



## PENGARUH KREATIVITAS DAN MOTIVASI TERHADAP KARAKTERISTIK KINERJA MANAJERIAL PT PAL INDONESIA (PERSERO) MENGGUNAKAN METODE GRAPHIC RATING SCALE

Titus Kristanto<sup>1</sup>, Rosdiana Marpaung<sup>2</sup>, Dwi Mustika Kusumawardani<sup>3</sup>, Dewi Rahmawati<sup>4</sup>

*Institut Teknologi Telkom Surabaya<sup>1,4</sup>*

*Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia<sup>2</sup>*

*Institut Teknologi Telkom Purwokerto<sup>3</sup>*

[titus.kristanto@ittelkom-sby.ac.id](mailto:titus.kristanto@ittelkom-sby.ac.id)<sup>1</sup>, [rosdiana.marpaung86@gmail.com](mailto:rosdiana.marpaung86@gmail.com)<sup>2</sup>, [dwimustika@ittelkom-pwt.ac.id](mailto:dwimustika@ittelkom-pwt.ac.id)<sup>3</sup>, [dewirahmawati@ittelkom-sby.ac.id](mailto:dewirahmawati@ittelkom-sby.ac.id)<sup>4</sup>

### ABSTRAK

PT PAL Indonesia (Persero) merupakan perusahaan BUMN yang bergerak pada industri galangan kapal dan berlokasi di Kota Surabaya. PT PAL dalam menjalankan bisnis membutuhkan pegawai yang paham pada industri galangan kapal. Permasalahan yang dihadapi oleh PT PAL adalah pengaruh kreativitas dan motivasi pegawai terhadap kinerja manajerial. Tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui pegawai berpengaruh pada kreativitas dan motivasi pada PT PAL. Variabel yang digunakan pada penelitian adalah kreativitas, motivasi, dan kinerja manajerial perusahaan. Sampel data yang digunakan dalam penelitian adalah 90 orang. Metode pengumpulan menggunakan data primer yakni kuesioner. Dari data kuesioner, data tersebut diolah menggunakan metode *Graphic Rating Scale*. Skala yang digunakan dalam metode *Graphic Rating Scale* dari angka 1 hingga angka 4. Skala angka 1 merupakan nilai terburuk, sedangkan skala angka 4 merupakan nilai terbaik. Hasil dari penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh kreativitas dan motivasi pegawai PT PAL terhadap kinerja manajerial.

**Kata kunci** : kreativitas, graphic rating scale, motivasi, kinerja manajerial

### ABSTRACT

*PT PAL Indonesia (Persero) is a state-owned company engaged in the shipbuilding industry and is located in the city of Surabaya. PT PAL in running its business requires employees who understand the shipbuilding industry. The problem faced by PT PAL is the influence of employee creativity and motivation on managerial performance. The purpose of the study was to determine the effect of employees on creativity and motivation at PT PAL. The variables used in this research are creativity, motivation, and company managerial performance. The sample data used in the study were 90 people. The collection method used primary data, namely a questionnaire. From the questionnaire data, the data was processed using the Graphic Rating Scale method. The scale used in the Graphic Rating Scale method is from number 1 to number 4. The number 1 scale is the worst value, while the number 4 scale is the best value. The results of the study can be concluded that there is an influence of creativity and motivation of PT PAL employees on managerial performance.*

**Keyword:** *creativity, graphic rating scale, motivation, managerial performance*



## PENDAHULUAN

Pertumbuhan ekonomi di Indonesia berkembang cepat pada era industri 4.0,

membuat daya saing yang sehat dan mampu mencapai tujuan yang diinginkan. Tujuan perusahaan adalah mencapai laba perusahaan sesuai dengan pertumbuhan perusahaan pada masa jangka panjang.

Produktivitas dipengaruhi oleh motivasi dari karyawan untuk mencapai target perusahaan. Pimpinan perusahaan mempunyai jiwa kepemimpinan dan motivasi tinggi supaya karyawan dapat bertugas sehari-hari. Berdasarkan survey yang dilakukan oleh Hugo Munsternberg, ada tiga tingkatan yaitu [1] : (1) Menemukan orang yang terbaik, (2) Membuat kondisi pekerjaan yang nyaman, (3) Gunakan psikologis untuk memotivasi karyawan.

Berdasarkan penelitian dari McClelland, Murray, dan Miller [2], terdapat hubungan positif antara motivasi dan prestasi kerja. Maksudnya, seorang pemimpin mempunyai motivasi tinggi dalam bekerja, dibandingkan motivasi kerja rendah yang akan berpengaruh pada motivasi kerja seseorang.

PT PAL Indonesia (Persero) merupakan perusahaan bergerak di industry perkapalan [3]. Berlokasi di Surabaya. Proses bisnis PT PAL Indonesia adalah mampu berkreasi dalam meningkatkan kinerja manajerial. Penilaian kinerja manajerial dilakukan setahun sekali menggunakan metode *Graphic Rating Scale* [4].

Metode *Graphic Rating Scale* merupakan sebuah metode yang penilaian menggunakan grafik dengan membandingkan kinerja individu dengan standar absolut [5]. Setiap skala bernilai numerik. Tim penilai melakukan penilaian dari berbagai evaluasi kinerja [6].

Kinerja manajerial merupakan ekspresi dari output, efisiensi, dan efektivitas yang berhubungan dengan produktivitas [7]. Kinerja sebagai keberhasilan seseorang dalam menjalankan suatu pekerjaan yang dilakukan [8].

Penilaian kinerja merupakan proses berkala untuk mengevaluasi efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi,

dan personel organisasi, berdasarkan tujuan, standar, dan kriteria yang sudah ditetapkan [9]. Pada organisasi perusahaan, *performance appraisal* menjadi penilaian perilaku manusia dalam menjalankan peran kunci dari penilaian kinerja dalam memotivasi personel mencapai tujuan organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan [10].

Hasil penelitian menggunakan metode *Graphic Rating Scale* adalah membantu pimpinan PT PAL mengatasi permasalahan dalam proses penilaian kinerja dan memberikan hasil dari pelaporan penilaian kinerja manajerial. Sehingga memberikan penilaian kinerja bagi karyawan PT PAL.

## METODE

Pada metode penelitian, membahas tentang analisis sistem, pengambilan sampel data, teknik pengumpulan data dari penilaian kinerja manajerial dengan metode *Graphic Rating Scale* di PT PAL Indonesia. Pada proses pengumpulan data didapatkan dari hasil wawancara, observasi, dan kuisioner dari karyawan yang bekerja di PT PAL.

### Analisis Sistem

Tahap awal dari metode penelitian adalah mencari informasi dari proses penilaian kinerja manajerial di PT PAL Indonesia. Hal tersebut untuk menemukan masalah yang terjadi di PT PAL dan awal untuk memberikan solusi yang tepat.

### Pengambilan Sampel Data

Sampel data yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT PAL termasuk manajer perusahaan. Khusus untuk manajer perusahaan, terdapat bobot penilaian, yaitu:

1. Line Manager sebesar 20%.
2. Middle Manager sebesar 30%.
3. Top Manager sebesar 50%.

### Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer yang diambil berdasarkan hasil kuesioner dan wawancara dengan responden dari PT PAL. Hasil data kuesioner dan wawancara dengan responden akan dilakukan dalam bentuk penilaian, yaitu:



- Penetapan kriteria yang akan dinilai dan bobotnya.
- Penetapan subkriteria.
- Penetapan periode penilaian.
- Penetapan penilai dan pegawai yang akan dinilai.

Penetapan tersebut berdasarkan pada hasil survei yang telah dilakukan di PT PAL dan dapat berubah sewaktu-waktu sesuai dengan kebijakan PT PAL. Pada Tabel 1 terdapat bobot dan kriteria evaluasi.

Tabel 1. Bobot dan Kriteria Evaluasi

No	Kriteria Penilaian	Level Manager		
		Line Manager	Middle Manager	Top Manager

		(%)	(%)	(%)
1	Motivasi	30	25	15
2	Kreativitas	30	30	35
3	Kinerja Manajerial	40	45	50
	Total	100	100	100

Setiap kriteria dari proses penilaian kinerja memiliki kriteria terperinci untuk setiap tingkatan Level Manager. Kriteria rinci ini akan menentukan aspek-aspek yang akan dinilai oleh penilaian. Kriteria dan rincian kriteria sebagai bahan penilaian dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2, Kriteria Asesmen

No	Kriteria	Kriteria Asesmen
1	Motivasi	Berguna dan bermanfaat bagi masyarakat. Mendapatkan perhatian dari atasan. Atasan bertindak bijaksana. Hubungan kerja tidak kaku. Penghargaan karyawan berprestasi. Mendapat respon positif dari atasan. Mendapatkan program pelatihan. Standar prestasi jelas. Komunikasi pencapaian tugas. Mendapatkan pujian dari atasan. Lingkungan kerja menyenangkan. Sarana pendukung memadai. Melaksanakan pekerjaan dengan baik. Pelanggan tidak pernah complain. Tugas dan tanggung jawab sesuai kemampuan. Kemampuan karyawan berkembang. Hubungan kerja baik. Mendapatkan gaji sesuai pekerjaan. Penilaian prestasi karyawan. Mendapatkan kesempatan hal-hal baru. Peluang mengembangkan keterampilan pekerjaan. Bekerja merasa aman. Memperbaiki pekerjaan masa lalu. Adanya persaingan kerja. Mengetahui kemajuan pekerjaan. Kepuasan mendapatkan pekerjaan sulit. Motivasi kerja lembur Penyesuaian diri di lingkungan pekerjaan Tidak rendah diri bila gagal Berpartisipasi dalam pencapaian atasan Membutuhkan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan Pencapaian kesuksesan dalam bekerja Tidak pernah mengeluh dalam pekerjaan Rekan kerja siap membantu pekerjaan Merasa nyaman diawasi atasan

		Merasa puas dengan prestasi kerja Masalah keluarga tidak berpengaruh pada pekerjaan Keluarga mendukung pekerjaan
2	Kreativitas	Mengikuti prosedur pekerjaan yang sudah ditetapkan Tidak bermanfaat bila bertanya bahwa tidak mempunyai harapan. Berusaha memahami orang lain. Metode yang diperlukan untuk menyelesaikan persoalan. Memberikan pendapat yang dapat 'mematikan' orang lain. Seringkali memikirkan pendapat orang lain terhadap diri pribadi. Pekerjaan yang dikerjakan lebih bermanfaat daripada mendapatkan dukungan orang lain. Kurang menghargai seseorang bila tidak mempunyai pendirian yang jelas. Kebutuhan pada diri sendiri lebih menarik melebihi orang lain. Dapat mengendalikan gejolak diri pribadi. Mampu menghadapi permasalahan yang sulit. Terkadang memiliki hasrat yang berlebihan. Seringkali mendapatkan gagasan di waktu yang tidak tepat. Mendapatkan intuisi mana yang benar dan mana yang salah. Dapat memecahkan persoalan secara tepat, tetapi sering mendapatkan kesulitan tersebut. Seringkali mendapatkan teguran dari pekerjaan yang tidak seharusnya dilakukan. Hobi mengumpulkan barang. Berkhayal dalam mendapatkan ide. Menyukai seseorang yang objektif dan rasional. Lebih menyukai sebagai dokter atau peneliti. Lebih mudah bergaul dengan setara. Peka dalam keindahan. Mempunyai dorongan kuat dalam hidup. Menyukai orang yang berkeyakinan kuat. Tidak ada hubungan antara inspirasi dengan pemecahan persoalan. Bersahabat dengan orang yang berbeda pendapat. Lebih tertarik untuk menemukan ide atau gagasan terbaru. Menyukai kebiasaan menyendiri sambil mengolah mental. Menghindari situasi yang rendah diri. Sumber informasi lebih penting daripada isi informasi. Merasa sedih dan kecewa bila dianggap tidak dapat dipercaya. Menyukai seseorang yang mendahulukan pekerjaan daripada kesenangan. Penghargaan yang diberikan diri sendiri. Seseorang yang mencari kesempurnaan adalah orang yang tidak bijaksana. Lebih suka bekerja dengan kelompok.. Menyukai pekerjaan yang dapat mempengaruhi orang lain. Banyak persoalan yang tidak dapat diselesaikan atas dasar benar atau salah. Menganggap hal penting dalam semua wadah yang tepat. Menggunakan kata-kata yang tidak lazim untuk menonjolkan diri. Terdapat ungkapan yang berkaitan dengan karakteristik seseorang.
3	Kinerja manajerial	Aktivitas pemilihan staf : mempertahankan rekan kerja pada kantor cabang. Aktiivitas perencanaan : menentukan kebijakan, tujuan, dan rencana kegiatan. Aktivitas pengawasan : memimpin, mengarahkan, dan mengembangkan bawahan. Aktivitas investigasi : mengumpulkan dan menyampaikan berbagai informasi.

Aktivitas perwakilan : mengkomunikasi tujuan dari perusahaan berupa lisan atau berkelompok.

Koordinasi : Bertukar informasi dengan pihak lain.

Aktivitas negoisiasi : Melakukan aktivitas pembelian dan penjualan barang.

Aktivitas evaluasi : Menilai dan mengevaluasi rencana kerja serta laporan kinerja.

Aktivitas menyeluruh : Cara menilai diri sendiri secara keseluruhan.

**Rumus Perhitungan :**

Jika menggunakan 1 asesmen, maka perhitungannya:

$$Criteria Value_i = \sum_{j=1}^n (Subcriteria value_{ij} * weight$$

Dimana :

$Criteria Value_i$  = Total nilai dari sub-criteria  $i$ .

$Subcriteria_{ij}$  = Nilai subcriteria dari criteria  $i$  pada  $weight_j$ .

$Weight_{ij}$  = Tingkat kepentingan (bobot) kriteria  $j$ .

$i = 1,2,3, \dots, n$ ;  $n$  = jumlah kriteria.

$j = 1,2,3, \dots, n$ ;  $n$  = jumlah bobot.

Jika menggunakan 2 asesmen, maka perhitungannya :

$$Criteria Value_i = \sum_{j=0}^m \sum_{k=1}^n (Subcriteria value_{ik} + weight_{ik} + wei$$

Dimana :

$Criteria Value_i$  = Total nilai dari subcriteria  $i$ .

$Subcriteria Value_{ik}$  = Nilai subcriteria dari kriteria  $i$  pada  $weight_k$ .

$Weight_{ik}$  = Tingkat kepentingan (bobot) kriteria  $k$ .

$Weight assessment_{ij}$  = Tingkat kepentingan penilaian pada kriteria  $j$ .

$i = 1,2,3, \dots, n$ ;  $n$  = jumlah kriteria.

$j = 1,2,3, \dots, m$  = jumlah bobot evaluator.

$k = 1,2,3, \dots, m$ ;  $m$  = jumlah bobot.

Jika menggunakan 3 asesmen, maka perhitungannya :

$$Criteria Value_i = \sum_{j=0}^m \sum_{k=1}^n \sum_{l=1}^o (Subcriteria value_{ik} + weight_{ik} + weight as$$

Dimana :

$Criteria Value_i$  = Total nilai dari subcriteria  $i$ .

$Subcriteria Value_{il}$  = Nilai subcriteria dari kriteria  $i$  pada bobot  $l$ .

$Weight_{il}$  = Tingkat kepentingan (bobot) pada kriteria  $k$ .

$Weight assessment_{ik}$  = Tingkat kepentingan penilaian pada kriteria  $k$ .

$i = 1,2,3, \dots, n$ ;  $n$  = jumlah kriteria.

$j = 1,2,3, \dots, m$ ;  $m$  = jumlah bobot.

$k = 1,2,3, \dots, k$ ;  $k$  = jumlah bobot.

$l = 1,2,3, \dots, o$ ;  $o$  = jumlah bobot evaluator.

Hasil akhir penilaian yang digunakan menggunakan rumus :

$$Final value asesment = \sum_{i=1}^n Criteria Value_i$$

Dimana :

$Final value asesment$  = Total nilai dari kriteria  $i$ .

$Criteria Value_i$  = Nilai dari kriteria  $i$ .

$i = 1,2,3, \dots, n$ ;  $n$  = jumlah kriteria.

**HASIL**

Kuesioner diberikan kepada seluruh responden yang berjumlah 90 orang. Hasil yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah sebagai berikut:

1. Deskripsi hasil jawaban mengenai variable motivasi

Pengukuran variabel motivasi terdapat 40 pertanyaan dengan skala 1 hingga skala 4. Tabel 3 hasil rekapitulasi jawaban responden pada variabel motivasi.



Tabel 3. Rekap Data Variabel Motivasi

No	Variabel	Jawaban Responden				Total
		1	2	3	4	
1	Motivasi 1	0	3	27	60	90
	Prosentase	0%	3,38%	30%	66,6%	100%
2	Motivasi 2	0	3	36	51	90
	Prosentase	0%	3,3%	40%	56,7%	100%
3	Motivasi 3	0	2	54	34	90
	Prosentase	0%	2,2%	60,0%	37,8%	100%
4	Motivasi 4	0	2	56	32	90
	Prosentase	0%	2,2%	62,2%	35,6%	100%
5	Motivasi 5	0	2	45	43	90
	Prosentase	0%	2,2%	50%	47,8%	100%
6	Motivasi 6	0	4	40	46	90
	Prosentase	0%	4,4%	44,4%	51,1%	100%
7	Motivasi 7	1	5	23	61	90
	Prosentase	1,1%	5,6%	25,6%	67,8%	100%
8	Motivasi 8	0	3	43	44	90
	Prosentase	0%	33,3%	47,8%	48,9%	100%
9	Motivasi 9	0	5	34	51	90
	Prosentase	0%	5,6%	37,8%	56,7%	100%
10	Motivasi 10	0	6	32	52	90
	Prosentase	0%	57%	35,6%	57,8%	100%
11	Motivasi 11	0	1	42	47	90
	Prosentase	0%	1,1%	46,7%	52,2%	100%
12	Motivasi 12	1	1	48	40	90
	Prosentase	1,1%	1,1%	53,3%	44,4%	100%
13	Motivasi 13	0	2	40	48	90
	Prosentase	0%	2,2%	44,4%	53,3%	100%
14	Motivasi 14	0	2	29	59	90
	Prosentase	0%	2,2%	32,2%	65,6%	100%
15	Motivasi 15	0	4	45	41	90
	Prosentase	0%	4,4%	50,0%	45,60%	100%
16	Motivasi 16	0	2	47	41	90
	Prosentase	0%	2,2%	52,2%	45,6%	100%
17	Motivasi 17	0	4	32	48	90
	Prosentase	0%	4,4%	42,2%	53,3%	100%
18	Motivasi 18	0	1	38	51	90
	Prosentase	0%	1,1%	42,2%	56,7%	100%
19	Motivasi 19	0	0	43	47	90
	Prosentase	0%	0%	47,8%	52,2%	100%
20	Motivasi 20	0	1	41	48	90
	Prosentase	0%	1,1%	45,6%	53,3%	100%
21	Motivasi 21	1	1	44	44	90
	Prosentase	1,1%	1,1%	48,9%	48,9%	100%
22	Motivasi 22	0	2	36	52	90
	Prosentase	0%	2,2%	40,0%	57,8%	100%
23	Motivasi 23	0	5	41	44	90
	Prosentase	0%	5,6%	45,6%	48,9%	100%
24	Motivasi 24	0	2	45	43	90
	Prosentase	0%	2,2%	50,0%	47,8%	100%
25	Motivasi 25	1	6	31	52	90
	Prosentase	1,1%	6,7%	34,4%	57,8%	100%
26	Motivasi 26	0	10	31	49	90
	Prosentase	0%	11,1%	34,4%	54,4%	100%



27	Motivasi 27	1	3	33	53	90
	Prosentase	1,1%	3,33%	36,7%	58,9%	100%
28	Motivasi 28	0	4	34	52	90
	Prosentase	0%	4,4%	37,8%	57,8%	100%
29	Motivasi 29	0	2	32	56	90
	Prosentase	0%	2,2%	35,6%	62,2%	100%
30	Motivasi 30	0	6	43	41	90
	Prosentase	0%	6,7%	47,8%	45,6%	100%
31	Motivasi 31	0	0	39	51	90
	Prosentase	0%	0%	43,3%	56,7%	100%
32	Motivasi 32	0	5	36	49	90
	Prosentase	0%	5,6%	40,0%	54,4%	100%
33	Motivasi 33	0	0	37	53	90
	Prosentase	0%	0%	41,1%	58,9%	100%
34	Motivasi 34	0	4	26	60	90
	Prosentase	0%	4,4%	28,9%	66,7%	100%
35	Motivasi 35	0	3	16	71	90
	Prosentase	0%	3,3%	17,8%	78,9%	100%
36	Motivasi 36	0	7	27	56	90
	Prosentase	0%	7,8%	45,6%	38,9%	100%
37	Motivasi 37	0	6	28	56	90
	Prosentase	0%	6,7%	31,1%	62,2%	100%
38	Motivasi 38	0	9	29	52	90
	Prosentase	0%	10,0%	32,2%	57,8%	100%
39	Motivasi 39	0	8	21	61	90
	Prosentase	0%	8,90%	23,3%	67,8%	100%
40	Motivasi 40	0	3	30	57	90
	Prosentase	0%	3,3%	33,3%	63,3%	100%
	Jumlah	5	139	1460	1996	3600
	Rata-rata Prosentase	0,14%	3,56%	40,56%	55,44%	100%

2. Deskripsi jawaban mengenai variabel kreativitas  
Pengukuran variabel kreativitas memiliki 40 pertanyaan dengan skala 1 sampai 4.

Tabel 4 hasil rekapitulasi jawaban responden pada variabel kreativitas.

Tabel 4. Rekap Data Variabel Kreativitas

No	Variabel	Jawaban Responden				Total
		1	2	3	4	
1	Kreatif 1	1	7	43	39	90
	Prosentase	1,1%	7,8%	47,8%	43,3%	100%
2	Kreatif 2	0	2	44	44	90
	Prosentase	0%	2%	48,9%	48,8%	100%
3	Kreatif 3	0	2	42	46	90
	Prosentase	0%	2,2%	46,7%	51,1%	100%
4	Kreatif 4	0	8	60	22	90
	Prosentase	0%	8,9%	66,7%	24,4%	100%
5	Kreatif 5	0	0	59	31	90
	Prosentase	0%	0%	65,6%	34,4%	100%
6	Kreatif 6	0	10	26	54	90
	Prosentase	0%	11,1%	28,9%	60,0%	100%
7	Kreatif 7	0	7	22	61	90
	Prosentase	0%	7,8%	24,4%	67,8%	100%
8	Kreatif 8	0	0	50	40	90
	Prosentase	0%	0%	55,6%	44,4%	100%



9	Kreatif 9	1	6	41	42	90
	Prosentase	1,1%	6,7%	54,6%	46,7%	100%
10	Kreatif 10	0	5	48	37	90
	Prosentase	0%	5,6%	53,3%	41,1%	100%
11	Kreatif 11	0	0	63	27	90
	Prosentase	0%	0%	70%	30%	100%
12	Kreatif 12	0	8	23	56	90
	Prosentase	0%	8,9%	28,9%	62,2%	100%
13	Kreatif 13	0	1	47	42	90
	Prosentase	0%	1,1%	52,2%	46,7%	100%
14	Kreatif 14	0	11	29	50	90
	Prosentase	0%	12,2%	32,2%	55,6%	100%
15	Kreatif 15	0	2	36	52	90
	Prosentase	0%	7,80%	47,80%	43,30%	100%
16	Kreatif 16	0	4	43	43	90
	Prosentase	0%	4,4%	47,8%	47,8%	100%
17	Kreatif 17	0	4	31	55	90
	Prosentase	0%	4,4%	34,4%	61,1%	100%
18	Kreatif 18	0	18	44	28	90
	Prosentase	0%	20%	48,9%	31,1%	100%
19	Kreatif 19	0	28	36	26	90
	Prosentase	0%	31,1%	40,0%	28,9%	100%
20	Kreatif 20	0	24	50	16	90
	Prosentase	0%	26,7%	55,6%	17,8%	100%
21	Kreatif 21	0	24	53	13	90
	Prosentase	0%	26,7%	58,9%	14,4%	100%
22	Kreatif 22	0	33	41	16	90
	Prosentase	0%	36,7%	45,6%	17,8%	100%
23	Kreatif 23	0	25	43	22	90
	Prosentase	0%	27,8%	47,8%	24,4%	100%
24	Kreatif 24	0	17	51	22	90
	Prosentase	0%	18,9%	56,7%	24,4%	100%
25	Kreatif 25	0	22	40	28	90
	Prosentase	0%	24,2%	44,4%	31,1%	100%
26	Kreatif 26	0	19	52	19	90
	Prosentase	0%	21,1%	57,8%	21,1%	100%
27	Kreatif 27	0	30	31	29	90
	Prosentase	0%	33,3%	34,4%	32,2%	100%
28	Kreatif 28	0	20	48	22	90
	Prosentase	0%	22,2%	53,3%	24,4%	100%
29	Kreatif 29	0	17	47	26	90
	Prosentase	0%	18,9%	52,2%	28,9%	100%
30	Kreatif 30	0	19	48	23	90
	Prosentase	0%	21,1%	53,3%	25,6%	100%
31	Kreatif 31	0	30	46	14	90
	Prosentase	0%	33,3%	51,1%	15,6%	100%
32	Kreatif 32	0	9	43	38	90
	Prosentase	0%	10,0%	47,8%	42,2%	100%
33	Kreatif 33	0	26	45	19	90
	Prosentase	0%	28,9%	50%	21,1%	100%
34	Kreatif 34	0	14	41	35	90
	Prosentase	0%	15,6%	45,6%	38,9%	100%
35	Kreatif 35	0	23	37	25	90
	Prosentase	0%	31,1%	41,1%	27,8%	100%
36	Kreatif 36	0	10	45	35	90





	Prosentase	0%	31,1%	41,1%	27,8%	100%
37	Kreatif 37	0	10	45	35	90
	Prosentase	0%	11,%	20,0%	38,9%	100%
38	Kreatif 38	0	7	53	30	90
	Prosentase	0%	7,8%	58,9%	33,3%	100%
39	Kreatif 39	0	18	46	26	90
	Prosentase	0%	20,0%	51,1%	28,9%	100%
40	Kreatif 40	0	21	41	28	90
	Prosentase	0%	23,3%	45,6%	31,1%	100%
	Jumlah	2	559	1728	1131	3600
	Rata-Rata Prosentase	0,05%	15,53%	48%	36,42%	100%

3. Deskripsi hasil jawaban mengenai variable kinerja manajerial  
Pengukuran variable kinerja manajerial terdapat 9 pertanyaan dengan skala 1 hingga skala 4. Tabel 5 hasil rekapitulasi jawaban responden pada variable kinerja manajerial.

Tabel 5. Rekap Data Variabel Kinerja Manajerial

No	Variabel	Jawaban Responden				Total
		1	2	3	4	
1	Kinerja 1	0	2	36	52	90
	Prosentase	0%	2,28%	40,0%	57,8%	100%
2	Kinerja 2	0	1	42	47	90
	Prosentase	0%	1,1%	46,7%	52,2%	100%
3	Kinerja 3	0	3	48	39	90
	Prosentase	0%	3,3%	53,3%	43,3%	100%
4	Kinerja 4	0	2	55	33	90
	Prosentase	0%	2,2%	61,1%	36,7%	100%
5	Kinerja 5	0	4	50	36	90
	Prosentase	0%	4,4%	55,6%	40,0%	100%
6	Kinerja 6	0	2	48	40	90
	Prosentase	0%	22,2%	53,3%	44,4%	100%
7	Kinerja 7	0	2	51	37	90
	Prosentase	0%	22,2%	56,7%	41,1%	100%
8	Kinerja 8	0	2	51	37	90
	Prosentase	0%	22,2%	58,9%	38,9%	100%
9	Kinerja 9	0	4	52	34	90
	Prosentase	0%	4,4%	57,8%	37,8%	100%
	Jumlah	0	22	435	353	810
	Rata-Rata Prosentase	0%	2,72%	53,70%	43,58%	100%

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, analisis, dan pembahasan yang telah dijelaskan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh motivasi dan kreativitas terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang telah disampaikan, antara lain :

- 1) Variabel motivasi dan kreativitas secara parsial berpengaruh pada kinerja

manajerial.

- 2) Variabel kreativitas secara parsial berpengaruh pada kinerja manajerial.
- 3) Secara simultan, adanya pengaruh antara motivasi dan kreativitas terhadap kinerja manajerial.

**DAFTAR PUSTAKA**

- [1] J. Ismanto, *Manajemen pemasaran*, no. 1. Pamulang: Unpam Press, 2020.
- [2] A. . A. P. Mangkunegara, *Evaluasi Konerja SDM*. 2006.
- [3] Wikipedia, “PT PAL Indonesia,” 2019.
- [4] B. Hesketh, R. Pryor, M. Gleltzmat, and T. Hesketh, “Practical Applications And Psychometric Evaluation Of A Computerised Fuzzy Graphic Rating Scale,” *Adv. Psychol.*, vol. 56, pp. 425–454, 1988.
- [5] R. J. Vance, K. W. Kuhnert, and J. L. Farr, “Interview Judgments : Using External Criteria to Compare Behavioral and Graphic Scale Ratings,” *Organ. Behav. Hum. Perform.*, vol. 22, no. 2, pp. 279–294, 1978.
- [6] M. W. Heft and S. R. Parker, “An Experimental Basis for Revising the Graphic Rating Scale for Pain,” *Pain*, vol. 19, no. 2, pp. 153–161, 1984.
- [7] F. C. Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset, 1995.
- [8] M. Rangga WK and P. Naomi, “Pengaruh Motivasi Diri Terhadap Kinerja Belajar Mahasiswa (Studi Kasus Pada Mahasiswa Universitas Paramadina),” *Abmas (Media Komun. Dan Inf. Pengabd. Kpd. Masyarakat)*, vol. 7, no. 7, pp. 1–8, 2007.
- [9] R. L Mathis and J. H Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat, 2009.
- [10] Mulyadi and J. Setyawan, *Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat, 2001.