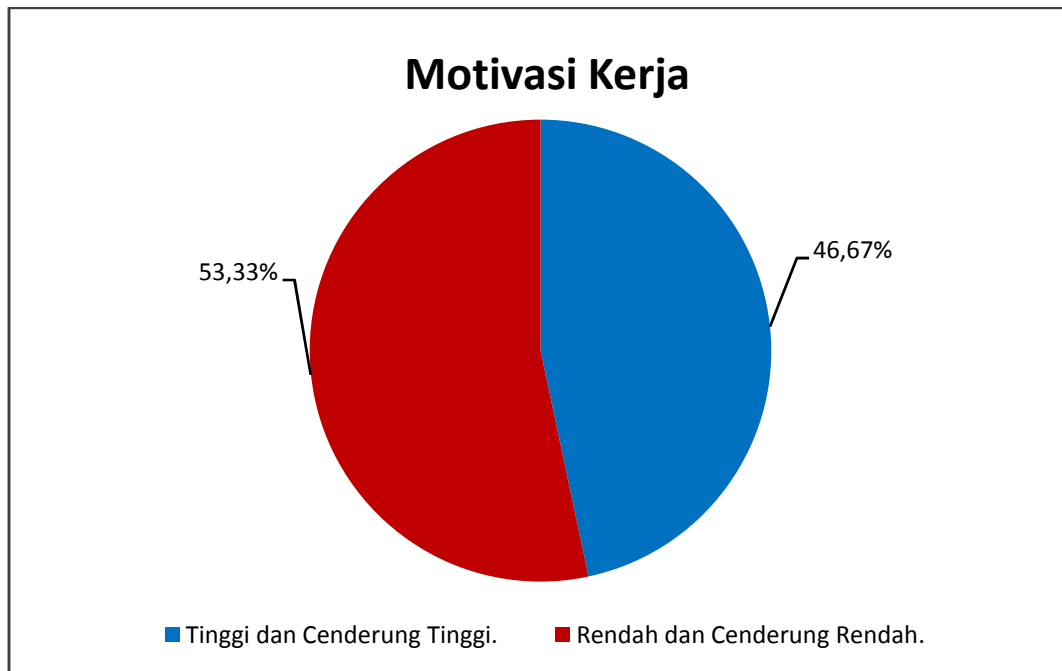
Berikut ini adalah gambaran deskriptif hasil kuesioner untuk motivasi kerja yang telah dikelompokkan ke dalam 2 kategori. Hasil dapat di lihat pada gambar 4.12. berikut :

Gambar 4.11.
Profile Motivasi Kerja



Berdasarkan gambar 4.11 di atas terlihat bahwa skor yang paling tinggi dari ketiga dimensi motivasi kerja yaitu dimensi *instrumentality* dengan skor 3,2 atau berada pada kategori cenderung tinggi; kategori cenderung rendah jatuh pada dimensi *expectancy* (2,5); untuk kategori rendah berada pada dimensi *valence* (1,8). Rata-rata skor variabel motivasi kerja ($1,8 + 2,5 + 3,2$ dibagi 3) adalah 2,5 atau berada pada kategori cenderung rendah.

Gambar 4.3.
Motivasi Kerja Tendik Fikom Unpad



Secara umum berdasarkan gambar 4.12. di atas, sebanyak 53,33% atau 24 responden Tenaga Kependidikan di Fikom Unpad memiliki motivasi kerja pada kategori rendah dan cenderung rendah; sedangkan sebanyak 46,67% atau 21 responden lainnya lagi memiliki motivasi kerja pada kategori tinggi dan cenderung tinggi.

- **Gambaran Deskriptif Komponen Motivasi Kerja.**

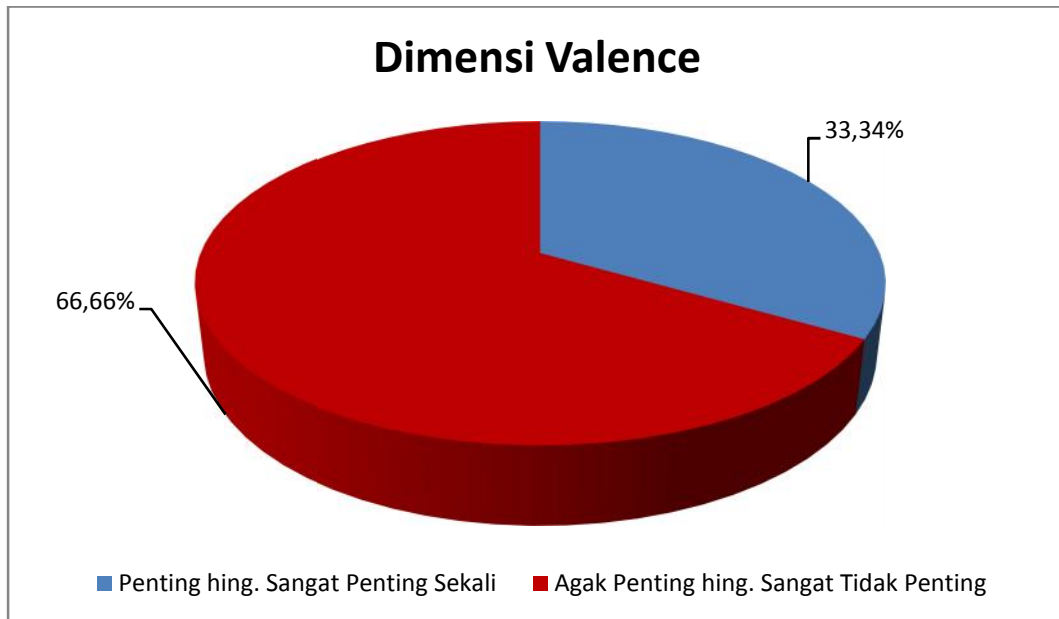
Gambaran deskriptif dari ketiga dimensi motivasi kerja berikut ini didapat dengan cara membuat prosentase dari jawaban masing-masing item pertanyaan yang dipersepsikan oleh seluruh responden.

- **Dimensi *Valence***

Berikut ini adalah gambaran deskriptif hasil kuesioner untuk dimensi *Valence* yang telah disederhanakan ke dalam 2 bagian (penting hingga sangat penting sekali dan; agak penting hingga sangat tidak penting. Hasil dapat di lihat pada tabel 4.12 berikut :

Gambar 4.12.

Persepsi Tendik Fikom Unpad Terhadap *Valence*



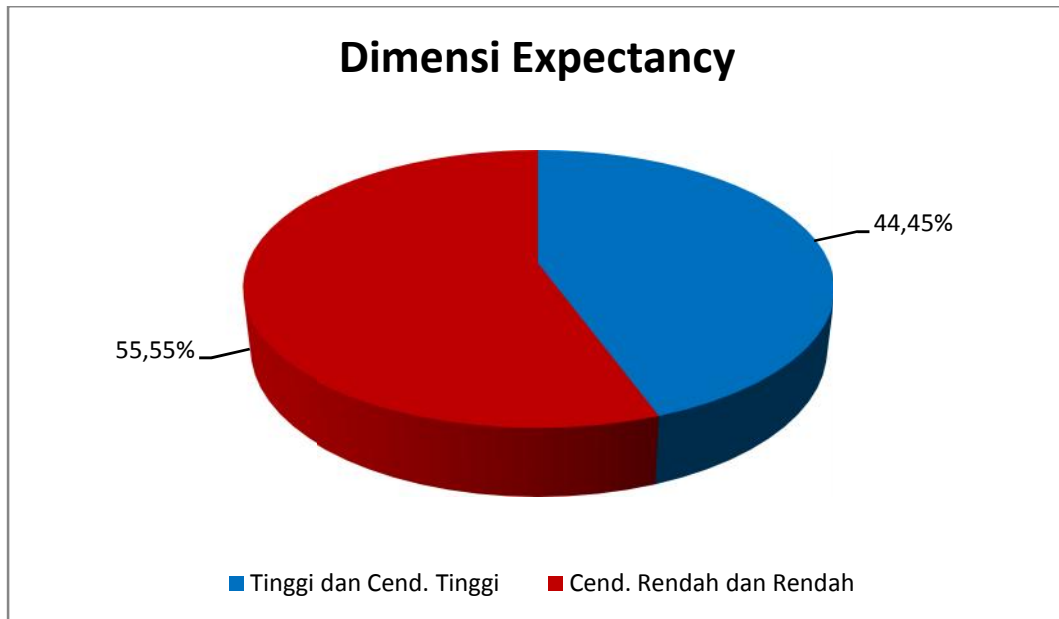
Berdasarkan gambar 4.12 di atas, sebagian besar (66,66%) Tendik Fikom Unpad mempersepsikan dimensi *valence* berada pada bagian agak penting hingga sangat tidak penting.

- **Dimensi *Expectancy***

Berikut ini adalah gambaran deskriptif hasil kuesioner untuk dimensi *Expectancy* yang telah disederhanakan ke dalam 2 bagian (tidak mungkin sama sekali hingga agak mungkin; mungkin hingga sangat mungkin sekali). Hasil dapat dilihat pada tabel 4.13 berikut :

Gambar 4.13.

Persepsi Tendik Fikom Unpad terhadap *Expectancy*

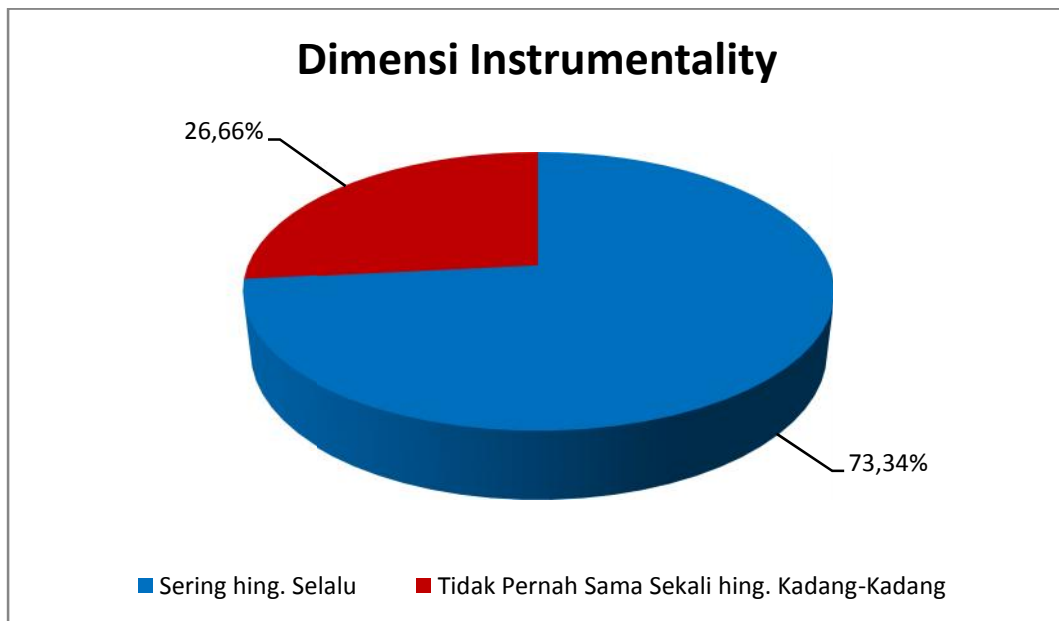


Berdasarkan gambar 4.13 di atas, sebagian Tendik Fikom Unpad mempersepsikan dimensi *Expectancy* berada pada bagian tidak mungkin sama sekali hingga agak mungkin (55,55 %).

- **Dimensi *Instrumentality***

Berikut ini adalah gambaran deskriptif hasil kuesioner untuk dimensi *Instrumentality* yang telah dikelompokkan ke dalam 2 bagian (tidak pernah sama sekali hingga kadang-kadang; sering hingga selalu). Hasil dapat di lihat pada tabel 4.14 berikut :

Gambar 4.14.
Persepsi Tendik Fikom Unpad terhadap *Instrumentality*

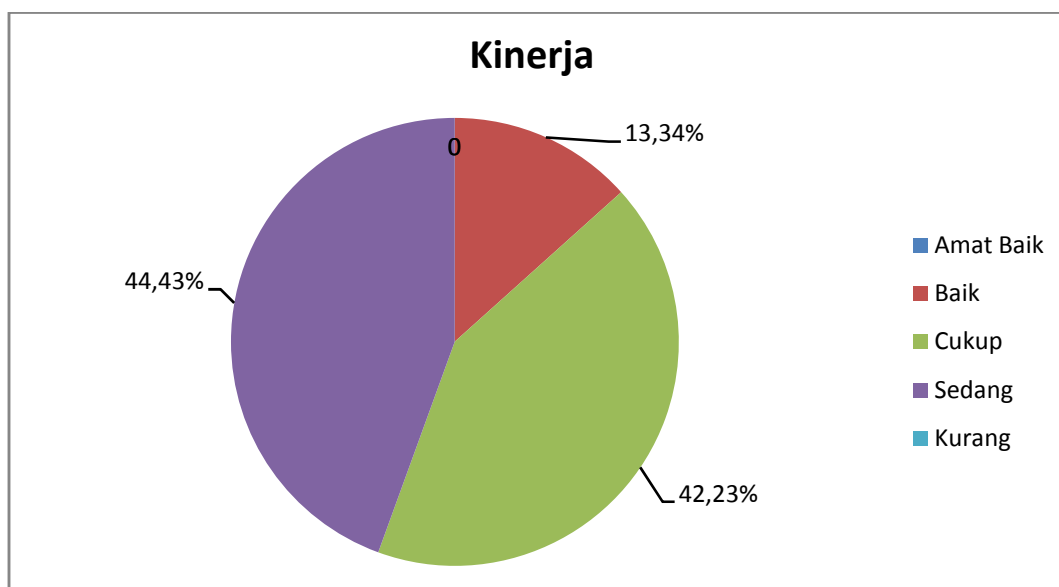


Berdasarkan gambar 4.14 di atas, sebagian besar (73,34%) Tendik Fikom Unpad mempersepsikan dimensi *Instrumentality* berada pada bagian sering hingga selalu.

Gambaran Kinerja Tenaga Kependidikan di Fikom Unpad.

Data kinerja Tenaga Kependidikan diperoleh dari besarnya nilai pencapaian keberhasilan pegawai dinilai melalui SKP (Penilaian Prestasi Kerja) yang dilakukan dua periode dalam setahun yaitu a) periode I dari bulan Januari-Juni. b) periode II dari bulan Juli-Desember. Data kinerja Tenaga Kependidikan dikategorikan kedalam 5 kategori. Adapun hasil kategori kinerja Tenaga Kependidikan periode I dari bulan Januari-Juni 2014 dapat dilihat pada gambar 4.17. berikut :

Gambar 4.4.
Kinerja Tenaga Kependidikan



Berdasarkan gambar 4.17. di atas, sebagian kinerja Tenaga Kependidikan di Fikom Unpad hampir setengah berada pada kategori kurang memuaskan 44,43% atau 20 responden, kemudian cukup memuaskan (42,23% atau 19 responden) dan selebihnya kategori memuaskan 13,34% atau 6 responden.

Maka perbandingan tenaga kependidikan yang tidak memuaskan dengan yang memuaskan adalah 44,45 (20 responden) dengan 55,55 (25 responden). Jadi secara umum boleh dikata sebagian besar atau lebih dari setengahnya memuaskan walaupun selisihnya sedikit (5 responden atau 11,12%). Atau tingkat kinerja sedang.

PEMBAHASAN.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pada Tenaga Kependidikan Di Fikom Unpad.

Pengujian terhadap statistik menghasilkan penolakan terhadap H_0 atau dengan kata lain menerima H_1 dikarenakan nilai F_{hitung} lebih besar dari yang diperoleh F_{tabel} yaitu ($998,110 > 3,032$). Jadi berdasarkan hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja pada Tenaga Kependidikan di Fikom Unpad.

Pengaruh motivasi kerja yang tinggi terhadap kinerja tersebut dapat peneliti jelaskan sebagai berikut.

Motivasi kerja yang dimiliki oleh seorang Tenaga Kependidikan akan memberikan pengaruh sejauh mana kesediaan Tenaga Kependidikan untuk mengeluarkan usaha dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Kesediaan dari masing-masing Tenaga Kependidikan akan memberikan suatu dorongan atau arahan terhadap tingkah laku yang akan dikeluarkannya. Motivasi kerja memberi “alasan” mengapa individu menunjukkan tingkah laku tertentu. Motivasi kerja yang dimiliki seorang Tenaga Kependidikan akan mengalami perubahan-perubahan sebagai hasil interaksi antara Tenaga Kependidikan tersebut dengan kondisi lingkungannya.

Seorang Tenaga Kependidikan yang memiliki motivasi kerja tinggi akan selalu mencoba melakukan yang terbaik serta bersedia meluangkan waktu dan upaya ekstra untuk melakukan pekerjaannya. Motivasi kerja yang dimiliki oleh seorang Tenaga Kependidikan akan tercermin dalam hasil yang dicapai dalam pekerjaannya. Tinggi dan rendahnya motivasi kerja yang dimiliki oleh seorang Tenaga Kependidikan akan ikut menentukan besar kecilnya prestasi atau kinerja yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Vroom, 1960 (dalam As'ad, 2003) berpendapat bahwa kinerja seseorang (pegawai) merupakan fungsi dari motivasi (*motivation*) dan kemampuan (*ability*) yang dimiliki seseorang. Dalam faktor kemampuan (*ability*), Tenaga Kependidikan di Fikom Unpad diasumsikan memiliki kemampuan yang sama karena mereka sudah melewati serangkaian tes termasuk tes kemampuan sebelum mereka menjadi pegawai di Fikom Unpad, selain itu mereka juga mendapatkan berbagai pelatihan untuk mendukung kinerja, maka kinerja merupakan fungsi motivasi kerja dari masing-masing pegawai tersebut. Jika motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai tinggi maka kinerjanya pun akan tinggi, begitu juga jika motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai rendah maka kinerjanya pun juga rendah.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pada Tenaga Kependidikan Di Fikom Unpad.

Pengujian hipotesis statistik menghasilkan $t_{hitung} = 11,257 > t_{tabel} = 1,970$, berarti ada penolakan terhadap H_0 atau dengan kata lain menerima H_1 , hasil ini dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh secara parsial motivasi terhadap kinerja pada Tenaga Kependidikan di Fikom Unpad. Dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,517. Berdasarkan nilai koefisien jalur

tersebut diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 47,51%, dengan arah positif. Nilai koefisien determinasi sebesar 47,51% menunjukkan besarnya pengaruh secara parsial motivasi terhadap kinerja, sedangkan arah yang positif menunjukkan bahwa Tenaga Kependidikan yang memiliki motivasi tinggi, Tenaga Kependidikan tersebut akan selalu mencoba melakukan yang terbaik serta bersedia meluangkan waktu dan upaya ekstra untuk melakukan pekerjaannya sehingga akan meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya apabila Tenaga Kependidikan yang memiliki motivasi kerja rendah, Tenaga Kependidikan tersebut seringkali tidak mau mencoba melakukan yang terbaik dan jarang meluangkan waktu untuk melakukan pekerjaannya sehingga kinerjanya pun akan rendah.

Seorang Tenaga Kependidikan di Fikom Unpad dalam melaksanakan pekerjaannya mempunyai target kerja yang harus dicapai. Target kerja bagi seorang Tenaga Kependidikan dapat dikatakan sama. Besarnya nilai pencapaian keberhasilan Tenaga Kependidikan dinilai melalui SKP (Sasaran Kerja Pegawai) yang merupakan penilaian kinerja Tenaga Kependidikan di Fikom Unpad dibuat berdasarkan target unit kerja atau sebagai indikator kinerja utama yang menjadi standar ukuran sebuah instansi dalam melihat pencapaian hasil dan tujuan. Asumsinya, semakin banyak kontribusi Tenaga Kependidikan tersebut terhadap pencapaian target unit kerja, maka semakin baik pula kinerjanya. SKP dilakukan dua periode dalam setahun yaitu a) periode I dari bulan Januari- Juni. b) periode II dari bulan Juli-Desember. Seorang Tenaga Kependidikan dalam melaksanakan pekerjaannya senantiasa dipengaruhi oleh kesediaannya. Kesiediaan atau motivasi dari masing-masing Tenaga Kependidikan akan memberikan suatu dorongan atau arahan terhadap tingkah laku yang akan dikeluarkannya. Selama bekerja, motivasi yang dimiliki oleh seorang Tenaga Kependidikan akan mengalami perubahan-perubahan sebagai hasil interaksi antara Tenaga Kependidikan dengan kondisi kerjanya.

Menurut Vroom (dalam Kreitner & Kinicki, 2007:247) motivasi merupakan seberapa besar upaya untuk mengerahkan usaha untuk mencapai hasil/imbalan tertentu. Meskipun imbalan yang diberikan instansi tinggi, motivasi kerja akan cenderung rendah apabila jika pegawai tidak percaya bahwa dia akan mencapai tingkat kinerja yang ditentukan agar mendapat imbalan tertentu. Pegawai akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi jika harapan dan kebutuhannya dapat terpenuhi. Berdasarkan gambar 4.12. pada hal 141, diketahui bahwa, sebanyak 55,57% Tenaga Kependidikan memiliki motivasi kerja berada pada kategori tinggi dan cenderung tinggi, dengan indikasi seperti pegawai bersemangat dalam bekerja, dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu bahkan ada yang menyelesaikan

pekerjaan sebelum waktu yang ditetapkan dengan hasil yang memuaskan, memiliki disiplin yang tinggi dengan tepat waktu datang ke dalam instansi, pulang sesuai dengan ketentuan bahkan ada yang bersedia bekerja melebihi jam kerja. Sedangkan sebanyak 44,43% lagi Tenaga Kependidikan di Fikom Unpad memiliki motivasi rendah dan cenderung rendah, dengan indikasi seperti pegawai sering masuk kerja terlambat, bermalas-malasan pada saat bekerja, menyelesaikan tugas tidak sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan bersama, sering menggunakan jam kerja untuk mengerjakan pekerjaan yang tidak relevan dengan tugas ketika atasan tidak berada di tempat, seperti bermain *game* di komputer, sehingga pekerjaan lebih banyak tertunda, pegawai tidak memiliki kedisiplinan kerja seperti pada saat disela-sela jam kerja, pegawai lebih memilih untuk merokok, minum kopi ngobrol sesama rekan kerja di ruangan sehingga melalaikan atau memperlambat penyelesaian pekerjaannya.

Berdasarkan hasil penelitian ini, rendah dan cenderung rendahnya motivasi kerja Tenaga Kependidikan di Fikom Unpad ini terjadi karena kurangnya keyakinan pegawai bahwa akan mendapatkan imbalan jika menampilkan perilaku yang diharapkan dimana imbalan dari instansi dimaknakan sangat bernilai bagi pegawai. Namun di samping itu ada hal-hal lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini yang medasari Tendik di Fikom Unpad kurang motivasi untuk berprestasi. Hal ini menjadikan stigma bahwa PNS adalah pegawai yang malas.

SIMPULAN.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik simpulan, sebagai berikut:

1. Motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pada Tenaga Kependidikan di Fikom Unpad.
2. Motivasi kerja yang dimiliki oleh Tenaga Kependidikan berada pada kategori cenderung rendah.
3. Kinerja Tendik yang tertuang dalam SKP dapat dirata-ratakan dan berada pada kategori “sedang.”

Saran.

Berdasarkan hasil simpulan di atas, maka ada beberapa hal yang dapat dijadikan pertimbangan dari hasil penelitian ini untuk penelitian lanjutan maupun pihak manajemen Fikom Unpad.

Saran Bagi Penelitian Lanjutan.

Peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian yang sama disarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Memanfaatkan informasi yang disajikan dalam hasil penelitian ini sebagai bahan pembandingan apabila melakukan penelitian dengan topik yang serupa di masa yang akan datang.

Saran Bagi Pihak Manajemen Fikom Unpad.

Kepada Fakultas Ilmu Komunikasi Unpad sebagai instansi yang mempekerjakan Tenaga Kependidikan diberikan saran sebagai berikut :

1. Pihak manajemen dapat melakukan suatu upaya yang lebih untuk dapat meningkatkan motivasi kerja seperti program-program pelatihan yang relevan, *gathering*, *capacity building*, dan sejenisnya. Pembinaan terhadap Tenaga Kependidikan dapat dilakukan oleh atasan masing-masing, dengan cara terus menerus membina dan menjelaskan tentang kondisi kerja yang dihadapinya dalam bekerja sehingga menimbulkan harapan sekaligus memotivasi para pegawai untuk meraih keberhasilan.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M. (2002). *Psikologi Industri*, Edisi ke-4. Yogyakarta : Liberty.
- ,(2003). *Psikologi Industri*. Yogyakarta : Liberty.
- Azwar, S. (2001). *Reliabilitas dan Validitas*, Edisi ke-3. Yogyakarta : Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Azwar, S. (1998). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Atkinson, JW. (1958). *Motivies In Fantasy, Action And Society*. D. Van Nonstrand Cp, Princeton, New York.
- Bernardin, H. John. & Rusell, J.E.A. (1993). *Human Resources Management*. New York : Mc Graw Hill Inc.
- Davis , K & Newstroom. J.W. (1982). *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*. Seventh Edition Singapore : McGraw Hill Book Company Inc.
- Gilmer, B. Van Haller. (1961). *Industrial Psychology 2nd Edition*. New York: Mc Graw-Hill, Inc.
- Graziano, A.M., Raulin, M.L. (2000), *Research Methods : A Process of Inquiry*, Allyn & Bacon, M.A.
- Kinlaw, Dennis C. (1981) *Helping Skills for Human Resource Development*. USA. University Associates, San Diego CA.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2007). *Organizational Behavior. (7th ed)*. New York : Mc Graw Hill.
- Lawrence, P. R. and Lorsch, J.W. (1967). *Organization And Environment*, Richard D. Irwin, Homewood, IL.
- Luthans, Fred. (1973). *Organizational Behavior*. First Edition. McGraw-Hill
- (1985). *Organizational Behavior*. Fourth Edition. McGraw-Hill
- Litwin, George H. & Stringer, Robert A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University.
- Maier, H.W. (1965). *Three Theories Of Child Development*. New York: Harper & Row Publisher.
- McCormick, E.J., and Ilgen, D.R. (1980), *Industrial Psychology (7th ed.)*, Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- Milton, C.R.(1981). *Human Behavior in Organization : Three Levels of Behavior*. New York : Prentice-Hall, Inc

- Mondy, R.W., Noe, R.M., Premeaux, S.R. (1993) *.Human Resource Management (5rded.)*, Massachusetts, Allyn and Bacon
- Morgan, C.T. (1986). *Introduction to Psychology*. Seventh edition. Singapore : McGraw-Hill.
- Munandar, Ashar S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*, Penerbit Universitas Indonesia : Jakarta.
- Nirwana K. Sitepu. (1994). *Analisis jalur (path analysis)*. Universitas Padjadjaran, Bandung.
- Riduwan dan Engkos Achmat Kuncoro. (2008). *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Alfabeta. Bandung.
- Robbins, Stephen P. (1998). *Organizational Behavior*. USA : Prentice Hall.
- Steers, R.M & Porter, L.W. (1987). *Motivation and Work Behavior*. Fourth Edition. Singapore : McGraw-Hill.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung Alfabeta.
- Suryana, Sumantri. (2001). *Perilaku Organisasi*. Universitas Padjdjaran, Bandung.
- Walker, J.W. (1985). *Human Performance Planning*. USA : Gralier Business Lib.
- Werner, J.M. & DeSimone, R.L. (2006). *Human Resource Development (4th, Fourth Edition)*. USA. Harvard Business School Publishing.
- Winkel, W.S. (1996). *Psikologi Pengajaran*. Jakarta : Grasindo.
- Zalesnik, A. (1992). *Managers and Leader : Are they different?*. Di dalam : J. J. Gabaro, editor. *Managing People and Organizations*. Bostons : Harvard Business School.hlm 85-101.

Tesis, Jurnal dan Dokumen Lain.

- Anwar, Haryono. (2012). *pengaruh Motivasi Berprestasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Tenaga Administrasi di Universitas Negeri Semarang*. Jurnal Unnes. Vol 1, No 1.
- Eska, Julimartha, Bahar. (2011). *Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap tampilan kerja*. TESIS. (tidak diterbitkan). Bandung : Program Pasca Sarjana Program Magister Profesi Psikologi Universitas Padjajaran.
- Miswan (2012). *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Dosen Pegawai Negeri Sipil Pada Universitas Swasta di Kota Bandung*. Jurnal Penelitian Pendidikan. Vol. 12 No. 2, Oktober 2012.
- Rachmayati, Eka, Safitri. (2009). *Pengaruh Persepsi Tentang Proses Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan*. TESIS.

(tidak diterbitkan). Bandung : Program Pasca Sarjana Program Magister Profesi Psikologi Universitas Padjajaran.

Salleh, Fauzilah, dkk. (2011). “*The Effect of Motivation on Job Performance of State Government Employees in Malaysia*”. International Journal of Humanities and Social Science. Vol. 1, No. 4, pp. 147-154.

Selamat, Nurharani, dkk. (2013). “*The Impact Of Organizational Climate On Teachers’ Job Performance*”. Educational research journal. Vol. 2, No.1, pp. 71-82.

Susan, W. M. dkk. (2012). “*Influence of Motivation on Performance in the Public Security Sector with a Focus to the Police Force in Nairobi, Kenya*”. International Journal of Business and Social Science. Vol. 3, No.23, pp. 195-204.

Borang Prodi Humas S1 2015.

Fikom Unpad dalam Angka 2014.

Peraturan Kepala (Perka) BKN No 1 Tahun 2013 tentang SKP.

Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Pendidikan Nasional.

Peraturan Pemerintah No 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS.

Peraturan Pemerintah No 53 tahun 2010 Tentang Kepegawaian.

Undang-Undang No. 20 Thn 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Sumber Rujukan Elektronik :

www.unpad.ac.id

www.fikom.unpad.ac.id

<http://sipuu.setkab.go.id/>