



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENGARUH *HR PRACTICES* TERHADAP MOTIVASI KERJA  
PADA PT GLOBAL INFORMASI BERMUTU  
(KANTOR ARIOBIMO, HR RASUNA SAID, JAKARTA)**

**SKRIPSI**

**REGINA APRILITASYA  
0806 3977 55**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NIAGA  
PROGRAM SARJANA PARALEL  
DEPOK  
2012**

Universitas Indonesia



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENGARUH *HR PRACTICES* TERHADAP MOTIVASI KERJA  
PADA PT GLOBAL INFORMASI BERMUTU  
(KANTOR ARIOBIMO, HR RASUNA SAID, JAKARTA)**

**SKRIPSI**

Diajukan sebagai syarat memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi

**REGINA APRILITASYA  
0806 3977 55**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NIAGA  
PROGRAM SARJANA PARALEL  
DEPOK  
JULI 2012**

Universitas Indonesia

**HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS**

Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber, baik yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Regina Arpilitasya

NPM : 0806397755

Tanda Tangan :



Tanggal : 4 Juli 2012

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh:

Nama : Regina Aprilitasya  
 NPM : 0806397755  
 Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga  
 Judul Skripsi : Pengaruh *HR Practices* Terhadap Motivasi Kerja  
 Pada PT Global Informasi Bermutu (Kantor Ariobimo, HR  
 Rasuna Said, Jakarta)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi pada Program Studi Ilmu Administrasi Niaga, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Drs. Pantius D. Soeling, M. Si (.....)

Penguji : Dra. Tutie Hermiati M.A. (.....)

Ketua Sidang : Drs. Heri Fathurahman M.Si (.....)

Sekretaris Sidang : Nurul Safitri S.Sos., MA (.....)

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 4 Juli 2012

Universitas Indonesia

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh *HR Practices* terhadap Motivasi“ pada PT Global Informasi Bermutu (Kantor Ariobimo) tepat waktu. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan dari tugas akhir untuk mendapatkan gelar Sarjana Strata Satu di Universitas Indonesia.

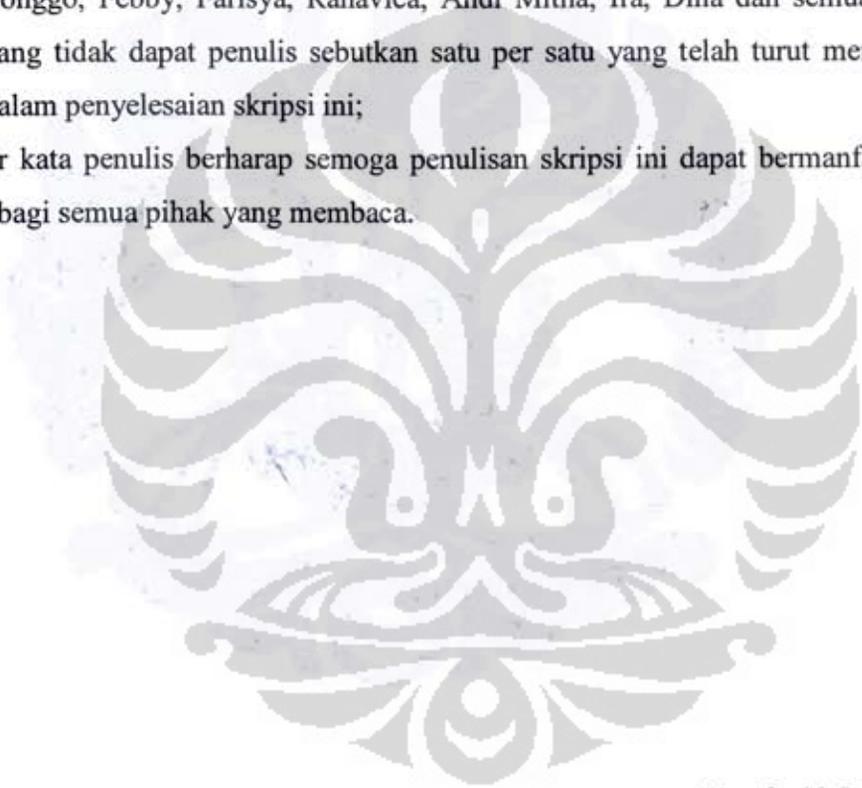
Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan. Keterbatasan pengetahuan dan kemampuan menjadi penyebab kurang sempurnanya skripsi ini. Saya selaku penulis mengharapkan saran dan kritik yang berguna untuk memperbaiki dan menyempurnakan skripsi ini. Penulis juga berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan berguna bagi semua pihak yang membutuhkan.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada pihak yang telah membantu dan memberikan dukungan mulai dari proses awal penulisan skripsi hingga proses penyelesaian skripsi ini. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih dan hormat kepada :

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia dan penanggung jawab program Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia;
2. Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksun, M.Si selaku Ketua Program Sarjana Reguler Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia;
3. Bapak Umanto Eko, S.Sos, M.Si selaku ketua pelaksanaan program skripsi;
4. Bapak Drs. Pantius Drahen Soeling M.Si selaku pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu dan tenaga untuk memberikan bimbingan dengan pengarahan baik materi maupun teknis sejauh ini sehingga skripsi ini siap untuk disidangkan;

5. Kedua Orang Tua, Nenek, dan adik yang selalu memberikan bantuan dan dukungan selama proses menyelesaikan skripsi ini;
6. Om saya Kiki yang memperbolehkan saya memakai kantor tempat bekerja untuk dijadikan subyek penelitian, serta rekan-rekannya yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu yang menyediakan waktu dan banyak membantu dalam melengkapi data-data skripsi ini;
7. Semua teman-teman Nine, Ajeng, Ichwalesa, Iwan, Anung, Gina, Rendy Tonggo, Febby, Farisya, Rahavica, Andi Mitha, Ira, Dina dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah turut membantu dalam penyelesaian skripsi ini;

Akhir kata penulis berharap semoga penulisan skripsi ini dapat bermanfaat dan berguna bagi semua pihak yang membaca.



Depok, 11 Juni 2012

(Regina Aprilitasya)

## HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Regina Aprilitasya  
 NPM : 0806397755  
 Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga  
 Departemen : Ilmu Administrasi  
 Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
 Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

### Pengaruh *HR Practices* Terhadap Motivasi Kerja

#### Pada PT Global Informasi Bermutu (Kantor Ariobimo)

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan skripsi saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada Tanggal : 4 Juli 2012

Yang menyatakan



(Regina Aprilitasya)

## ABSTRAK

Nama : Regina Aprilitasya

Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga

Judul : Pengaruh *HR Practices* Terhadap Motivasi Kerja

Pada PT Global Informasi Bermutu (Kantor Ariobimo)

Dalam penelitian ini, *HR Practices* yaitu *performance appraisal*, *promotion*, dan *reward* dipilih sebagai variabel yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *HR Practices* terhadap motivasi kerja, mengetahui pengaruh *performance appraisal* terhadap motivasi kerja, mengetahui pengaruh *promotion* terhadap motivasi kerja, dan mengetahui pengaruh *reward* terhadap motivasi kerja karyawan PT Global Informasi Bermutu. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang menggunakan teknik sampling yaitu *Proportionate Stratified Random Sampling*, sehingga diperoleh 77 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama *HR Practices* yaitu *performance appraisal*, *promotion*, dan *reward* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Global Informasi Bermutu. Tetapi secara parsial, hanya *performance appraisal* dan *reward* saja yang memiliki hubungan yang kuat terhadap motivasi kerja karyawan dan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, akan tetapi *promotion* memiliki hubungan yang sangat lemah dan tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di PT Global Informasi Bermutu.

**Kata kunci:** *HR Practices*, *Performance Appraisal*, *Promotion*, *Reward*, Motivasi

## ABSTRACT

Name : Regina Aprilitasya

Study Program: Business Administration

Title : The Influence of HR Practices on Employee Motivation  
At PT Global Informasi Bermutu (Ariobimo Office)

In this study, HR Practices which are performance appraisal, promotion, and reward were chosen as the influencing variables of employee job motivation. This study aimed to examine the influence of HR Practices towards employee motivation, influence of performance appraisal towards employee motivation, influence of promotion towards employee motivation, and influence of reward towards employee motivation at PT Global Informasi Bermutu. This study used the quantitative approach with survey method that used Proportionate Stratified Random Sampling, which held to 77 respondents. The result of this study showed that as united HR Practices which are performance appraisal, promotion, and rewards have a positive and significant impact on employee motivation at PT Global Informasi Bermutu. But partially, only the performance appraisal and reward who have a strong relationship to employee motivation and have a positive and significant impact on employee motivation, but the promotion has a very weak and does not have a positive and significant impact on work motivation employees at PT Global Informasi Bermutu.

**Key words:** HR Practices, Performance Appraisal, Promotion, Reward, Motivation

## DAFTAR ISI

LEMBAR COVER .....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINILITAS .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS .....	vii
ABSTRAK .....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR BAGAN .....	xvi
DAFTAR RUMUS .....	xvii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1.Latar Belakang .....	1
1.2.Pokok Permasalahan .....	9
1.3.Tujuan Penelitian .....	9
1.4.Signifikansi Penelitian .....	9
1.4.1. Signifikansi Akademis .....	10
1.4.2. Signifikansi Praktis .....	10
1.5.Sistematika Penulisan .....	10
1.6.Batasan Penelitian .....	12
<b>BAB II TINJAUAN LITERATUR</b>	
2.1.Penelitian Terdahulu .....	13
2.2.Tinjauan Teoritik .....	20
2.2.1. <i>Human Resource Practices</i> .....	20
2.2.1.1.Definisi <i>Human Resource Practices</i> .....	20
2.2.2. <i>Performance Appraisal</i> .....	23
2.2.2.1.Definisi <i>Performance Appraisal</i> .....	23
2.2.2.2.Tujuan dan Manfaat <i>Performance Appraisal</i> .....	26
2.2.2.3.Jenis <i>Performance Appraisal</i> .....	27
2.2.2.4.Dimensi <i>Performance Appraisal</i> .....	29
2.2.3. <i>Promotion</i> .....	30
2.2.3.1.Definisi <i>Promotion</i> .....	30
2.2.3.2.Tujuan dan Manfaat <i>Promotion</i> .....	32
2.2.3.3.Syarat-syarat <i>Promotion</i> .....	33
2.2.4. <i>Reward</i> .....	35
2.2.4.1.Definisi <i>Reward</i> .....	35
2.2.4.2.Tujuan dan Manfaat <i>Reward</i> .....	36

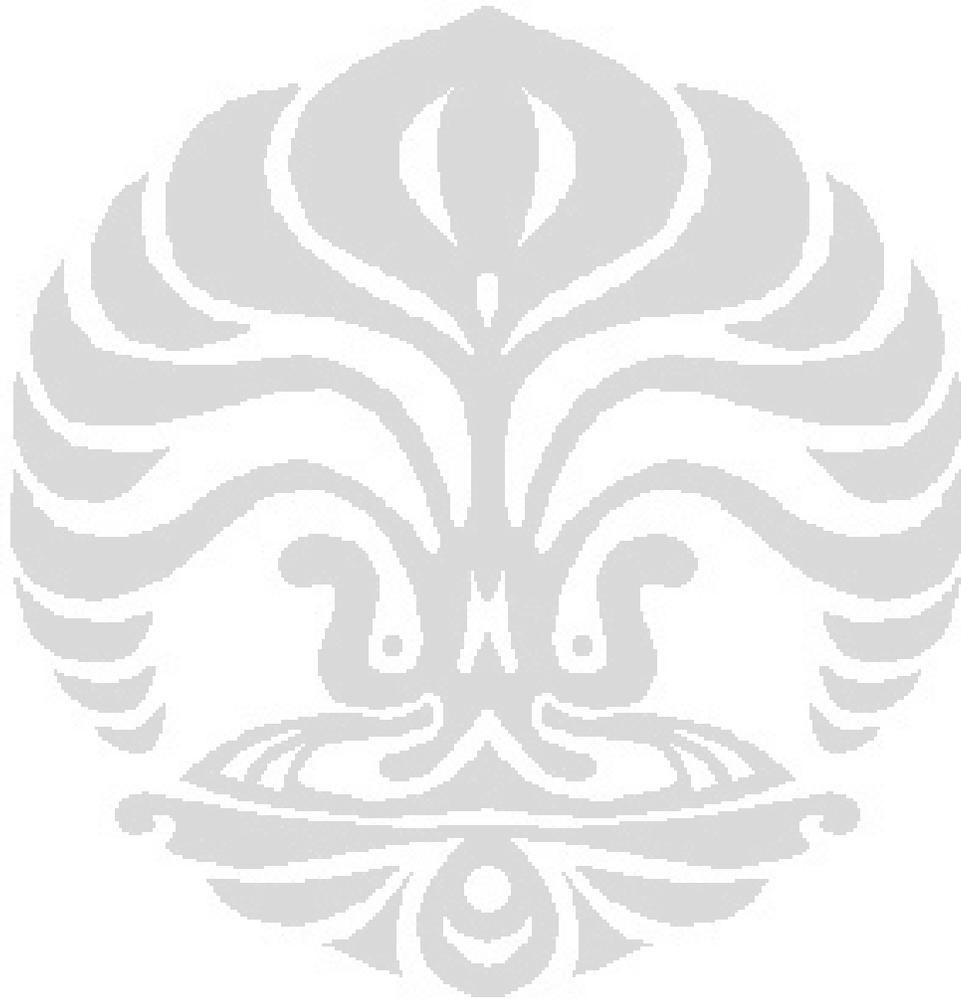
2.2.4.3. Jenis <i>Reward</i>	37
2.2.5. Motivasi	40
2.2.5.1. Definisi Motivasi	40
2.2.5.2. Tujuan dan Manfaat Motivasi	41
2.2.6. Pengaruh <i>HR Practices</i> terhadap Motivasi	41
2.2.7. <i>Performance Appraisal</i> dan Motivasi	42
2.2.8. <i>Promotion</i> dan Motivasi	43
2.2.9. <i>Reward</i> dan Motivasi	44
2.3. Model Analisa	46
2.4. Hipotesis	47
2.5. Operasionalisasi Konsep	47
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Pendekatan Penelitian	50
3.2. Jenis Penelitian	50
3.2.1. Berdasarkan Tujuan Penelitian	51
3.2.2. Berdasarkan Manfaat Penelitian	51
3.2.3. Berdasarkan Dimensi Waktu	51
3.2.4. Berdasarkan Teknik Pengumpulan Data	52
3.2.4.1. Studi Kepustakaan	52
3.2.4.2. Studi Lapangan / <i>Survey</i>	52
3.2.4.2.1. Kuesioner	52
3.2.4.2.2. Wawancara	53
3.3. Subjek Penelitian	53
3.3.1. Populasi dan Sampel	53
3.3.2. Lokasi Penelitian	56
3.4. Uji Validitas dan Reliabilitas	56
3.5. Teknik Analisa Data	57
3.5.1. Uji Regresi Berganda	57
3.5.1.1. Koefisien Determinasi	58
3.5.1.2. Uji F	58
3.5.1.3. Uji t	59
3.6. Keterbatasan Penelitian	60
<b>BAB IV PEMBAHASAN</b>	
4.1. Gambaran Umum Subyek Penelitian	61
4.1.1. Struktur Organisasi	62
4.1.2. Visi dan Misi Organisasi	62
4.1.2.1. Visi PT Global Informasi Bermutu	62
4.1.2.2. Misi PT Global Informasi Bermutu	62
4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas	62
4.2.1. Validitas Instrumen Penelitian	63
4.2.2. Reliabilitas Instrumen Penelitian	70
4.3. Karakteristik Responden	71
4.3.1. Sebaran Berdasarkan Jenis Kelamin	71

4.3.2. Sebaran Berdasarkan Usia .....	71
4.3.3. Sebaran Berdasarkan Masa Kerja .....	73
4.4.Deskripsi Variabel Penelitian .....	74
4.4.1. Distribusi Frekuensi .....	74
4.5.Pengujian Hipotesis .....	87
4.5.1. Pengaruh <i>HR Practices</i> Terhadap Motivasi.....	87
4.5.2. Pengaruh <i>Performance Appraisal</i> Terhadap Motivasi .....	92
4.5.3. Pengaruh <i>Promotion</i> Terhadap Motivasi .....	94
4.5.4. Pengaruh <i>Reward</i> Terhadap Motivasi .....	96
 BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
5.1.Kesimpulan.....	99
5.2.Saran .....	100
 DAFTAR PUSTAKA .....	101
LAMPIRAN 1 – KUESIONER	
LAMPIRAN 2 – HASIL PENGOLAHAN DATA SPSS 17.0	
LAMPIRAN 3 – PANDUAN WAWANCARA & HASIL WAWANCARA	
LAMPIRAN 4 – STRUKTUR PEMEGANG JABATAN	
LAMPIRAN 5 – <i>r</i> TABEL	
LAMPIRAN 6 – F TABEL	
LAMPIRAN 7 – DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

## DAFTAR TABEL

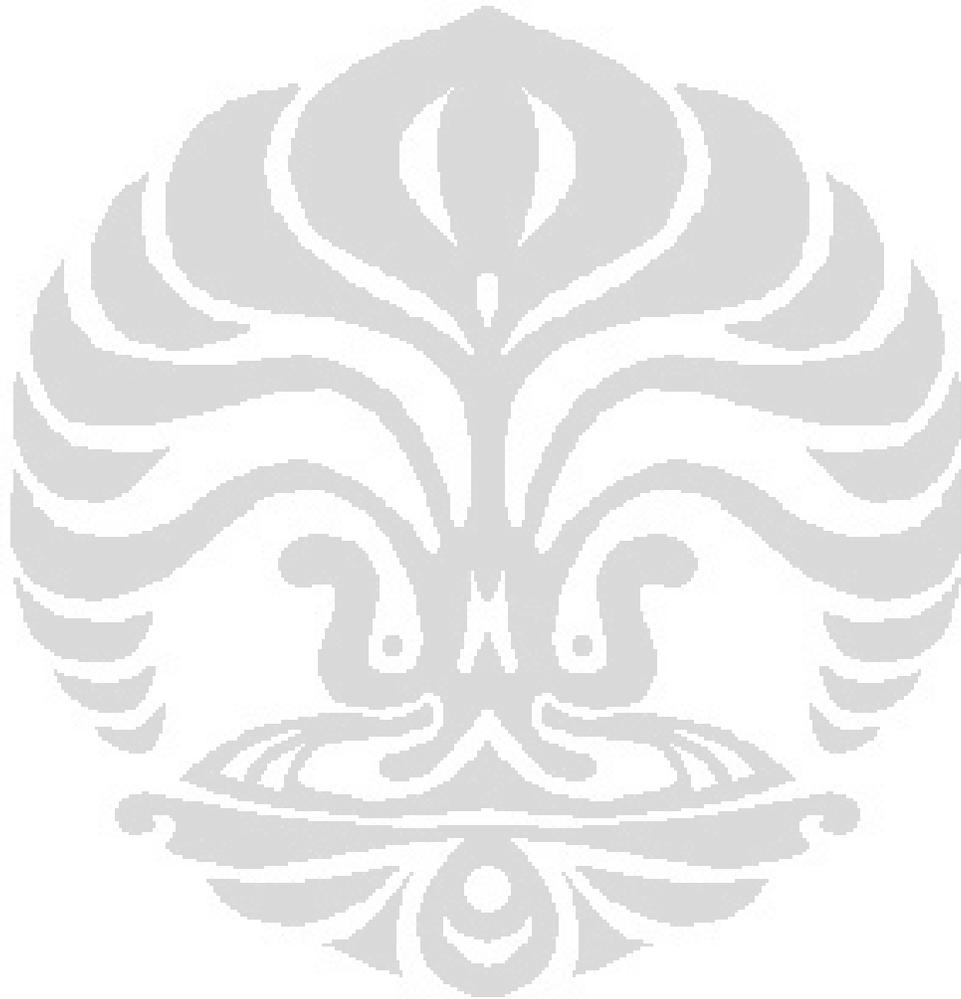
Tabel 2.1	Penelitian yang Menjadi Rujukan Peneliti dalam Penelitian .....	16
Tabel 2.2.3.3	Kelemahan & Kelebihan Promosi Dalam & Promosi Luar .....	34
Tabel 2.5	Operasionalisasi Konsep .....	47
Tabel 3.3.1A	Populasi Peneliti .....	53
Tabel 3.3.1B	Sampel Penelitian .....	55
Tabel 3.4	<i>Interval Scale</i> .....	57
Tabel 3.5.1.1	Korelasi Hubunga .....	58
Tabel 4.3.1A(1)	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas <i>Performance Appraisal</i> .....	63
Tabel 4.3.1A(2)	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas <i>Performance Appraisal</i> .....	64
Tabel 4.3.1A(3)	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas <i>Performance Appraisal</i> .....	64
Tabel 4.3.1A(4)	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas <i>Performance Appraisal</i> .....	65
Tabel 4.3.1A(5)	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas <i>Performance Appraisal</i> .....	65
Tabel 4.3.1B(1)	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas <i>Promotion</i> .....	65
Tabel 4.3.1B(2)	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas <i>Promotion</i> .....	66
Tabel 4.3.1B(3)	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas <i>Promotion</i> .....	66
Tabel 4.3.1B(4)	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas <i>Promotion</i> .....	66
Tabel 4.3.1B(5)	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas <i>Promotion</i> .....	67
Tabel 4.3.1B(6)	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas <i>Promotion</i> .....	67
Tabel 4.3.1C(1)	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas <i>Reward</i> .....	68
Tabel 4.3.1C(2)	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas <i>Reward</i> .....	68
Tabel 4.3.1D(1)	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas <i>Motivation</i> .....	69
Tabel 4.3.1D(2)	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas <i>Motivation</i> .....	69
Tabel 4.3.1D(3)	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas <i>Motivation</i> .....	69
Tabel 4.3.2	Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas Instrumen.....	70
Tabel 4.4.1	Sebaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	71
Tabel 4.4.2A	Pengelompokkan Usia Responden oleh Donald Super .....	72
Tabel 4.4.2B	Sebaran Responden Berdasarkan Usia .....	73
Tabel 4.4.3	Sebaran Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	74
Tabel 4.5.1A	Distribusi Frekuensi Variabel <i>Performance Appraisal</i> .....	75
Tabel 4.5.1B	Distribusi Frekuensi Variabel <i>Promotion</i> .....	79
Tabel 4.5.1C	Distribusi Frekuensi Variabel <i>Reward</i> .....	82
Tabel 4.5.1D	Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi .....	85
Tabel 4.6.1A	Koefisien Regresi Hipotesis 1 .....	87
Tabel 4.6.1B	Koefisien Korelasi dan Determinasi Simultan Hipotesis 1 .....	89
Tabel 4.6.1C	Koefisien Korelasi Parsial Hipotesis 1 .....	90
Tabel 4.6.1D	Nilai t hitung Hipotesis 1 .....	90
Tabel 4.6.1E	Tabel Anova Hipotesis 1 .....	92
Tabel 4.6.2A	Koefisien Regresi Hipotesis 2.....	92
Tabel 4.6.2B	Tabel Anova Hipotesis 2 .....	93
Tabel 4.6.2C	Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi Hipotesis 2 .....	94
Tabel 4.6.3A	Koefisien Regresi Hipotesis 3.....	94
Tabel 4.6.3B	Tabel Anova Hipotesis 3 .....	95

Tabel 4.6.3C	Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi Hipotesis 3	.....	96
Tabel 4.6.4A	Koefisien Regresi Hipotesis 4	.....	96
Tabel 4.6.4B	Tabel Anova Hipotesis 4	.....	97
Tabel 4.6.4C	Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi Hipotesis 4	.....	98



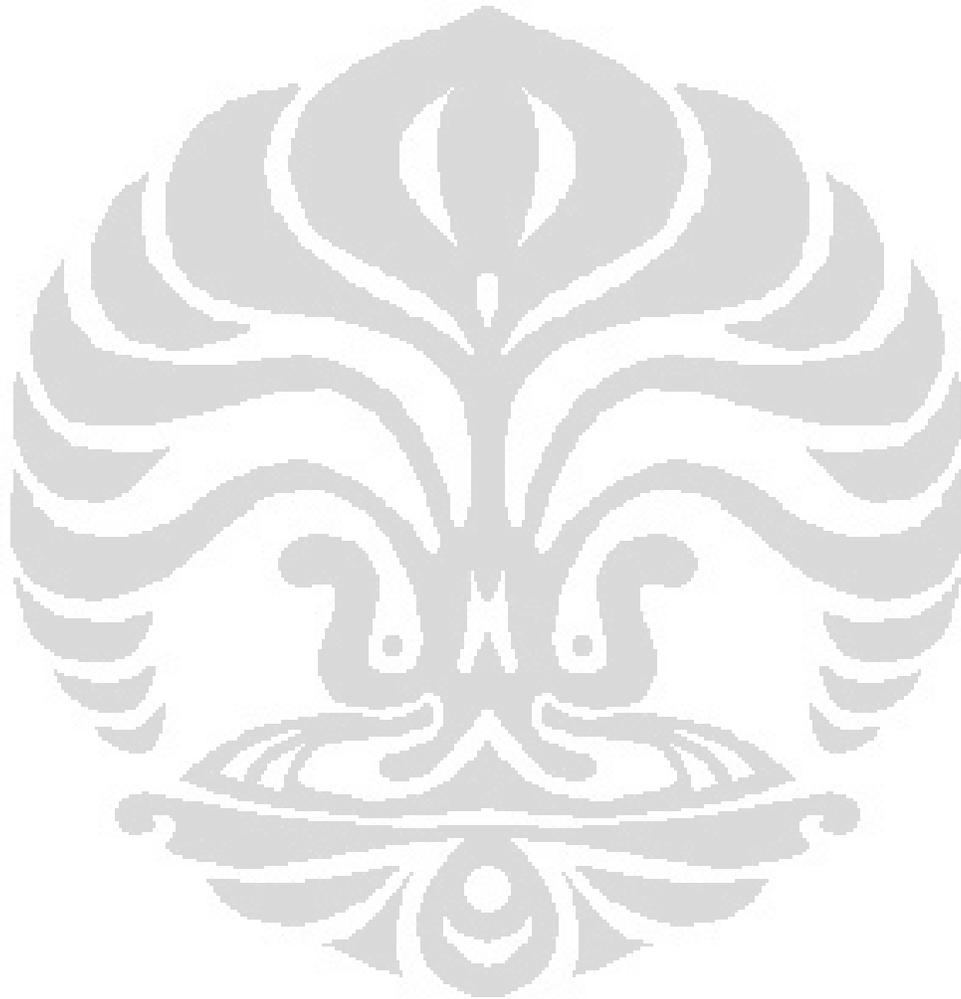
**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.2.9 *Factors That Influence Reward* ..... 45



**DAFTAR RUMUS**

Rumus 3.3.1 Sampel dan Teknik Penarikan Sampel .....	54
Rumus 3.5.1.2 F hitung .....	59
Rumus 3.5.1.3 Uji t .....	59



## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1.Latar Belakang

Dewasa ini anggapan yang menyatakan bahwa sumber daya manusia sebagai alat pencapaian target dan tujuan organisasi semata-mata sudah mengalami perubahan. Saat ini sumber daya manusia adalah suatu investasi perusahaan, yang jika dikelola dan dikembangkan dengan efektif akan dapat memberikan imbalan bagi organisasi dalam bentuk produktivitas yang lebih besar. Pada prinsipnya, sumber daya manusia adalah manusia yang bersumber daya dan merupakan kekuatan sehingga perlu ditingkatkan kualitas dan kompetensinya (Robbins, 2001, hal.69). Apabila karyawan menjalankan tugasnya dengan baik, maka baik pula hasil yang akan dicapai oleh perusahaan.

Oleh sebab itu, manajemen personalia dituntut untuk mampu memberdayakan dan mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada, untuk mencapai tujuan dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Pengelolaan karyawan secara profesional ini dimulai semenjak dari proses perekrutan, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan karyawan sesuai dengan kemampuan, penataran dan pengembangan lainnya. Keberhasilan manajemen personalia dalam mengelola sumber daya manusia yang ada juga diatur melalui pelaksanaan pekerjaan para karyawannya. Setiap perusahaan, baik yang skala kecil, menengah maupun besar harus dapat merencanakan suatu sarana atau program untuk menilai pelaksanaan prestasi kerja para karyawannya.

Dalam organisasi swasta, sumber daya manusia (SDM) merupakan aset utama bagi organisasi. Berdasarkan penelitian (Huselid, 1995, hal.635-672), SDM yang berkualitas memiliki empat karakteristik yaitu: (1) memiliki *competence* (*knowledge, skill, abilities, experience*) yang memadai; (2) *commitment* pada organisasi; (3) selalu bertindak "*cost effectiveness*" dalam setiap tindakannya; dan (4) *congruence at goals*, yaitu bertindak selaras antara tujuan pribadi dengan

tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi karena memiliki produktivitas dan rasa tanggung jawab untuk berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi (Mowday, Porter dan Steer, 1982). (Harter, 2002, hal.268-279) mengemukakan bahwa manajemen SDM yang efektif dapat meningkatkan pengetahuan, motivasi dan komitmen karyawan yang menghasilkan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Hal ini disebabkan karena pengelolaan SDM menciptakan kondisi dimana karyawan dilibatkan dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan sama pentingnya dengan fungsi lain dari bisnis.

Pada umumnya, orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian kinerja pada karyawan merupakan bagian penting dari seluruh proses kekaryawanan yang bersangkutan. Pentingnya penilaian kinerja yang rasional dan diterapkan secara obyektif terlihat paling sedikit pada dua kepentingan, yaitu karyawan yang bersangkutan sendiri dan kepentingan organisasi. Pelaksanaan penilaian kinerja perlu dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang diterapkan secara rasional dan diterapkan secara obyektif, dan didokumentasikan secara sistematis.

Hasil penilaian kinerja tersebut disampaikan kepada karyawan dengan tujuan untuk memberikan dorongan yang kuat bagi yang bersangkutan supaya lebih berprestasi lagi di masa yang akan datang. Selain itu dengan adanya penilaian, karyawan yang bersangkutan dapat mengetahui kelemahan, sehingga dengan itu dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut. Dalam sebuah organisasi, hasil penilaian kinerja menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi, promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Penilaian kinerja juga digunakan sebagai sumber untuk *reward* dan penilaian manajerial tambahan. Oleh karena itu, diharapkan dari karyawan untuk menukar keterlibatan mereka untuk memberikan manfaat dan sumber daya bagi organisasi

bisnis. Imbalan finansial seperti (Herman & Gioia, 2002) menyiratkan bahwa keuntungan dan kompensasi merupakan isu utama yang dianggap oleh karyawan. Oleh karena itu mereka mengantisipasi bahwa imbalan finansial adalah elemen penting dari kesuksesan. Gaji saja tidak dapat dianggap sebagai aspek tunggal sebagai faktor motivasi karyawan, karyawan percaya bahwa mereka adalah aset pasar yang sangat dibutuhkan dalam rangka memperoleh kinerja yang maksimal. Hadiah yang paling mengesankan disampaikan melalui kombinasi dari gaji, bonus dan penghargaan keuangan lain dan juga melalui penghargaan nonfinansial seperti liburan ekstra, skema voucher. Karyawan juga perlu merasa dihargai dalam sebuah *feedback* yang sesuai dan tepat waktu dan harus diberikan karena kontribusi penerimaan karyawan oleh perusahaan untuk menjaga karyawan bahagia untuk waktu yang lama dan sebagai faktor yang memotivasi karyawan untuk dapat berkinerja secara maksimal (Pfau, Kay, Nowack & Ghorpade, 2002, hal.34-37).

Untuk meningkatkan motivasi karyawan terkadang imbalan dan materi keuangan salah meletakkan kemampuan untuk membujuk karyawan untuk mencapai tingkat tertentu. (Rose, 2003, hal.BI) menyatakan bahwa untuk meningkatkan motivasi karyawan, indikator ekstrinsik yaitu kepuasan, seperti kepuasan dengan gaji yang signifikan selain menganggap untuk menilai dampak praktek MSDM terhadap kepuasan kerja. Dampak dari praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) pada kinerja keseluruhan organisasi telah menjadi tema utama penelitian dalam dekade terakhir di negara maju dan hasilnya telah mendorong, menunjukkan hubungan yang positif antara *Human Resource practices (HR Practices)* dan motivasi kerja karyawan. Namun, perhatian utama departemen sumber daya manusia adalah untuk menyediakan dan mempertahankan kekuatan optimal karyawan untuk keberhasilan selanjutnya dari organisasi. Ini juga fungsi utama dari departemen sumber daya manusia untuk tetap berkomitmen kepada karyawan dan organisasi. Ahli SDM setuju pada enam fungsi inti, seperti yang diberikan di bawah ini;

- Perencanaan sumber daya manusia sesuai kebutuhan sekarang dan masa depan sumber daya manusia.
- Mempekerjakan proses yang terdiri dari rekrutmen, seleksi dan sosialisasi.
- Kebijakan-kebijakan kompensasi bagi karyawan.
- Kinerja manajemen pada setiap tingkat.
- Pelatihan dan pengembangan isu-isu yang berkaitan dengan individu, organisasi dan kebutuhan lingkungan.
- Hubungan kerja yang efektif untuk menumbuhkan harmoni.

Sebuah tonggak penting dalam keberhasilan suatu organisasi adalah untuk memenuhi perubahan kebutuhan terus-menerus organisasi dan karyawan; tanggung jawab yang berat jatuh pada manajemen puncak untuk mengembangkan kuat hubungan antara mereka. Organisasi mengharapkan karyawan untuk mengikuti aturan dan peraturan, bekerja sesuai dengan standar yang ditetapkan untuk mereka, para karyawan berharap kondisi kerja yang baik, penggajian yang adil, asuransi, karir aman, kekuasaan dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Harapan ini untuk setiap organisasi dapat bervariasi. Bagi organisasi untuk mengatasi harapan, pemahaman tentang motivasi karyawan diperlukan. Survei menyatakan bahwa fungsi sumber daya manusia (SDM) untuk mengembangkan strategi *reward* mereka kurang dari setengah dari organisasi, dan beberapa organisasi bahkan tidak berbagi perencanaan dan strategi dengan mereka. Metode dan rumus pengertian efektif dan pelaksanaan hampir tidak tercapai. Hasilnya kesejahteraan karyawan dan konvensi emosional yang manajer tanamkan gagal untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja orang-orang yang mereka kelola.

(Wilson, 1994) berpendapat bahwa proses manajemen kinerja adalah salah satu elemen utama sistem imbalan total. Ini adalah proses yang berdampak kinerja antara upah atau gaji dan memberikan dasar yang hasil individu diukur dan dihitung. (Flynn, 1998) menyatakan bahwa fokus utama dari program penghargaan ini adalah untuk meneliti bagaimana organisasi mengklasifikasikan skema imbalan mereka dan bagaimana mereka berkomunikasi kepada karyawan

dan bagaimana mereka memahami hubungan antara *reward* dan kinerja. (Robert, 2005) memperhitungkan karya (Baron, 1983) di mana ia menyebutkan bahwa tidak hanya motivasi dapat mempengaruhi kinerja, tetapi kinerja juga dapat mempengaruhi motivasi, jika diikuti oleh imbalan.

Berdasarkan hal-hal tersebut, maka penelitian ini mencoba melihat pengaruh antara HR Practices yaitu *performance appraisal* (penilaian kinerja), promosi, dan *reward* (imbalan) terhadap motivasi kerja karyawan di PT Global Informasi Bermutu. Untuk meringkas dari fakta di atas, jelas sekali bahwa organisasi dapat memperoleh manfaat dari menerapkan program imbalan total yang berfokus pada *reward, performance appraisal, dan promotion*.

Pemilihan PT Global Informasi Bermutu sebagai objek penelitian adalah karena PT Global Informasi Bermutu memiliki departemen sumber daya manusia yang aktif, artinya proses yang dilakukan di dalam departemen ini sangat dibutuhkan dan penting sifatnya. *Performance appraisal*, di era globalisasi saat ini banyak sekali stasiun televisi-stasiun televisi yang bermunculan, iklim persaingan yang dulunya hanya membayangi perusahaan yang mengejar keuntungan (*profit company*), saat ini juga dihadapi oleh organisasi nirlaba yang tidak mengejar keuntungan (*non profit organization*). Tidak dapat dipungkiri lagi bahwa untuk mencapai suatu organisasi yang mampu bersaing dan memiliki daya saing tinggi diperlukan pula sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya. Sayangnya, kompetensi saja tidaklah mencukupi untuk menghadapi arus globalisasi tanpa didukung oleh semangat yang tinggi untuk bersaing dalam segala bidang.

Sistem *performance appraisal* di perusahaan atau organisasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari suatu sistem manajemen kinerja yang memiliki tujuan secara khusus untuk membantu pengembangan karyawan, sebagai penjabaran salah satu visi dan misi perusahaan. Pengembangan karyawan dalam berbagai bentuk merupakan syarat mutlak tercapainya suatu organisasi yang memiliki daya saing tinggi. Karena itu, sangat diperlukan suatu sistem *performance appraisal* yang mampu memenuhi fungsi-fungsinya secara utuh

dalam kaitannya dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Tidak hanya bagi karyawan, namun sistem *performance appraisal* juga sangat diperlukan organisasi agar dapat menampilkan gambaran secara menyeluruh mengenai kondisi ketenagakerjaan suatu organisasi dalam rangka pencapaian organisasi.

Salah satu praktek *performance appraisal* terhadap PT Global Informasi Bermutu sebagaimana yang telah terlaksana, mencerminkan kemampuan karyawan yang telah memahami apa yang menjadi tujuan, sasaran, dan harapan perusahaan. Selanjutnya muncul suatu persoalan pada saat dihadapkan pada prestasi kerja, yaitu model penilaian yang telah menjadi ketentuan perusahaan tidak dapat memenuhi tuntutan kondisi dan situasi di lingkungan usaha, akan menyebabkan karyawan memiliki sikap dan perilaku yang dipaksakan untuk memenuhi peraturan perusahaan. Selanjutnya, kreatifitas dan inisiatif karyawan untuk melakukan sesuatu yang menurutnya lebih baik akan hanya menjadi keinginan dan harapan yang tidak terlaksana karena terbebani dan terikat oleh kebijakan perusahaan atau pendapat yang berbeda dengan atasan.

PT Global Informasi Bermutu, khususnya di Kantor Ariobimo, *performance appraisal report* yang telah disosialisasikan perlu adanya standardisasi dan ukuran penilaian yang tepat untuk menganalisis faktor-faktor yang dapat mendukung ke arah penilaian yang obyektif sehingga mewujudkan prestasi kerja yang memadai bagi tercapainya tujuan dan sasaran perusahaan. Dengan demikian, dapat diidentifikasi bahwa pemberlakuan *performance appraisal* yang cenderung kurang memperhatikan standar dan ukuran penilaian sebagai bahan acuan penilaian akan mengakibatkan perbedaan dimensi yang membingungkan, maka hasil *performance appraisal* yang telah diterapkan di perusahaan belum mencerminkan tuntutan objektivitas penilaian. Hal ini disebabkan karena dimensi penilaian prestasi kerja dibuat bukan berdasarkan pada perilaku sehingga sulit untuk menentukan faktor penilaian yang relevan bagi karyawan PT Global Informasi Bermutu.

Mekanisme *performance appraisal* dapat menentukan *feedback* yang tepat. Melalui *performance appraisal* akan diketahui seberapa baik karyawan

melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga perusahaan dapat menetapkan *feedback* yang sepatutnya atas prestasi kerja. *Performance appraisal* juga dapat digunakan perusahaan untuk mengetahui kekurangan dan potensi seorang karyawan. Dari hasil tersebut, perusahaan dapat mengembangkan suatu perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh dalam menghadapi masa depan perusahaan.

Untuk permasalahan promosi, PT Global Informasi Bermutu melakukan kebijakan promosi jabatan untuk meningkatkan motivasi kerja pada karyawannya. PT Global Informasi Bermutu menerapkan sistem promosi berdasarkan senioritas karyawan di perusahaan dan kinerja yang menonjol, tetapi umumnya promosi dilakukan berdasarkan senioritas, karyawan yang memiliki waktu kerja lama akan diangkat golongan jabatannya (*grade*) setelah sebelumnya diberikan pelatihan. Di perusahaan ini jika mendapatkan promosi jabatan, pasti mendapatkan *grade* yang lebih tinggi. PT Global Informasi Bermutu (Kantor Ariobimo) sendiri selalu menerapkan kebijakan promosi jabatan kepada karyawannya.

PT Global Informasi Bermutu memiliki permasalahan pada sistem promosi jabatan dikarenakan kebijakan mereka yang condong kepada senioritas. Maka karyawan yang lebih junior biasanya akan mendapatkan promosi setelah seniornya mendapatkan promosi, dan juga hanya akan terjadi promosi jabatan jika jabatan yang akan diisi tersebut lowong/kosong ditinggal pemegang jabatan sebelumnya, sehingga promosi jabatan di perusahaan ini akan tidak berjalan jika semua posisi telah penuh, dan terjadi penumpukan dalam satu posisi jabatan. Kebijakan promosi jabatan pada perusahaan juga terlalu bergantung kepada rekomendasi dari atasan, sehingga karyawan kinerja bagus belum tentu mendapatkan promosi karena kurang komunikatif dengan atasannya. Hal ini berdampak langsung terhadap motivasi karyawan yang merasa seharusnya sudah mendapatkan promosi dan hal ini juga akan berujung pada motivasi kerja mereka yang menurun.

Untuk perihal *reward* pada PT Global Informasi Bermutu, *reward* diberikan kepada karyawan yang telah memberikan prestasi luar biasa yang dapat

memberikan nilai tambah yang signifikan bagi perusahaan. Jenis penghargaan yang diberikan oleh PT Global Informasi Bermutu kepada karyawannya yaitu dalam bentuk:

- a. Penghargaan Finansial (*financial reward*) yaitu penghargaan yang diberikan kepada karyawan atau unit kerja yang memenuhi syarat tertentu dalam bentuk uang. *Financial reward* dari perusahaan yaitu diberikan dalam bentuk insentif tahunan, bonus, dan penghargaan finansial lainnya.
- b. Penghargaan Non Finansial (*non financial reward*) yaitu penghargaan yang diberikan kepada individu atau unit kerja yang memenuhi syarat tertentu, dalam bentuk bukan uang yaitu dalam bentuk piagam penghargaan seperti kenaikan golongan.

Dalam dinamika dunia bisnis yang penuh dengan persaingan, permasalahan yang sering dihadapi organisasi dan menjadi sorotan dari berbagai pihak, salah satu diantaranya adalah rendahnya motivasi kerja karyawan PT Global Informasi Bermutu. Namun apa yang menyebabkan motivasi kerja itu rendah, itulah yang akan dibahas pada penelitian kali ini. Sebelumnya peneliti sudah menjabarkan beberapa variabel, diantaranya *performance appraisal*, *promotion*, dan juga *reward*, maka dalam penelitian ini variabel manakah yang lebih banyak memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, apakah *performance appraisal*, atau apakah *promotion*, atau mungkin *reward*, atau bahkan ketiganya.

Motivasi merupakan salah satu tingkah laku dalam organisasi yang banyak dibicarakan dan diteliti, baik sebagai variabel terikat maupun variabel bebas. Namun penelitian pengaruh *human resource practices* terhadap motivasi, belum banyak dilakukan. Berdasarkan hal tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: “Pengaruh *HR Practices* Terhadap Motivasi pada PT Global Informasi Bermutu di Kantor Ariobimo”.

## 1.2. Pokok Permasalahan

Masalah yang diteliti dalam penelitian ini adalah pengaruh *HR practices* terhadap motivasi kerja karyawan. Penelitian ini dilakukan agar diperoleh pemahaman yang lebih lengkap tentang *HR practice* yaitu *performance appraisal*, *promotion*, dan *reward* dalam mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Dengan demikian pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *HR Practices* (*performance appraisal*, *promotion*, dan *reward* secara bersama-sama) mempengaruhi motivasi kerja karyawan?
2. Apakah *performance appraisal* mempengaruhi motivasi kerja karyawan?
3. Apakah *promotion* mempengaruhi motivasi kerja karyawan?
4. Apakah *reward* mempengaruhi motivasi kerja karyawan?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh *HR Practices* (*performance appraisal*, *promotion*, dan *reward* secara bersama-sama) terhadap motivasi kerja karyawan
2. Mengetahui pengaruh *performance appraisal* terhadap motivasi kerja karyawan
3. Mengetahui pengaruh *promotion* terhadap motivasi kerja karyawan
4. Mengetahui pengaruh *reward* terhadap motivasi kerja karyawan

## 1.4. Signifikansi Penelitian

Suatu penelitian pada prinsipnya adalah suatu usaha untuk memecahkan berbagai masalah yang sedang dihadapi dengan berbagai cara yang akan ditempuh untuk mengatasi masalah-masalah tersebut. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak. Adapun signifikansi dari penelitian ini meliputi:

#### 1.4.1. Signifikansi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah dan memperluas khasanah pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia terutama dalam praktek SDM yang sering digunakan dalam perusahaan dan perbendaharaan tulisan serta sumbangan pemikiran bagi peneliti yang akan meneliti tentang penelitian sejenis. Dan juga diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai pembandingan antara teori yang diperoleh di bidang ilmu administrasi, khususnya pengembangan sumber daya manusia dengan praktek di lapangan.

#### 1.4.2. Signifikansi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan saran yang bermanfaat bagi perusahaan yang diteliti untuk mempertimbangkan hal-hal yang diungkapkan dalam hasil penelitian ini dan untuk selanjutnya mengambil langkah-langkah atau kebijakan-kebijakan yang berkaitan dan dianggap perlu.

### 1.5. Sistematika Penulisan

Pada bagian ini akan diuraikan isi dari skripsi secara garis besar. Skripsi ini terdiri dari lima bab dengan masing-masing bab terdiri dari subbab dimana antara bab yang satu dengan bab yang lain mempunyai hubungan yang erat. Tujuannya adalah untuk memperoleh gambaran yang teratur dan terarah dalam penyusunan skripsi ini. Secara singkat urutan dari bab tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

#### BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini merupakan bab pendahuluan yang berisi pengantar, yaitu informasi tentang keseluruhan secara sistematis dan terarah dalam kerangka urutan yang terdiri dari latar belakang, pokok permasalahan, tujuan penelitian, signifikansi penelitian,

sistematika penulisan, dan keterbatasan dalam pelaksanaan penelitian.

## BAB II : TINJAUAN LITERATUR

Bab ini berisi penelitian terdahulu, tinjauan teoritik, model analisa, hipotesis, dan operasionalisasi konsep. Uraian mengenai kerangka teori yang berkaitan dengan permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini yang akan mendukung dalam analisa data yang diperoleh. Diantaranya *Human Resource Practices, Performance Appraisal, Promotion, Reward*, dan Motivasi.

## BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini penulis menguraikan mengenai metode penelitian yang meliputi; pendekatan penelitian, jenis penelitian yang terbagi berdasarkan; tujuan; manfaat; dimensi waktu; serta teknik pengumpulan data yang terbagi lagi atas; studi kepustakaan dan studi lapangan yang ditempuh melalui; kuesioner dan wawancara, subjek penelitian yang terdiri dari; populasi dan sampel; dan lokasi penelitian, teknik analisa data yang termasuk diataranya; uji validitas dan reliabilitas; dan uji regresi yang terbagi atas; koefisien determinasi; uji F; dan uji t.

## BAB IV : PEMBAHASAN

Bab ini penulis menguraikan gambaran umum mengenai perusahaan yang dijadikan obyek penelitian skripsi ini, yang meliputi gambaran umum obyek penelitian; struktur organisasi; visi dan misi perusahaan. Juga menganalisis dan menginterpretasi data yang diperoleh dari hasil penelitian. Meliputi analisa dan interpretasi mengenai penilaian responden terhadap pernyataan dalam kuesioner. Melihat

pengaruh antara variabel *HR practices* (*performance appraisal, promotion, dan reward*) terhadap motivasi.

## BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan penutup dari skripsi yang berisi kesimpulan mengenai permasalahan yang dibahas pada bab terdahulu serta saran yang diharapkan akan bermanfaat bagi perusahaan yang menjadi obyek penelitian dalam memotivasi karyawan agar mencapai hasil kerja yang lebih baik, serta ditujukan untuk penelitian selanjutnya.

### 1.6. Batasan Penelitian

Untuk menghindari ruang lingkup yang terlalu luas sehingga penelitian dapat terarah dengan baik sesuai tujuan penelitian serta dengan adanya keterbatasan waktu pengerjaan maka perlu adanya batasan penelitian. Batasan penelitian ini adalah:

- Penelitian ini dibatasi hanya pada pengaruh *Human Resource Practices* yaitu *performance appraisal, promotion, dan reward* terhadap motivasi dan tidak membahas mengenai pengaruh variabel lain terhadap motivasi.
- Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari hasil kuesioner dan juga wawancara mendalam, serta data sekunder yang diperoleh dari beberapa buku, referensi, jurnal, pernyataan dan pendapat para ahli, gambaran umum perusahaan, peraturan perusahaan untuk karyawan.
- Penelitian hanya dilakukan pada 1 lokasi, yaitu kantor pusat dari PT Global Informasi Bermutu Gedung Ariobimo yang berlokasi di Kuningan, Jakarta.
- Responden penelitian ini adalah para karyawan tetap PT Global Informasi Bermutu minimal sudah bekerja ssatu tahun pada PT Global Informasi Bermutu dan sudah pernah mengikuti *performance appraisal*.

## BAB II TINJAUAN LITERATUR

### 2.1. Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan penelitian mengenai “Pengaruh *HR Practices* terhadap Motivasi pada PT Global Informasi Bermutu”, peneliti perlu melakukan peninjauan kembali terhadap penelitian-penelitian terkait yang pernah dilakukan sebelumnya. Di sini peneliti mengambil tujuh penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini.

Penelitian pertama diambil dari tesis dengan judul “Analisis Pengaruh Pengelolaan SDM terhadap Komitmen Keorganisasian dengan Dukungan Organisasi sebagai Variabel Antara di Badan PPSDM Kesehatan Kementerian Kesehatan RI” karya **Yana Yojana** dari Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Studi Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM, Universitas Indonesia, tahun 2011. Pada tesis ini penulis membagi Pengelolaan SDM menjadi 5 dimensi, yaitu pendidikan dan pelatihan, pengembangan karir, partisipasi, *job security*, dan manajemen kehadiran. Penemuan dalam penelitian ini disebutkan oleh penulis diantaranya bahwa Badan PPSDM Kesehatan memiliki komitmen organisasi tinggi dengan tipologi komitmen afektif. Badan PPSDM Kesehatan telah memberikan dukungan kepada karyawan melalui dukungan kebijakan, dukungan kesejahteraan dan dukungan supervisor. Dalam penelitian ini juga penulis menyebutkan bahwa komitmen karyawan di sektor publik salah satunya dipengaruhi oleh *reward* instrinsik. Terakhir, hasil lain yang ditemukan melalui penelitian ini adalah bahwa persepsi dukungan organisasi secara positif dan signifikan merupakan variabel mediasi yang memperkuat hubungan pengelolaan SDM dengan komitmen organisasi.

Penelitian kedua sampai dengan penelitian ketujuh diambil dari beberapa jurnal internasional dengan alasan ketiadaan skripsi yang mengangkat tema serupa dengan penelitian yang dilakukan. Jurnal-jurnal tersebut diantaranya yaitu

“*Mediating Role of Organizational Commitment in HR Practices and Turnover Intention among ICT Professionals*” karya **Samson SamGnanakkan** yang diambil melalui *Journal of Management Research*. Dalam penelitian ini penulis mengembangkan variabel *HR Practices* menjadi 5 dimensi yaitu *communication and participation practice, training, career development, performance management, compensation and benefits or rewards practices*. Penemuan dalam penelitian ini disebutkan oleh penulis bahwa SDM profesional yang terampil tidak harus dikelola sebagai sumber daya produktif sekali pakai tetapi, harus dianggap sebagai makhluk, manusia dengan spesifik kebutuhan dan kepentingan. Karena itu, harus diberikan *reward* yang adil, kesempatan untuk belajar dan berinovasi, pengakuan oleh rekan-rekan dan manajer, pencapaian tingkatan tanggung jawab baru dan pemberdayaan.

Penelitian ketiga juga diambil dari jurnal internasional dengan judul “*Conceptual Framework on The Relationship between Human Resource Management Practices, Job Satisfaction, and Turnover*” karya **Hamdia Mudor & Phadett Tooksoon** yang diambil melalui *Journal of Economics and Behavioral Studies*. Dalam penelitian ini penulis mengembangkan *HR Practices* menjadi 3 dimensi yaitu *supervision, job training, pay practices*. Penemuan dalam penelitian ini disebutkan oleh penulis bahwa tiga variabel utama praktek MSDM yaitu supervisi, pelatihan kerja dan praktek penggajian telah memainkan peran penting untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, hubungan negatif dari praktek MSDM dan omset jelas penting untuk memberikan pengawasan yang baik, pelatihan, dan praktek penggajian dalam rangka untuk mengurangi tingkat *turnover* karyawan.

Penelitian keempat masih diambil dari jurnal internasional dengan judul “*The Relationship Between Rewards and Employee Motivation in Commercial Banks of Pakistan*” karya **Kalim Ulah Khan, Syed Umar Farooq & Muhammmad Imran Ullah** yang diambil melalui *Reasearch Journal of International Studies*. Dalam penelitian ini penulis mengembangkan *HR practices* menjadi 4 dimensi yaitu *payment, promotion, recognition, benefits*. Penemuan dalam penelitian ini

disebutkan oleh penulis bahwa ada hubungan langsung dan positif antara *reward* dengan motivasi kerja karyawan. Perubahan dalam sistem *reward* yang ditawarkan kepada karyawan tentu akan merubah motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Penelitian kelima masih diambil dari jurnal internasional dengan judul “*HRM and Employee Performance: A Case of University Teachers of Azad Jammu and Kashmir (AJK) in Pakistan*” karya **Sohrab Ahmad & Khurram Shahzad** yang diambil dari *African Journal of Business Management*. Dalam penelitian ini penulis mengembangkan *HR practices* menjadi 3 dimensi yaitu *compensation, performance evaluation, promotion practices*. Penemuan dalam penelitian ini disebutkan oleh penulis bahwa hasil menunjukkan dampak positif yang signifikan bahwa imbalan finansial dan kompensasi mempengaruhi kinerja dosen. Namun, kinerja evaluasi dan promosi tidak menunjukkan ada hubungan yang signifikan dengan kinerja dosen.

Penelitian keenam masih diambil dari jurnal internasional dengan judul “*Impact of Human Resource Practices on Organizational Commitment*” karya **Khadim Jan, Zubair Aslam Marwat & Muhammad Arif** yang diambil dari *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Dalam penelitian ini penulis mengembangkan *HR practices* menjadi 3 dimensi yaitu *selection, training, performance based compensation, participation*. Penemuan dalam penelitian ini disebutkan oleh penulis bahwa kesemua empat variabel independen (seleksi, pelatihan, kompensasi berbasis kinerja, partisipasi) berhubungan positif terhadap variabel dependen yaitu komitmen organisasi.

Penelitian ketujuh juga diambil dari jurnal internasional dengan judul “*Impact of HR Practices on Employee Engagement in Banking Sector of Pakistan*” karya **Ammar Asad, Rai Imtiaz Hussain, Miss. Hafsa Nayyab, Muhammad Ashraf & Sohail Adnan** yang diambil dari *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Dalam penelitian ini penulis mengembangkan *HR practices* menjadi 6 dimensi yaitu *coordination, employee performance appraisal, performance reward, employee involvement, training, career development*.

Penemuan dalam penelitian ini disebutkan oleh penulis bahwa ada hubungan yang signifikan antara *employee engagement* dengan koordinasi, *reward*, kinerja dan *employee engagement* sebagai pengembangan pelatihan, karir, dan penilaian kinerja karyawan tidak signifikan terkait.

Penelitian-penelitian terdahulu yang telah peneliti tinjau membantu memberikan gambaran kepada peneliti setidaknya untuk dua hal: *pertama*, mengenai konsep-konsep yang dapat digunakan untuk penelitian ini dan *kedua*, mengenai posisi penelitian ini dibandingkan penelitian-penelitian terdahulu tersebut. Terkait dengan hal pertama, penelitian ini menggabungkan beberapa konsep yang telah digunakan penelitian terdahulu, seperti konsep dari Stephen P. Robbins mengenai motivasi dan teori *performance appraisal*, *promotion*, *reward*. Terkait dengan hal kedua, penelitian ini memiliki posisi yang unik dibandingkan penelitian sebelumnya tersebut. Penelitian ini mengkombinasikan alat dan obyek dari penelitian-penelitian tersebut sehingga yang dilihat dari *HR Practices* adalah *performance appraisal*, *promotion*, dan *reward* yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan pada PT Global Informasi Bermutu. Selain itu, penelitian ini dibuat pada waktu yang lebih kini sehingga lebih tepat untuk dijadikan acuan sebagai bahan pertimbangan dalam upaya melakukan perbaikan. Penilaian *HR Practices* pada penelitian ini adalah untuk menjelaskan pengaruhnya terhadap motivasi kerja karyawan, yang pada akhirnya dapat menjadi bahan pertimbangan yang penting bagi pihak perusahaan yang menjadi obyek penelitian untuk memperbaiki kekurangan yang ada selama pelaksanaan *HR practices*.

**Tabel 2.1**

**Penelitian yang Menjadi Rujukan Peneliti dalam Penelitian**

No	Nama Peneliti	Judul	Tahun	Penerbit	Variabel	Temuan
1	Yana Yojana	Analisis Pengaruh Pengelolaan SDM terhadap Komitmen	2011	Tesis Program Pascasarjana Ilmu Administrasi dan Pengembangan	- <i>Pengelolaan SDM</i> ; pendidikan dan pelatihan, pengembangan	Persepsi dukungan organisasi secara positif dan signifikan merupakan variabel mediasi yang memperkuat

		Keorganisasian dengan Dukungan Organisasi sebagai Variabel Antara di Badan PPSDM Kesehatan Kementerian Kesehatan RI		SDM Universitas Indonesia	an karir, partisipasi, job security, manajemen kehadiran - <i>Komitmen</i> ; afektif, kontinuan, normatif - <i>Persepsi dukungan organisasi</i> ; dukungan kebijakan, dukungan supervisor, dukungan kesejahteraan karyawan.	hubungan pengelolaan SDM dengan komitmen organisasi
2	Samson SamGnana kkan	<i>Mediating Role of Organizational Commitment in HR Practices and Turnover Intention among ICT Professionals</i>	2010	Journal of Management Research vol.10, no.1, pp.39-61 ( <a href="http://proquest.umi.com/pqdweb">http://proquest.umi.com/pqdweb</a> )	- <i>Organizational commitment</i> - <i>HR Practices</i> ; communication and participation practices, training, career development, performance management, compensation and benefits or rewards practices - <i>Turnover intentions</i>	SDM profesional yang terampil tidak harus dikelola sebagai sumber daya produktif sekali pakai tetapi, harus dianggap sebagai makhluk, manusia dengan spesifik kebutuhan dan kepentingan. Karena itu, harus diberikan <i>reward</i> yang adil, kesempatan untuk belajar dan berinovasi, pengakuan oleh rekan-rekan dan manajer, pencapaian tingkatan tanggung jawab baru dan pemberdayaan
3	Hamdia Mudor & Phadett Tooksoon	<i>Conceptual Framework on The Relationship</i>	2011	Journal of Economics and Behavioral Studies, pp.41-	- <i>Human Resource Management Practices</i> ;	Tiga variabel utama praktek MSDM yaitu supervisi, pelatihan kerja dan praktek penggajian telah

		<i>between Human Resource Management Practices, Job Satisfaction, and Turnover</i>		49 ( <a href="http://proquest.umi.com/pqdweb">http://proquest.umi.com/pqdweb</a> )	supervision, job training, pay practices - <i>Job satisfaction</i> - <i>Turnover</i>	memainkan peran penting untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, hubungan negatif dari praktek MSDM dan omset jelas penting untuk memberikan pengawasan yang baik, pelatihan, dan praktek penggajian dalam rangka untuk mengurangi tingkat <i>turnover</i> karyawan
4	Kalim Ulah Khan, Syed Umar Farooq & Muhammad Imran Ullah	<i>The Relationship between Rewards and Employee Motivation in Commercial Banks of Pakistan</i>	2010	Research Journal of International Studies, pp.37-52 ( <a href="http://www.eurojournals.com">http://www.eurojournals.com</a> )	- <i>Rewards</i> ; payment, promotion, recognition, benefits - <i>Motivation</i>	Bahwa ada hubungan langsung dan positif antara <i>reward</i> dengan motivasi kerja karyawan. Perubahan dalam sistem <i>reward</i> yang ditawarkan kepada karyawan tentu akan merubah motivasi kerja dan kinerja karyawan
5	Sohrab Ahmad & Khurram Shahzad	<i>HRM and Employee Performance: A Case of University Teachers of Azad Jammu and Kashmir (AJK) in Pakistan</i>	2011	African Journal of Business Management vol.5(13), pp.5249-5253 ( <a href="http://www.academicjournals.org/AJBM">http://www.academicjournals.org/AJBM</a> )	- <i>HR Practices</i> ; compensation, performance evaluation, promotion practices - <i>Performance</i>	Hasil menunjukkan dampak positif yang signifikan bahwa imbalan finansial dan kompensasi mempengaruhi kinerja dosen. Namun, kinerja evaluasi dan promosi tidak menunjukkan ada hubungan yang signifikan dengan kinerja dosen
6	Khadim Jan, Zubair Aslam Marwat & Muhammad Arif	<i>Impact of Human Resource Practices on Organizational Commitment</i>	2009	Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business vol.1, no.8, pp.78-101 ( <a href="http://ijcrb.webs.co">ijcrb.webs.co</a> )	- <i>HR Practices</i> ; selection, training, performance based compensation,	Semua empat variabel independen (seleksi, pelatihan, kompensasi berbasis kinerja, partisipasi) berhubungan positif terhadap variabel dependen yaitu

				m)	participation -Organizational commitment	komitmen organisasi
7	Ammar Asad, Rai Imtiaz Hussain, Miss. Hafsa Nayyab, Muhammad Ashraf & Sohail Adnan	<i>Impact of HR Practices on Employee Engagement in Banking Sector of Pakistan</i>	2011	Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business vol.3, no.1, pp.409-416 (ijcrb.webs.com)	-HR Practices; coordination, employee performance appraisal, performance reward, employee involvement, training, career development -Employee engagement	Ada hubungan yang signifikan antara <i>employee engagement</i> dengan koordinasi, <i>reward</i> kinerja dan <i>employee engagement</i> sebagai pengembangan pelatihan, karir, dan penilaian kinerja karyawan tidak signifikan terkait

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2011

## 2.2. Tinjauan Teoritik

### 2.2.1. Human Resource Practices

#### 2.2.1.1. Definisi Human Resource Practices

Jika kita melihat kepada sejarah *Human Resource Management* (HRM) dan praktiknya, kita harus meneliti kembali kepada asalnya dari Amerika Serikat pada tahun 1950-an. Tetapi di Inggris, HRM mulai muncul setelah pertengahan 1980-an. Selama dan setelah Perang Dunia II, orang Amerika mengupayakan untuk meningkatkan produktivitas pada angkatan kerja. Pada sisi lain mereka menekankan untuk menghubungkan antara praktik HRM dengan komitmen organisasi dan kinerja. Pada awalnya semua usaha ini memberikan dorongan untuk konsep manajemen personil. Kemudian konsep karyawan melalui transformasi lebih lanjut, yaitu berkembang sebagai ‘personil administrasi’ dan kemudian muncul sebagai ‘sumber daya

manusia'. Fungsi asli dari HRM terbentuk di seluruh dunia pada 1970-an dan 1980-an.

Tema inti dari HRM menonjolkan karyawan merupakan aset bukan biaya. Para ahli dan asal HRM mencerminkan bahwa fungsi ini bergerak di luar perencanaan dan pendekatan reaktif konsultasi. Status SDM terjadi, terutama karena kebutuhan akan kompetensi baru untuk melaksanakan fungsi-fungsi SDM secara efektif.

Tanggung jawab departemen SDM secara bertahap menjadi lebih luas dan lebih strategis karena munculnya 'HRD' dalam gram bagan organisasi. Pada awalnya, perhatian utama departemen personalia adalah pengangkatan dan pemberhentian, mengelola rencana penggajian dan *benefits*. Namun, munculnya teknologi di daerah-daerah seperti penyeleksian, tes/wawancara, kompensasi dan penilaian kerja, departemen personalia mulai memberikan perhatian khusus kepada karyawan, pelatihan, seleksi, dan promosi. Namun jika kita melihat fungsi umum dari departemen HR, yaitu melakukan fungsi akuisisi, pemeliharaan, pengembangan, dan determinasi.

Akuisisi adalah pintu menyambut departemen HR, dimana organisasi menentukan jumlah tenaga manusia yang diperoleh dan sumber yang pasokannya diharapkan. Mengintegrasikan kedua aspek tersebut ini disebut juga HR strategi. Proses ini dianggap sebagai yang paling penting karena pilihan, kebutuhan, dan sosialisasi karyawan baru dalam organisasi. Pemeliharaan berkaitan dengan retensi karyawan. Untuk pertumbuhan yang berkelanjutan, organisasi perlu untuk mempertahankan karyawan dengan memberikan upah yang lebih baik, fasilitas, kondisi kerja, dan jalur karir yang baik.

Pengembangan terdiri dari pelatihan dan pengembangan, yang diperlukan dengan memberikan keterampilan, pengetahuan, dan sikap. Dengan diperkenalkannya pembangunan 'mengelola perubahan organisasi' telah memperoleh perhatian yang luar biasa dari pihak HR.

Pemutusan berhubungan dengan memisahkan layanan karyawan, dalam bentuk pengunduran diri, pensiun, pemecatan, PHK, skema pemisahan sukarela, dll. Konsep ini telah dikatakan penting karena kebijakan privatisasi pemerintah, yang menjadikan banyaknya kategori pengangguran. Orang-orang sekarang memilih mata tertutup pada pemerintah baru mengenai kebijakan mereka untuk menciptakan pekerjaan baru dan tindakan apa yang mereka ambil untuk individu dikeluarkan dari pekerjaan pada akun privatisasi.

Menurut (Shonhiwa and Gilmore, 1996, hal.16) definisi *human resource practices* sebagai “*planning, organizing, directing, dan controlling, development, compensation, integration, maintenance,* dan pemisahan dari sumber daya manusia dengan tujuan agar sasaran dari individu, organisasi, dan masyarakat terwujud”. Manajemen yang efektif dari seorang angkatan kerja yaitu hasil dalam peningkatan kapasitas untuk merekrut dan menjaga karyawan yang berkualitas. Dengan memotivasi dengan benar para karyawan ini akan meningkatkan produktivitas dan kualitas produk sekaligus mengurangi biaya produksi dan perpindahan karyawan (Schuler & MacMillan, 1984). Dengan membangun dan mempertahankan tenaga kerja seperti ini, perusahaan bisa mendapatkan keuntungan kompetitif atas para pesaingnya (Sparrow, Schuler, & Jackson, 1994; Tayeb, 1995; Wright, McMahan, & McWilliams, 1994).

Manajemen sumber daya manusia mengacu pada kebijakan, praktik, dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan (De Cieri et al., 2008). *Human resource practices* termasuk menentukan kebutuhan sumber daya manusia, perekrutan, penyeleksian, pelatihan, penilaian, dan juga memperhatikan hubungan perburuhan, kesehatan, dan masalah keamanan dan keadilan (De Cieri et al., 2008; Dessler, 2007). Pelaksanaan yang efektif dari praktek HRM dalam organisasi merupakan sumber utama dari keunggulan

kompetitif dan telah terbukti memiliki hubungan positif dengan kinerja perusahaan (Ordonez de Pablos and Lytras, 2008; Collins, 2007; Chew and Basu, 2005; Khandekar and Sharma, 2005).

Singkatnya, HRP meliputi berbagai fungsi dan dalam setiap fungsi terdapat subfungsi yang sama-sama penting. Namun, perhatian utama dari departemen SDM untuk menyediakan dan mempertahankan kekuatan optimal dari karyawan untuk keberlanjutan organisasi. Perusahaan juga fungsi utama SDM untuk menjaga komitmen karyawan dengan organisasi. Ahli SDM menyepakati enam fungsi inti, seperti yang disebutkan sebagai berikut;

- HR merencanakan sesuai dengan kebutuhan sekarang dan masa yang akan datang
- Proses *hiring* yang terdiri dari rekrutmen, seleksi, dan sosialisasi
- Kebijakan-kebijakan kompensasi bagi karyawan
- Manajemen kinerja di setiap tingkat
- Pelatihan dan pengembangan, isu-isu yang berkaitan dengan individu, kebutuhan organisasi dan lingkungan
- Hubungan kerja yang efektif untuk menumbuhkan harmoni

## **2.2.2. Performance Appraisal**

### **2.2.2.1. Definisi Performance Appraisal**

Sebagai bagian dari manajemen kinerja, penilaian kerja (*performance appraisal*) mempunyai peranan yang cukup penting dalam hal memberikan *feedback* atas kinerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan dalam bekerja. Menurut (Dessler, 2006, hal.322) definisi penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja yang sekarang dan lalu atas seorang karyawan untuk dibandingkan dengan standar kinerja orang tersebut. Penilaian kinerja meliputi: (1) menetapkan standar kerja, (2) menilai kinerja karyawan yang dibandingkan dengan standar, dan (3) memberikan *feedback* kepada karyawan dengan tujuan memotivasi karyawan untuk menghilangkan kekurangan atau untuk

terus berkinerja/berprestasi di atas rata-rata. Ada empat alasan penting mengapa penilaian kinerja menjadi hal yang berperan cukup besar dalam manajemen sumber daya manusia:

1. Penilaian kinerja memberikan informasi yang dapat digunakan dalam keputusan promosi dan gaji;
2. Sebuah kesempatan bagi atasan dan bawahan untuk meninjau perilaku karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan sehingga dapat mengembangkan sebuah rencana untuk memperbaiki kekurangan yang mungkin didapati oleh penilaian kinerja tersebut;
3. Sebuah bagian dari proses perencanaan karir di perusahaan, karena penilaian kinerja memberikan sebuah kesempatan untuk meninjau rencana karir karyawan dengan kekuatan dan kelemahannya;
4. Penilaian kinerja membantu mengatur dan meningkatkan prestasi perusahaan dengan lebih baik (Dessler, 2006, hal.325).

Penilaian kinerja merupakan keterampilan yang sulit namun sangat penting. Seorang atasan yang memberikan *rating* yang terlalu tinggi atau terlalu rendah kepada karyawannya merupakan tindakan yang salah kepada perusahaan dan dirinya sendiri. Seorang atasan harus memahami teknik-teknik penilaian dasar, memahami dan menghindari persoalan yang bisa melumpuhkan penilaian, dan mengetahui bagaimana melakukan penilaian dengan adil.

Penilaian kinerja karyawan sangat tergantung pada proses perseptual (Robbins, 2001, hal.139). Masa depan karyawan terkait erat dengan penilaian, promosi, kenaikan gaji, dan kelanjutan dari kerja adalah salah satu hasil yang paling jelas. Penilaian kinerja merupakan penilaian pekerjaan seorang karyawan. Meskipun penilaian bisa objektif, tetapi banyak juga pekerjaan dievaluasi dalam hal subjektif. Tindakan subjektif lebih mudah untuk diterapkan, ini merupakan salah satu kebijakan untuk mempermudah manajer dengan penilaian, karena

banyak pekerjaan yang tidak mudah untuk dinilai dengan ukuran yang obyektif. Tindakan subyektif, menurut definisi, adalah menghakimi. Evaluator membentuk kesan umum kerja karyawan. Untuk tingkat manajer yang menggunakan ukuran subyektif dalam menilai karyawan, apa evaluator menilai karakteristik karyawan yang baik atau buruk atau perilaku secara signifikan akan mempengaruhi hasil penilaian. Ini sangat mempengaruhi manajer dalam pengambilan keputusan oleh kriteria yang mereka evaluasi.

Seluruh titik penilaian kinerja, tentu saja, adalah untuk merangsang kinerja pekerjaan yang lebih baik. Untuk mengumpulkan informasi untuk memberikan *feedback* kepada karyawan, manajer dapat menggunakan dua jenis penilaian (Kinicki, 2003, hal.301):

- *Formal Appraisal*

Dilakukan pada waktu tertentu sepanjang tahun dan didasarkan pada ukuran kinerja yang telah ditetapkan di awal. Sebagai bagian dari *appraisals*, manajer harus memberikan *feedback* kepada karyawan, menggambarkan bagaimana ia berkinerja baik dan tidak begitu baik serta memberikan contoh. Fakta harus selalu digunakan daripada impresi.

- *Informal Appraisal*

Dilakukan secara terjadwal dan kurang ketat terdiri dari indikasi kinerja karyawan. Manajer mungkin tidak merasa nyaman tentang mengkritisi kinerja, terutama ketika manajer harus menyampaikan kritik daripada pujian. Namun demikian, memberikan *feedback* kinerja adalah salah satu bagian yang paling penting dari pekerjaan manajer. Salah satu cara untuk mengatasinya adalah dengan memikirkan diri sebagai pelatih. Tujuannya bukanlah untuk

memberikan kritik dan menemukan kesalahan, yang hanya dapat merusak kepercayaan diri karyawan dan motivasi mereka. Sebaliknya, tujuannya adalah untuk menunjukkan kepada mereka bagaimana untuk meningkatkan kinerja.

Jadi penilaian kinerja sangat penting dilakukan secara periodik agar dapat mengetahui hasil kinerja seseorang, apakah hasil aktivitas kinerja tersebut sudah sesuai dengan syarat-syarat yang ditetapkan oleh perusahaan. Dengan adanya penilaian kinerja yang dilakukan secara rutin maka dapat diketahui kekuatan dan kelemahan karyawan. Dengan begitu perusahaan dapat memprediksi kinerja karyawan dan membuat rekomendasi perbaikan. Pelaksanaan penilaian kinerja tidak hanya dilihat atau dinilai hasil fisiknya tetapi meliputi berbagai hal, seperti kemampuan kerja, disiplin, hubungan kerja, kepemimpinan dan hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatinya. Penilaian kinerja merupakan salah satu komponen pengelolaan sumber daya manusia dalam mata rantai fungsi operatif manajemen SDM. Penilaian kinerja sering juga disebut *performance review* atau *employee appraisal* atau *employee evaluation*.

#### 2.2.2.2. Tujuan dan Manfaat *Performance Appraisal*

Tujuan utama dari evaluasi kinerja adalah untuk menilai kontribusi kinerja individu secara akurat sebagai dasar untuk membuat keputusan alokasi *reward*. Jika proses evaluasi kinerja menekankan kriteria yang salah atau tidak akurat dari penilaian kinerja pekerjaan yang sebenarnya, karyawan akan *over-rewarded* atau *under-rewarded*. Hal ini dapat menyebabkan konsekuensi negatif seperti kinerja berkurang, peningkatan absensi, atau mencari peluang kerja alternatif. Selain itu, fungsi dari evaluasi kinerja telah ditemukan untuk mempengaruhi kinerja karyawan dan kepuasan. Secara khusus, kinerja dan kepuasan meningkat ketika evaluasi didasarkan pada perilaku, kriteria

berorientasi hasil, isu karir, serta masalah-masalah kinerja, ketika karyawan memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam evaluasi. Penilaian kinerja menghasilkan beberapa kegunaan (Robbins, 2001, hal.553):

- Untuk membantu manajemen membuat keputusan umum sumber daya manusia. Evaluasi memberikan masukan dalam pengambilan keputusan penting seperti promosi, transfer, dan PHK;
- Identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Menentukan keterampilan karyawan dan kompetensi yang tidak memadai tapi untuk program perbaikan dapat dikembangkan;
- Menyajikan kriteria terhadap validasi manajemen program seleksi dan pengembangan. Manajemen dapat mengidentifikasi apakah karyawan baru bekerja buruk. Demikian pula, organisasi menentukan efektivitas program pelatihan dan pengembangan dengan menilai seberapa baik peserta bekerja pada evaluasi kinerja mereka;
- Memberikan tujuan dari *feedback* kepada karyawan tentang bagaimana organisasi melihat kinerja mereka;
- Dasar untuk alokasi *reward*. Keputusan siapa yang mendapat *reward* dan imbalan kenaikan gaji lainnya sering ditentukan oleh evaluasi kinerja;

Dari pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan utama penilaian kinerja meliputi perbaikan pelaksanaan pekerjaan karyawan, mempersiapkan informasi terkait dengan proses pengambilan keputusan, peningkatan motivasi kerja, promosi karyawan, proses penghasilan informasi yang dapat digunakan dalam rekrutmen dan seleksi karyawan serta menghasilkan *feedback* bagi karyawan dalam peningkatan efisiensi pekerjaannya, selain itu dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pekerja dalam meningkatkan prestasi

kerja dan spesifikasi jabatan. Di samping kegiatan tersebut di atas harus dilaksanakan oleh manajer atau supervisor dalam melakukan komunikasi untuk mewujudkan harmonisasi antara atasan dan bawahan.

### 2.2.2.3. Jenis *Performance Appraisal*

Penilaian kinerja terdiri dari menilai kinerja karyawan dan memberikan *feedback*. Jadi, tugas manajemen memiliki dua tujuan, pertama, penilaian kinerja karyawan membantu memahami bagaimana mereka bekerja dalam kaitannya dengan tujuan dan standar. Kedua, membantu dalam pelatihan dan pengembangan pribadi, di sini manajer harus mengontrol karyawan (Kinicki, 2003, hal.298). Penilaian kinerja ada dua jenis umum, obyektif dan subyektif:

- *Objective Appraisal*

Juga disebut hasil penilaian, didasarkan pada fakta dan biasanya berbentuk numerik. Dalam jenis-jenis penilaian, akan ditemukan hal tersebut. Hal yang baik tentang tujuan penilaian adalah bahwa mereka mengukur hasil. Tidak masalah jika dua orang memiliki sifat-sifat pribadi yang sama sekali berbeda jika setiap orang memiliki jumlah *outcome* yang sama. Tujuan penilaian dapat mendorong karyawan untuk merasa dihargai untuk mengadopsi perilaku yang akan menghasilkan hasil tertentu. Manajemen dengan tujuan (*Management By Objective*), akan ingat, ada empat langkah proses di mana:

- Manajer dan karyawan bersama-sama menetapkan tujuan bagi karyawan;
- Manajer mengembangkan rencana aksi;
- Manajer dan karyawan secara berkala meninjau kinerja karyawan;

- Manajer membuat penilaian kinerja dan manfaat karyawan sesuai dengan hasil;

- *Subjective Appraisal*

Beberapa karyawan dapat diukur secara tepat tidak hanya dengan penilaian obyektif, maka kebutuhan untuk penilaian subjektif, yang didasarkan pada persepsi manajer tentang ciri-ciri seorang karyawan atau perilaku yang dilakukan, diantaranya:

- *Trait appraisals*, adalah peringkat seperti atribut subjektif sikap, inisiatif dan kepemimpinan. Evaluasi ini mungkin mudah untuk membuat dan menggunakannya, tetapi validitas mereka dipertanyakan karena bias pribadi evaluator dapat mempengaruhi peringkat.
- *Behavioral appraisals*, langkah-langkah khusus, yang diamati seperti aspek kinerja, ketepatan waktu untuk bekerja, misalnya, meskipun membuat evaluasi masih agak subyektif. Contohnya *Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)*, yang tingkat gradasi dalam kinerja karyawan sesuai dengan skala perilaku tertentu.

#### 2.2.2.4. Dimensi *Performance Appraisal*

Menurut (Cascio, 1981, hal.127-128), ukuran-ukuran keberhasilan dalam pekerjaan dapat ditentukan dengan tepat dan lengkap, dan dapat diuraikan dalam bentuk perilaku yang dapat diamati dan diukur secara cermat dan tepat. Ukuran-ukuran keberhasilan yang sering digunakan dalam pekerjaan ialah ciri kepribadian dalam bentuk sifat (kemampuan dalam bekerja sama dan hasil/prestasi kerja). Menurut Cascio syarat-syarat yang diperlukan dalam sistem penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- *Relevance*, yaitu bahwa suatu sistem penilaian digunakan untuk mengukur hal-hal atau kegiatan-kegiatan yang ada hubungannya.

Hubungan yang ada kesesuaian antara hasil pekerjaan dan tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu;

- *Acceptability*, berarti hasil dari sistem penilaian tersebut dapat diterima dalam hubungannya dengan kesuksesan dari pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi;
- *Reliability*, berarti hasil dari sistem penilaian tersebut dapat dipercaya (konsisten dan stabil);
- *Sensitivity*, berarti sistem penilaian tersebut cukup peka terhadap perbedaan atau menunjukkan kegiatan yang berhasil atau sukses, cukup ataupun gagal/jelek telah dilakukan oleh seorang karyawan;
- *Practically*, berarti bahwa sistem penilaian dapat mendukung secara langsung tercapainya tujuan organisasi perusahaan melalui peningkatan produktivitas para karyawan;

### **2.2.3. Promotion**

#### **2.2.3.1. Definisi Promotion**

Karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Promosi jabatan merupakan salah satu bagian dari karir seseorang. Menurut (Weather & Davis, 1993, hal 174) promosi berdasarkan prestasi kerja yaitu ketika karyawan dipromosikan karena prestasi kerja pada pekerjaannya (prestasi kerja merupakan sesuatu yang sukar untuk diperoleh karena prestasi kerja menghendaki kecakapan, kemampuan dan keuletan dari karyawan yang bersangkutan. Promosi merupakan peningkatan tugas seorang individu dalam hirarki sebuah organisasi yang diikuti oleh penambahan tanggung jawab, perubahan status dan biasanya diikuti oleh kenaikan penghasilan walaupun itu kadang tidak selalu terjadi.

Promosi merupakan bukti pengakuan dari perusahaan terhadap kemampuan karyawan. Perusahaan memberikan kesempatan untuk maju bagi karyawan. Dengan adanya promosi, moral karyawan dan stabilitas perusahaan akan lebih terjaga. Promosi jabatan dimaksudkan

untuk pengisian jabatan pada posisi yang lowong, serta kaderisasi bagi karyawan.

Mondy dan Robert mendefinisikan promosi sebagai berikut, “*a promotion is the movement of a person to a higher level position in the organization* (Mondy & Robert, 1993, hal.659). Artinya bahwa promosi adalah perpindahan seseorang ke posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Dalam promosi terdapat suatu proses menaikkan seseorang kepada kedudukan yang lebih tinggi atau lebih bertanggung jawab. Kenaikan yang dimaksud tidak hanya terbatas pada kedudukan manajerial saja tetapi juga mencakup setiap penguasaan kepada pekerjaan yang lebih berat dan kebebasan beroperasi.

Promosi adalah cara paling jelas untuk mengakui kinerja dari seseorang (selain dengan memberikan kenaikan gaji dan bonus) tiga hal yang harus diperhatikan dalam pemberian promosi adalah (Kinicki, 2003, hal.304):

- *Fairness*, sangat penting bahwa promosi yang dilakukan itu adalah adil. Promosi yang dilakukan harus layak. Bukan karena hal nepotisme, kronisme atau jenis favoritisme;
- *Nondiscrimination*, promosi tidak boleh dilakukan dengan dasar diskriminasi baik dalam ras, etnik, jenis kelamin, usia, atau kemampuan fisik seseorang;
- *Other's resentments*, jika seseorang dipromosikan kemungkinan untuk orang lain yang tidak dipromosikan adalah timbul rasa kesal karena merasa terlangkahi. Sebagai seorang manajer, menjadi suatu tugas untuk menasihati orang-orang yang merasa terlangkahi ini mengenai pemahaman tentang kinerja mereka dan peluang mereka di masa depan;

Dalam dunia bisnis, promosi dianggap sebagai imbalan, karena imbalan tersebut tentu tidak dapat diberikan kepada setiap individu karyawan, tetapi harus dibagikan sedemikian sehingga tidak

menyebabkan beda pendapat. Hal ini dikarenakan promosi tersebut harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

- Karyawan yang bersangkutan diberi tanggung jawab yang lebih sulit atau lebih besar tuntutananya;
- Karyawan tersebut mengambil putusan-putusan tentang pekerjaan yang sebelumnya diambil oleh manajemen.

Apabila kedua kriteria tersebut tidak ada yang dipenuhi, promosi tidak lebih dari perubahan nama pekerjaan dan alasan untuk memberikan kenaikan gaji kepada karyawan yang bersangkutan. Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa promosi merupakan proses perpindahan hak dan kewajiban. Promosi mempunyai arti yang penting bagi perusahaan sebab dengan promosi berarti kestabilan perusahaan dan moral karyawan akan lebih terjamin (Sastrohadiwiryo, 2002, hal.258).

#### 2.2.3.2. Tujuan dan Manfaat *Promotion*

Promosi memiliki arti yang penting bagi perusahaan sebab dengan promosi berarti kestabilan perusahaan dan moral karyawan akan lebih terjamin. Ada beberapa tujuan dan manfaat promosi bagi perusahaan dan karyawan (Simamora, 2001, hal.767):

- Promosi memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan keahlian dan kemampuan karyawan setinggi mungkin. Sistem promosi yang efektif memungkinkan sebuah organisasi mencocokkan kebutuhannya yang berkesinambungan akan tenaga kerja yang kompeten dengan keinginan karyawan untuk menerapkan keahlian yang mereka kuasai;
- Promosi sering diberikan guna mengimbali karyawan berkinerja menonjol, karyawan yang menghargai promosi termotivasi untuk jenjang kinerja yang tinggi bilamana mereka merasa bahwa kinerja yang efektif akan membuahkan promosi;

- Riset memperlihatkan bahwa kesempatan untuk promosi dan tingkat kepuasan kerja yang tinggi berkorelasi signifikan. Sistem promosi karyawan yang efektif dapat menyebabkan efisiensi organisasi yang lebih besar dan tingkat moral kerja karyawan yang tinggi.

Oleh karena itu, diharapkan dapat diperoleh manfaat dari pelaksanaan promosi tersebut, yaitu berubahnya pola sikap karyawan kearah yang lebih positif. Hal ini terlihat dari meningkatnya semangat dan gairah kerja, meningkatnya disiplin kerja, meningkatnya produktivitas kerja dan terwujudnya iklim kerja yang menyenangkan.

#### 2.2.3.3. Syarat-syarat *Promotion*

Untuk melaksanakan promosi harus ditetapkan syarat-syaratnya terlebih dahulu. Syarat inilah yang harus dapat dipakai perusahaan untuk menetapkan siapa yang berhak untuk segera dipromosikan. Syarat tersebut dapat menjamin bahwa karyawan yang akan dipromosikan mempunyai kemampuan untuk menjabat jabatan yang lebih tinggi (Nitisemito, 1996, hal.81-88). Meskipun demikian, ada beberapa syarat umum yang perlu diketahui dalam menetapkan syarat-syarat apa yang diperlukan dalam rangka promosi jabatan, yaitu:

- Pengalaman, banyaknya pengalaman seorang karyawan seringkali dipakai sebagai salah satu syarat untuk promosi, sebab dengan pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, ide yang lebih banyak dan sebagainya;
- Tingkat pendidikan, dengan pendidikan yang lebih tinggi dapat diharapkan pemikiran yang lebih baik;
- Loyalitas, loyalitas atau kesetiaan terhadap perusahaan tempat bekerja seringkali dipakai sebagai syarat untuk promosi. Hal ini

disebabkan dengan loyalitas yang tinggi dapat diharapkan antara lain tanggung jawab yang lebih besar;

- Kejujuran, dapat jujur terhadap diri sendiri, orang lain, pekerjaan dan terutama perusahaan;
- Tanggung jawab, seringkali perusahaan memerlukan tanggung jawab yang cukup besar sehingga masalah tanggung jawab merupakan syarat utama untuk promosi;
- Kepandaian bergaul, untuk promosi jabatan tertentu mungkin diperlukan kepandaian bergaul;
- Prestasi kerja, dapat dilihat dari catatan-catatan prestasi yang telah dikerjakan;
- Inisiatif dan kreatif, untuk promosi tertentu mungkin salah syarat tingkat inisiatif dan kreatif harus diperhatikan.

Dengan penetapan syarat-syarat secara tegas dan jelas, hal ini akan dapat dipakai sebagai pedoman oleh setiap karyawan tanpa menimbulkan keraguan dan penafsiran yang berbeda, akan menimbulkan moral yang lebih tinggi bagi karyawan sebab mereka yang mempunyai kemampuan dan berambisi untuk dipromosikan dapat berusaha dan berprestasi lebih baik dan memenuhi syarat-syarat yang telah ditetapkan.

Ada perusahaan yang cenderung melaksanakan promosi dari dalam dan ada pula yang dari luar. Promosi dari dalam adalah promosi yang dilaksanakan di antara karyawannya sendiri. Sedangkan promosi dari luar adalah pengisian jabatan oleh orang yang sebelumnya tidak menjadi karyawan perusahaan tersebut. Biasanya dilakukan jika diantara karyawan belum ada yang memenuhi syarat minimal yang ditetapkan untuk promosi, perusahaan tidak mau melaksanakan promosi dengan jalan memaksakan. Berikut ini adalah kelemahan dan kelebihan dari promosi dalam dan promosi luar:

**Tabel 2.2.3.3**  
**Kelemahan & Kelebihan Promosi Dalam & Promosi Luar**

<b>Kelemahan/ Kelebihan</b>	<b>Promosi Dalam</b>	<b>Promosi Luar</b>
<b>Kelemahan</b>	Cenderung sulit untuk mendapatkan ide-ide yang gemilang	Cenderung dapat menurunkan moral karyawan
	Kemungkinan promosi yang dilakukan lebih ditekankan pada <i>like and dislike</i> daripada bakat dan kemampuan	Loyalitas dari pejabat yang bersangkutan cenderung sulit untuk diharapkan
	Kemungkinan promosi yang dilakukan adalah dipaksakan	Kurangnya pengetahuan tentang lingkungan tugas atau pekerjaan yang baru
<b>Kelebihan</b>	Moral karyawan cenderung dapat lebih ditingkatkan	Ide-ide baru cenderung lebih dapat diharapkan
	Pengetahuan tentang lingkungan cenderung lebih baik	Kewibawaan cenderung dapat diharapkan lebih baik
	Loyalitas cenderung lebih dapat diharapkan	Kecenderungan untuk dapat memperoleh orang yang paling tepat
	Data-data identitas cenderung lebih dapat diketahui kebenarannya	Unsur subyektivitas dalam seleksi cenderung dapat dieliminasi

Sumber: Nitisemito, 1996

Beberapa pendapat di atas, masing-masing memiliki kelebihan dan kelemahan, sehingga cara yang tepat sebenarnya tergantung kepada situasi dan kondisi serta tujuan masing-masing perusahaan.

#### **2.2.4. Reward**

##### **2.2.4.1. Definisi Reward**

Individu memiliki tujuan pribadi dan juga organisasi. Ketika individu bergabung dalam suatu organisasi, individu tidak hanya dituntut untuk mencapai tujuan organisasi dengan bekerja dengan baik namun juga tujuan pribadi yang menjadi motivasi, baik tujuan yang bermotif finansial maupun non finansial. *Reward* merupakan salah satu faktor

kerja yang terpenting bagi individu yang mengandung kekuatan mempengaruhi perilaku keanggotaan dan prestasi karyawan (Lawler, 1983, hal.10).

Sistem *reward* organisasi mempengaruhi pengambil keputusan dengan sugesti kepada mereka apa pilihan yang lebih baik dalam hal hasil pribadi (Williams, 2001, hal.65-87). Sistem imbalan perlu dikaji ulang untuk mendorong usaha kooperatif daripada yang kompetitif. Promosi, kenaikan gaji, dan bentuk lain dari pengakuan harus diberikan kepada individu untuk seberapa efektif mereka sebagai anggota tim kolaboratif. Contoh perilaku yang harus dihargai termasuk rekan-rekan pelatihan baru, berbagi informasi dengan tim, membantu tim untuk menyelesaikan konflik, dan keterampilan baru dalam menguasai kebutuhan tim dan menemukan di mana kekurangannya. Terakhir, jangan lupa bahwa *reward* intrinsik dapat diterima karyawan dari kerja sama tim. Tim memberikan persahabatan. Ini menarik dan memuaskan untuk menjadi bagian integral dari sebuah tim sukses. Kesempatan untuk terlibat dalam pengembangan pribadi dan untuk membantu teman-teman dapat tumbuh menjadi pengalaman yang sangat memuaskan dan bermanfaat bagi karyawan (Robbins, 2001, hal.215). Karakteristik dari rencana kompensasi insentif terbaik. Sesuai dengan sebagian besar teori motivasi yang akan dijelaskan selanjutnya, untuk rencana insentif dapat bekerja, kriteria tertentu yang dianjurkan, sebagai berikut (Kinicki, 2003, hal.400):

- *Reward* harus dikaitkan dengan kinerja dan dapat diukur;
- *Reward* harus memenuhi kebutuhan individu;
- *Reward* harus disepakati oleh manajer dan karyawan;
- *Reward* harus adil, dapat dipercaya, dan dapat dicapai oleh karyawan.

#### 2.2.4.2. Tujuan dan Manfaat *Reward*

Motivasi akan mendorong karyawan untuk berprestasi yang berasal dari kombinasi antara usaha individu dengan tingkat kemampuan, keterampilan, dan pengalaman individu. Menurut (Gibson, 1985) sasaran utama program *reward* adalah untuk menarik orang yang berkualitas untuk bergabung dalam organisasi, mempertahankan karyawan agar tetap datang bekerja, dan memotivasi karyawan. Menurut (Lawler, 1983) yang dikutip oleh Gibson, setelah pimpinan mengevaluasi prestasi hasil kerja, pemberian *reward* akan menyebabkan tercapainya tingkat kepuasan atas pekerjaan yang mereka lakukan:

- “*Satisfaction with rewards is a function both of how much is received and of how much the individual feels should be received,*” jadi individu yang merasa tidak puas dengan apa yang diterimanya dapat mengakibatkan motivasinya menurun untuk menyelesaikan pekerjaannya;
- “*An individual’s feeling of satisfaction are influenced by comparison with what happens to others,*” yang berarti bahwa perasaan individu tentang kepuasan dipengaruhi oleh perbandingan apa yang diterima oleh orang lain. Orang cenderung membandingkan usaha, keahlian, senioritas dan prestasi kerja mereka dengan orang lain, kemudian akan membandingkan penghargaan yang diterima atas pekerjaan yang mereka lakukan dengan pekerjaan orang lain;
- “*Satisfaction is influenced by how satisfied employees are with both intrinsic and extrinsic rewards,*” jadi kepuasan dipengaruhi oleh rasa puas karyawan dengan faktor intrinsik dan ekstrinsik dari *reward*, dinilai didalam dan dari dalam diri mereka sendiri dan berkenaan dengan pelaksanaan pekerjaan;

- “*People differ in the rewards they desire and in how important different rewards are to them,*” yang berarti orang berbeda dalam penghargaan yang mereka inginkan karena memberikan kepuasan terhadap kebutuhan yang berbeda;
- “*Some extrinsic rewards are satisfying because they lead to other rewards,*” jadi beberapa ekstrinsik *rewards* memuaskan karena mengarah pada persepsi lain. Terdapat beberapa intrinsik *rewards* yang berpengaruh pada penghargaan yang lebih disukai.

Bentuk *reward* terhadap individu tidak harus dalam bentuk uang, namun juga pengakuan yang diberikan oleh manajer atau teman sekerja atas hasil pekerjaan yang dilakukan dengan baik. Menurut Elton Mayo, perhatian khusus yang diberikan dapat meningkatkan motivasi suatu kelompok kerja untuk memperbaiki prestasi kerja, bahwa terdapat *hawthorne effect*, yaitu perhatian khusus yang diberikan oleh manajer atau supervisor kepada karyawan. Dan karyawan yang mendapat perhatian khusus akan bekerja lebih hanya karena mereka menerima perhatian tersebut.

#### 2.2.4.3. Jenis *Reward*

*Reward* (sebagai motivasi itu sendiri dan sesuai dengan teori Frederick Herzberg (Kinicki, 2003, hal.382)) ada dua jenis, yaitu ekstrinsik dan intrinsik (Kinicki, 2003, hal.379). Manajer dapat menggunakan keduanya untuk mendorong kinerja yang lebih baik.

- *Extrinsic Reward*

Kepuasan dalam hasil dari orang lain. Sebuah *reward* ekstrinsik adalah sistem penggajian, seperti dalam bentuk uang, seseorang menerima dari orang lain untuk melakukan suatu tugas tertentu. Sebuah *reward* ekstrinsik dalam eksternal, hasil dari menyenangkan orang lain:

- *Financial Rewards*

*Financial rewards* berupa gaji, bonus, tunjangan dan juga program pensiun, namun dapat berupa tunjangan yang tidak seluruhnya bersifat finansial seperti program rekreasi. Bonus adalah penambahan pokok upah dalam bentuk tunai yang dikaitkan dengan prestasi.

- *Interpersonal Rewards*

Penghargaan antar pribadi diberikan oleh manajer seperti status dan pengakuan dengan cara menugaskan individu pada pekerjaan yang berwibawa dengan meninjau prestasi yang dicapai. Harga diri merupakan hal penting, individu yang merasa dibutuhkan dan diperhatikan akan mempunyai harga diri yang tinggi.

- *Promotion*

Promosi berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar. Pemberian promosi kepada seorang karyawan, berarti bahwa karyawan tersebut naik ke posisi yang lebih tinggi dalam suatu struktur organisasi.

- *Intrinsic Reward*

Kepuasan dalam melakukan tugas itu sendiri. Sebuah *reward* intrinsik adalah kepuasan, seperti perasaan prestasi, seseorang menerima dari melakukan tugas tertentu itu sendiri. Sebuah *reward* intrinsik adalah internal, *reward* berasal dari menyenangkan diri sendiri:

- *Completion*

Keyakinan kemampuan diri (*self-efficacy*) adalah keyakinan seseorang atas kemampuan dirinya untuk melaksanakan suatu tugas. Mereka yang memiliki kemampuan diri yang tinggi akan memiliki kapasitas untuk melihat hubungan antara upah dan

kinerja dengan penghargaan yang diterimanya. Kesempatan yang diberikan kepada individu yang memiliki sifat menyelesaikan tugas dapat memberi motivasi yang kuat.

- *Achievement*

Pencapaian atau prestasi adalah penghargaan yang ditata sendiri yang diperoleh jika seseorang mencapai tujuan yang menantang (*challenging goal*).

- *Autonomy*

Bagi individu yang mampu untuk menyelesaikan pekerjaan atau proyek merupakan hal yang memiliki arti yang penting. Orang-orang tersebut memberi arti terhadap penyelesaian tugas (*task completion*). Dampak yang dimiliki seseorang dengan menyelesaikan tugas adalah bentuk penghargaan terhadap diri sendiri. Sebagian besar orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas

- *Personal Growth*

Pertumbuhan pribadi tiap individu adalah suatu pengalaman yang unik. Dimana dalam organisasi maka ia akan mengalami ketidakpuasan dalam bekerja karena rasa aktualisasi yang tidak tersalurkan. Seseorang yang sedang mengalami pertumbuhan merasakan perkembangan. Dengan mengembangkan kesanggupan seseorang mampu memaksimalkan atau paling tidak memuaskan potensi keahliannya. Sebagian orang sering kecewa terhadap tugas dan organisasi mereka jika tidak diizinkan atau didorong mengembangkan keahlian mereka. Cara yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan kompetensi mereka, baik dengan pendidikan atau pelatihan sehingga mereka merasakan peningkatan kemampuan dan kematangan dalam menyelesaikan tugasnya.

## 2.2.5. Motivasi

### 2.2.5.1. Definisi Motivasi

Motivasi menurut (Robbins, 2001, hal.166) adalah sebuah proses yang *account* untuk *intensity*, *direction*, dan *persistence* usaha individu untuk mencapai suatu tujuan. Sementara motivasi pada umumnya diartikan sebagai upaya ke suatu tujuan. Mempersempit fokus untuk tujuan organisasi dalam rangka untuk menghubungkan antara minat individu terkait dalam perilaku bekerja. Tiga elemen penting dalam definisi yang telah dipaparkan sebelumnya adalah *intensity*, *direction*, dan *persistence*. *Intensity* diartikan sebagai seberapa keras seseorang berusaha untuk mencapai tujuannya. Ini adalah elemen yang kebanyakan dari kita fokus pada saat kita berbicara tentang motivasi. Namun, intensitas tinggi tidak seperti menjadi memimpin *job-performance* yang menguntungkan kecuali usahanya disalurkan dalam *direction* yang menguntungkan bagi organisasi. Untuk itu, kita harus mempertimbangkan *quality of effort* sebagai intensitasnya. Upaya yang terarah (*directed*), dan konsisten, dengan tujuan organisasi adalah *effort* yang harus dicari. Terakhir, motivasi memiliki dimensi *persistence*. Ini adalah ukuran dari berapa lama seseorang dapat mempertahankan usaha walaupun mengalami kegagalan dalam prosesnya. Individu termotivasi untuk bertahan dengan tugas cukup lama untuk mencapai tujuan mereka.

### 2.2.5.2. Tujuan dan Manfaat Motivasi

Mengapa motivasi penting? Tampaknya sangat jelas bahwa organisasi ingin memotivasi karyawan mereka untuk menjadi lebih produktif. Meskipun, ada lima alasan mengapa perlunya mengetahui pentingnya motivasi (Kinicki, 2003, hal.379):

- Bergabunglah dengan organisasi Anda, Anda perlu menanamkan pikiran dalam calon pekerja yang berbakat keinginan untuk datang bekerja untuk Anda;

- Tetap dengan organisasi Anda, apakah Anda berada dalam masa ekonomi yang baik atau buruk, Anda selalu ingin dapat mempertahankan orang-orang berkompeten;
- Tampilkan usaha pada organisasi Anda, dalam banyak organisasi, ketidakhadiran dan kurangnya ketepatan waktu adalah masalah yang luar biasa;
- Lakukan yang lebih baik untuk organisasi Anda, beberapa karyawan melakukan hanya cukup untuk menghindari dipecat. Tapi apa yang Anda inginkan adalah karyawan yang akan memberikan produktivitas yang tinggi;
- Lakukan usaha tambahan untuk organisasi Anda, Anda berharap karyawan Anda akan melakukan tugas-tugas ekstra dan di luar dari tugas utamanya (jadilah “karyawan yang baik” dalam organisasi).

#### **2.2.6. Pengaruh *HR Practices* terhadap Motivasi**

Efek dari praktek-praktek SDM diharapkan akan saling melengkapi praktik SDM yang memberikan hasil terbaik (SamGnanakkan. 2010, hal.40). Oleh karena itu, sangat penting untuk memahami semua faktor individu, faktor perusahaan dan keadaan eksternal yang mempengaruhi penerapan dan efektivitas dari praktek-praktek SDM tertentu (SamGnanakkan. 2010, hal.40). Meskipun beberapa praktik manajemen SDM yang inovatif baru-baru ini telah diusulkan untuk meningkatkan efektivitas dalam organisasi dan mempertahankan karyawan yang berbakat (SamGnanakkan. 2010, hal.42), konfigurasi ini praktek yang difokuskan secara sempit dan sering kurang landasan teoritis.

Kerangka kerja konseptual yang saling melengkapi telah menerima banyak perhatian dalam pers akademik. Pertama, model keterlibatan tinggi diusulkan oleh (SamGnanakkan. 2010, hal.42), yang dipandang sebagai mesin utama di balik evolusi manajemen SDM kontemporer strategis (SamGnanakkan. 2010, hal.42), menunjukkan bahwa empat proses organisasi dapat mempengaruhi sikap terkait dengan pekerjaan dan

perilaku, yaitu pemberdayaan, pengembangan kompetensi, berbagi informasi dan imbalan. Kedua, pekerjaan model sistem *high performance*, diusulkan oleh (SamGnanakkan. 2010, hal.42), berpendapat bahwa pekerja akan menunjukkan upaya diskresioner jika dan hanya jika mereka memiliki kesempatan untuk berpartisipasi, mereka memiliki keterampilan yang diperlukan untuk membuat upaya mereka bermakna dan mereka diberi insentif yang tepat untuk menyebarkan upaya diskresioner tersebut. Dengan demikian, strategi SDM yang komprehensif yang bertujuan untuk mempromosikan perilaku positif dan sikap antara karyawan harus mempertimbangkan tiga kondisi utama: 1) karyawan harus memiliki insentif (misalnya pengakuan, penghargaan) untuk memperoleh sikap dan perilaku yang diinginkan; 2) karyawan harus memiliki ketrampilan yang diperlukan untuk membuat upaya mereka bermakna, dan 3) karyawan harus memiliki kesempatan untuk berpartisipasi di berbagai tingkatan.

#### **2.2.7. *Perfomance Appraisal dan Motivasi***

Kita mulai dengan mengakui secara eksplisit bahwa kesempatan baik dapat membantu untuk menghambat upaya individu. Kotak upaya individu juga memiliki panah lain yang mengarah ke berlainan arah. Panah ini mengalir keluar dari tujuan orang tersebut. Konsisten dengan teori penetapan tujuan, tujuan ini dimaksudkan untuk mengingatkan kita bahwa teori harapan memprediksi karyawan akan mengerahkan upaya tingkat tinggi jika melihat bahwa ada hubungan yang kuat antara usaha dan kinerja, kinerja dan penghargaan, dan penghargaan dan kepuasan tujuan pribadi. Setiap hubungan ini, dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu. Upaya untuk memimpin sebuah kinerja yang baik, individu harus memiliki kemampuan yang diperlukan untuk melakukan, dan sistem penilaian kinerja yang mengukur kinerja individu harus dapat dirasakan adil dan obyektif. Hubungan kinerja-penghargaan akan kuat jika individu merasakan bahwa itu adalah kinerja (bukan senioritas, *favorite* pribadi, atau kriteria lain) yang dihargai. Jika teori evaluasi kognitif sepenuhnya

berlaku di tempat kerja yang sebenarnya, akan diprediksi bahwa dasar imbalan pada kinerja harus mengurangi motivasi intrinsik individu. *Link* terakhir dalam teori harapan adalah hubungan imbalan-tujuan. Motivasi menjadi tinggi sampai pada tingkat bahwa penghargaan yang diterima individu untuk kinerja tinggi dapat memuaskan kebutuhan dominan konsisten dengan tujuan individu. Yang berprestasi tinggi tidak termotivasi oleh penilaian organisasi, penghargaan kinerja atau organisasi, maka akan langsung kepada upaya untuk tujuan pribadi bagi mereka dengan kebutuhan akan *achievement* tinggi. Ingat, berprestasi tinggi secara internal memotivasi pekerjaan asalkan yang mereka lakukan memberikan mereka dengan tanggung jawab pribadi, *feedback*, dan risiko moderat. Mereka tidak peduli dengan hubungan upaya-kinerja, kinerja-penghargaan, atau hadiah-tujuan.

#### **2.2.8. Promotion dan Motivasi**

Keterkaitan antara promosi dengan motivasi kerja karyawan sangat erat sekali. Promosi dapat memberikan pengaruh pada motivasi kerja karyawan dengan memberikan karyawan harapan akan kesempatan memperoleh karir yang lebih baik dan peningkatan status serta penghasilan, dimana hal ini merupakan rangsangan yang positif terhadap motivasi kerja karyawan. Organisasi dalam hal ini perusahaan hendaknya menaruh perhatian secara cermat dan menyeluruh dalam menciptakan sistem promosi karyawan dengan memperhatikan dasar yang akan digunakan dalam promosi, menetapkan persyaratan promosi dengan jelas, serta memberikan kesempatan yang sama kepada semua karyawan untuk memperoleh promosi.

Promosi sebagai peningkatan posisi, tanggung jawab karyawan yang diikuti oleh peningkatan status, prestise, dan juga penghasilan. Promosi meningkatkan tanggung jawab seorang karyawan namun juga meningkatkan kekuasaan karyawan tersebut dalam mengambil keputusan. Indikator-inidkator dalam promosi diantaranya adalah dasar pelaksanaan

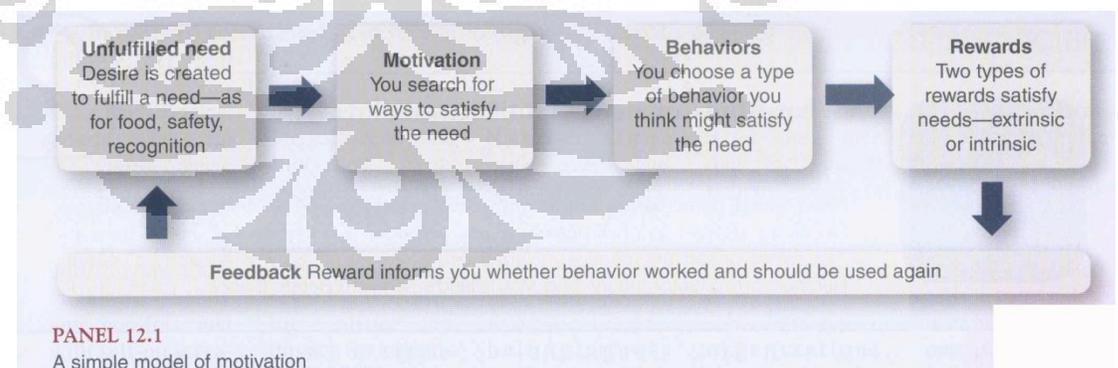
promosi, kesempatan promosi yang sama, syarat promosi yang jelas, sumber promosi, adanya pelatihan dan pengembangan untuk promosi. Salah satu dari faktor motivasional yang digunakan dalam penelitian ini adalah peneliti menggunakan teori motivasi yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins dimana dimensi untuk motivasi kerja karyawan adalah *intensity*, *direction*, dan *persistence*. Dengan kata lain promosi dapat dijadikan sebagai pendorong karyawan untuk bekerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa promosi secara umum dapat memberikan motivasi pada karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

### 2.2.9. *Reward* dan Motivasi

*Rewards* merupakan motivator bagi individu dalam menyelesaikan pekerjaan, karena melalui *reward* tersebut maka individu dapat memenuhi kebutuhan sebagai manusia, dari segi fisiologis dan psikologis. Namun untuk mendapat *reward* tersebut individu dipacu oleh sistem organisasi yang disusun sehingga individu mencapai tingkat prestasi yang diharapkan sehingga akan mendapatkan *reward* atau kompensasi atas jerih payahnya menyelesaikan tugas tersebut. Dapat dilihat pada gambar berikut:

**Gambar 2.2.9**

#### **Factors That Influence Reward**



Sumber: Kinicki, 2003, hal.379

Gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antara *reward*-motivasi yang sederhana, yaitu dimulai dari kebutuhan atau tugas yang belum

terpenuhi menimbulkan suatu motivasi, dalam motivasi ini individu biasanya mencari cara untuk memenuhi kebutuhan yang belum terpenuhi. Motivasi ini mempengaruhi sikap kita, yaitu kita memilih sikap apa yang kira-kira dapat memuaskan kebutuhan atau menyelesaikan tugas yang belum terpenuhinya tersebut. Jika kebutuhannya terpenuhi atau tugasnya selesai untuk diselesaikan maka akan menimbulkan *reward* terhadap individu tersebut, dan *reward* ini dilihat dari sisi intrinsik dan juga ekstrinsik. Dari *reward* tersebut juga individu mengetahui apakah suatu sikap tertentu berhasil digunakan untuk mencapai tujuannya dan bisa untuk dipakai lagi atau tidak.

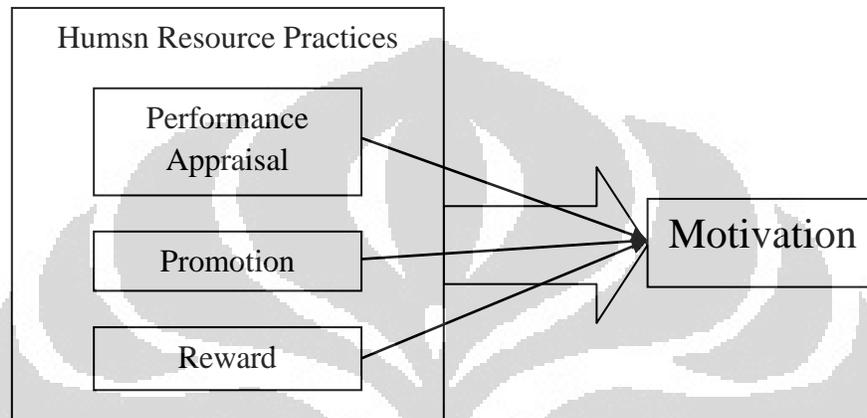
Setiap pengembangan kebijakan manajemen, struktur dan praktek *reward* dalam organisasi selalu didasarkan pada asumsi mengenai cara terbaik untuk memotivasi agar orang memberikan prestasi yang terbaiknya. Pihak manajemen melakukan proses motivasi sehingga para karyawannya terus bekerja dengan motivasi yang tinggi dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang menjadi kewajibannya dengan menerapkan teori motivasi yang sesuai dengan kondisi yang terjadi.

### 2.3. Model Analisa

Model analisa merupakan gambaran sederhana tentang pengaruh diantara variabel. Model analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengaruh antara dua variabel (*bivariat*). Dimana variabel independen merupakan variabel yang menjadi sebab terpengaruhnya variabel dependen, sedangkan variabel dependen adalah variabel yang nilainya dipengaruhi oleh variabel independen (Siagian dan Sugiarto, 2006, hal.14).

Variabel independen dalam penelitian ini adalah praktek sumber daya manusia (*HR Practices*) yang diterapkan oleh perusahaan dan mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan sebagai variabel dependen, akan tetapi variabel dependen yaitu motivasi kerja karyawan tidak mempengaruhi *HR practices* yang diterapkan oleh perusahaan. Yang menjadikan arah hubungan

variabel independen dan variabel dependen berdasarkan sifatnya disebut dengan hubungan asimetris. Hubungan asimetris adalah jika dimana suatu variabel mempengaruhi variabel yang lain, namun tidak berlaku sebaliknya sehingga hubungan variabel ini bersifat satu arah (Prasetyo dan Jannah, 2008, hal.80). Hubungan antara kedua variabel tersebut digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Khan, Farooq & Ullah, 2010, hal.42; Ahmad & Shahzad, 2011, hal.5251

#### 2.4.Hipotesis

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- Ho1 : *HR practices* yaitu *performance appraisal*, *promotion*, dan *reward* tidak berpengaruh terhadap motivasi
- Ha1 : *HR practices* yaitu *performance appraisal*, *promotion*, dan *reward* berpengaruh positif terhadap motivasi
- Ho2 : *Performance Appraisal* tidak berpengaruh terhadap motivasi
- Ha2 : *Performance Appraisal* berpengaruh positif terhadap motivasi
- Ho3 : *Promotion* tidak berpengaruh terhadap motivasi
- Ha3 : *Promotion* berpengaruh positif terhadap motivasi
- Ho4 : *Reward* tidak berpengaruh terhadap motivasi
- Ha4 : *Reward* berpengaruh positif terhadap motivasi

## 2.5.Operasionalisasi Konsep

Berdasarkan teori-teori yang telah dipaparkan, peneliti menyimpulkan *HR practices* yaitu *performance appraisal*, *promotion*, dan *reward* merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Ketiga komponen tersebut dapat dijadikan pengukuran motivasi. Peneliti memilih karyawan PT Global Informasi Bermutu sebagai obyek penelitian ini untuk melihat bagaimana variabel dari *HR practices* dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan dikarenakan ketiga variabel dari *HR practices* ini yang menurut Peneliti dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan dan perkiraan tersebut merupakan esensi dari penelitian ini. Indikator tersebut didasarkan dari teori masing-masing tiap variabel. Secara skematis, perumusan operasionalisasi konsep *HR practices* yang akan diukur dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.5**  
**Operasionalisasi Konsep**

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
<i>HR Practices</i>	<i>Performance Appraisal</i>	<i>Relevance</i>	Berkaitan dengan pekerjaan	Interval
			Berkaitan dengan tujuan penilaian	
			Berkaitan dengan kegiatan yang menunjang pekerjaan	
			Berkaitan dengan posisi dan jabatan	
			Dapat digunakan pada waktu yang tepat	
		<i>Acceptability</i>	Dapat diterima semua pihak	
			Telah didiskusikan antar atasan dan karyawan	
			Sesuai dengan tujuan perusahaan	
		<i>Reliability</i>	Sistem penilaian bersifat konsisten	
			Sistem penilaian bersifat dapat dipercaya	
			Sistem penilaian obyektif	
			Sistem penilaian akurat	
			Dapat membedakan kinerja antara karyawan	

		<i>Sensitivity</i>	Peka terhadap hasil kerja
			Peka terhadap perbedaan kualitas kerja
			Peka terhadap akurasi kerja
		<i>Practically</i>	Dapat diaplikasikan
			Mudah untuk diukur
			Dapat dijadikan pedoman standar
	<i>Promotion</i>	Obyektif & Berorientasi Karir	Dilakukan secara obyektif
			Kesempatan yang sama
			Tidak mengandung kolusi, nepotisme, suku, agama, ras, dan adat
		Pengalaman	Berdasarkan lamanya bekerja/senioritas
			Perusahaan menetapkan pengalaman tertentu yang harus dimiliki untuk dapat dipromosikan
			Kinerja masa lalu karyawan
		Pengembangan Individu	Kesempatan mengembangkan diri
			Diberikan pelatihan dan pengembangan untuk promosi
			Memanfaatkan pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja secara penuh
			Pengembangan keterampilan
		Diskriminasi	Promosi mengandung kolusi, nepotisme, suku, agama, ras, dan adat
			Bersifat subyektif
		Perencanaan Karir	Jalur karir perusahaan jelas dan tegas
			Syarat promosi sudah jelas dan lengkap
Kejelasan jalur karir			
Prestasi		Promosi berdasarkan penilaian prestasi	
		Punya keterampilan yang dihargai perusahaan	
		Prestasi dipertimbangkan untuk promosi jabatan	

	<i>Reward</i>	Ekstrinsik	Gaji	
			Bonus	
			THR	
			Kondisi kerja	
			Pengakuan kerja	
			Kebijakan perusahaan	
			Hubungan antar karyawan	
		Intrinsik	Pekerjaan menantang	
			Pekerjaan menarik	
			Cocok dengan minat	
			Cocok dengan nilai	
			Peluang berkembang	
<i>Motivation</i>	Motivasi	<i>Intensity</i>	Meningkatkan keterampilan pekerjaan	Interval
			Hasil maksimal	
			Lembur	
		<i>Direction</i>	Kerjasama pegawai	
			Fokus pada misi organisasi	
			Fokus pada tujuan organisasi	
			Fokus pada penyelesaian pekerjaan	
		<i>Persistence</i>	Mencapai tujuan organisasi	
			Kegagalan suatu pembelajaran	
			Kendala tidak membuat frustrasi	

Sumber: Cascio, 1981, hal.127-128; Nitisemito, 1996, hal.81-88; Kinicki, 2003,

hal.382; Robbins, 2001, hal.166.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Pendekatan Penelitian**

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu penelitian yang menggunakan statistik dalam pembuktiannya (Kontur, 2004, hal.19). Pendekatan kuantitatif adalah pendekatan yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi dan sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2003, hal.8). Penggunaan metode statistik pada skripsi ini ialah penggunaan metode statistik dengan menyajikan tabel distribusi frekuensi. Peneliti menyajikan hasil analisis berdasarkan perhitungan kuesioner dan didukung pula oleh hasil wawancara dan dokumentasi yang diperoleh mengenai variabel dari *HR Practices* yaitu *performance appraisal*, *promotion*, dan *reward* yang mempengaruhi motivasi. Menurut (Prasetyo dan Jannah, 2008, hal.32), "Pendekatan kuantitatif menggunakan cara berpikir deduktif yang menunjukkan bahwa pemikiran yang dikembangkan di dalam penelitian didasarkan pada pola yang umum atau universal untuk kemudian mengarah pada pola yang lebih sempit atau spesifik". Sesuai permasalahan yang diangkat pada penelitian ini adalah permasalahan asosiatif, yaitu suatu pertanyaan penelitian yang bersifat menghubungkan dua variabel atau lebih yang menggunakan statistik dalam pembuktiannya, ini dapat dilihat pada tabel distribusi frekuensi.

#### **3.2. Jenis Penelitian**

Jenis atau tipe penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah eksplanatif. Penelitian yang bersifat eksplanatif menjelaskan bagaimana sebuah fenomena sosial terjadi. Penelitian eksplanatif dimaksudkan untuk menjelaskan suatu generalisasi sampel terhadap populasinya atau menjelaskan hubungan, perbedaan

atau pengaruh variabel terhadap variabel lainnya. Metode ini juga digunakan untuk mengembangkan dan menyempurnakan teori dan memiliki kredibilitas untuk mengukur dan menguji hubungan sebab-akibat dari dua atau beberapa variabel dengan menggunakan analisis statistik (Koentjaraningrat, 1981, hal. 46).

### 3.2.1. Berdasarkan Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian eksplanatif adalah menjelaskan secara akurat sebuah teori, mencari penjelasan yang lebih baik mengenai sebuah topik, mengembangkan pengetahuan yang lebih jauh mengenai sebuah proses, dan menghasilkan bukti untuk mendukung sebuah penjelasan atau prediksi (Prasetyo dan Jannah, 2008, hal.38). Penelitian ini merupakan penelitian tentang data yang dikumpulkan dan dinyatakan dalam bentuk angka-angka, meskipun juga berupa data kualitatif sebagai pendukungnya, seperti kata-kata atau kalimat yang tersusun dalam angket, kalimat hasil konsultasi atau wawancara antara peneliti dan informan.

### 3.2.2. Berdasarkan Manfaat Penelitian

Berdasarkan manfaatnya, penelitian ini merupakan penelitian murni. Penelitian murni merupakan penelitian yang manfaatnya dirasakan untuk waktu yang lama. Lamanya manfaat ini lebih karena penelitian ini biasanya dilakukan karena kebutuhan peneliti sendiri. Penelitian murni juga mencakup penelitian-penelitian yang dilakukan dalam kerangka akademis (Prasetyo dan Jannah, 2008, hal.38). Penelitian ini dilakukan untuk keperluan akademis peneliti yaitu dalam rangka penyusunan skripsi, maka peneliti mengkategorikan penelitian ini sebagai penelitian murni.

### 3.2.3. Berdasarkan Dimensi Waktu

Jenis penelitian berdasarkan dimensi waktu adalah *cross sectional* yaitu penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan data pada waktu tertentu untuk menggambarkan keadaan atau kegiatan pada waktu tersebut (Supranto, 1998, hal.6). Data ini digunakan untuk mengamati respon dalam periode yang sama yaitu 1 Maret 2012 sampai 31 Mei 2012.

### 3.2.4. Berdasarkan Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data, tujuan pengumpulan data adalah untuk mendapatkan gambaran tentang variabel *HR practices* yaitu *performance appraisal*, *promotion*, dan *reward* yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan pada PT Global Informasi Bermutu. Teknik pengumpulan data yang digunakan Peneliti adalah *survey* untuk mengukur gejala-gejala yang ada tanpa menyelidiki kenapa gejala-gejala tersebut ada (Umar, 2001, hal.82). *Survey* dapat memberikan manfaat untuk tujuan-tujuan eksplanatif, membantu untuk membandingkan kondisi-kondisi yang ada dengan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dan juga untuk melihat variabel dari *HR practices* yang paling memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Penulis menggunakan dua macam teknik pengumpulan data, yaitu data primer yang diperoleh langsung dari responden yang diteliti yaitu para karyawan PT Global Informasi Bermutu, dan data sekunder yang merupakan data olahan dalam bentuk jadi yang berasal dari literatur-literatur yang berkaitan dengan tujuan penelitian.

#### 3.2.4.1. Studi Kepustakaan (Sekunder)

Dilakukan untuk memperoleh data sekunder dan landasan teori yang dibutuhkan. Antara lain dengan cara membaca dan mengumpulkan beberapa buku, referensi, jurnal, majalah, pernyataan dan pendapat para ahli, gambaran umum perusahaan, peraturan perusahaan untuk karyawan, serta bahan bacaan lain yang berhubungan dengan masalah penelitian yang dilakukan, yaitu penerapan *HR practices*.

#### 3.2.4.2. Studi Lapangan / *Survey* (Primer)

##### 3.2.4.2.1. Kuesioner

Metode kuesioner menurut (Bungin, 2008, hal.123) merupakan, “serangkaian atau daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis, kemudian dikirim untuk diisi oleh responden”. Kuesioner diberikan kepada karyawan PT Global

Informasi Bermutu, untuk selanjutnya diolah dan dianalisis untuk keperluan penelitian. Dalam menyebarkan kuesioner guna mendapatkan informasi, penulis perlu menentukan responden yang akan menjadi sumber informasi dengan menentukan populasi dan sampel.

#### 3.2.4.2.2. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu langkah pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi langsung dari sumber. Peneliti melakukan wawancara langsung dengan responden (*face to face*) serta tanya jawab untuk mendapatkan data-data ataupun informasi yang diperlukan.

### 3.3. Subjek Penelitian

#### 3.3.1. Populasi dan Sampel

- Populasi

Populasi memiliki pengertian wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiono, 2003, hal.7). Pembatasan populasi pada penelitian ini adalah karyawan tetap PT Global Informasi Bermutu minimal sudah bekerja minimal satu tahun pada perusahaan dan sudah pernah mengikuti *performance appraisal*, yang terbagi atas beberapa departemen/divisi, yaitu:

**Tabel 3.3.1A**  
**Populasi Penelitian**

No	Departemen / Divisi	Jumlah Karyawan
1	Finance & Administration	100
2	Sales & Marketing	46
3	Production	135
4	Programming	45
<b>Jumlah Populasi</b>		<b>326</b>

Sumber: HR Development & Staffing Dept

- Sampel dan Teknik Penarikan Sampel

Sampel adalah sebagian anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya (Siagian dan Soegiarto, 2006, hal.7). Teknik penarikan sampel (*sampling*) ialah metodologi untuk menyeleksi individu-individu masuk ke dalam sampel yang representatif (Koentjaraningrat, 1981, hal.115). Dengan jumlah populasi yang dipaparkan diatas maka tidak seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Dalam hal ini, untuk penarikan sampel peneliti menggunakan rumus Slovin untuk menentukan jumlah sampel (Riduwan, 2005, hal.65).

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

(Rumus 3.3.1)

Dimana:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir

Berkaitan dengan penentuan banyaknya sampel yang diambil dari populasi yang apabila subyek kurang dari 100 maka diambil semua, sedangkan apabila subyek lebih dari 100 maka kelonggaran ketelitian dapat diambil antara 10%-15% (Riduwan & Kuncoro, 2008). Dari jumlah populasi tersebut dengan tingkat kelonggaran ketidak telitian sebesar 10%, maka dengan menggunakan rumus diatas diperoleh sampel sebesar:

$$n = \frac{326}{1+326(0.1)^2} = 76.53 = 77 \text{ orang}$$

Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan prosedur *Random Sampling* yakni proses pemilihan sampel dimana seluruh anggota populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih. Sedangkan metode yang digunakan adalah *Proportionate Stratified*, yaitu cara menarik sampel secara proporsional dari masing-

masing strata agar dapat secara tepat menggambarkan karakteristik populasi penelitian. Proporsional berarti jumlah masing-masing strata dalam sampel sebanding dengan jumlah masing-masing strata dalam populasi.

Karena keterbatasan peneliti akan pengambilan sampel, maka Peneliti mengadopsi teori Gay dan Diehl yang menyatakan bahwa, untuk penelitian deskriptif sampelnya 10% dari populasi, penelitian korelasional paling sedikit 30 elemen populasi, penelitian perbandingan kausal 30 elemen per kelompok, dan untuk penelitian eksperimen 15 elemen per kelompok (Gay dan Diehl, 1992). Roscoe dalam (Uma Sekaran, 2006) memberikan pedoman penentuan jumlah sampel sebagai berikut:

- Sebaiknya ukuran sampel di antara 30 sampai dengan 500 elemen;
- Jika sampel dipecah lagi ke dalam subsampel, jumlah minimum subsampel harus 30;
- Pada penelitian multivariat (termasuk analisis regresi multivariat), ukuran sampel harus beberapa kali lebih besar (10 kali) dari jumlah variabel yang akan dianalisis;
- Untuk penelitian eksperimen yang sederhana, dengan pengendalian yang ketat, ukuran sampel bisa antara 10 sampai dengan 20 elemen;

Dari pernyataan diatas, maka pada penelitian ini diambil sampel dengan perhitungan untuk setiap elemen, yang mengakibatkan keseluruhan sampel yang diambil berjumlah 77 sampel, dengan perhitungan sbb:

**Tabel 3.3.1B**  
**Sampel Penelitian**

<b>Departemen / Divisi</b>	<b>Populasi</b>	<b>% sampel</b>	<b>Sampel</b>
Finance & Administration	100	$(100 \div 326)77$	23
Sales & Marketing	46	$(46 \div 326)77$	11
Production	135	$(135 \div 326)77$	32
Programming	45	$(45 \div 326)77$	11
<b>Total Populasi</b>	<b>326</b>	<b>Total Sampel</b>	<b>77</b>

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2012

Teknik ini umumnya digunakan pada populasi yang diteliti adalah heterogen (tidak sejenis) yang dalam hal ini berbeda dalam hal bidang kerja sehingga besaran sampel pada masing-masing strata atau kelompok diambil secara proporsional.

### 3.3.2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah kantor pusat PT Global Informasi Bermutu yang beralamat di Gedung Ariobimo Sentral, jalan HR Rasuna Said Blok X2 Kav 5 Jakarta Selatan.

### 3.4. Uji Validitas dan Reliabilitas

Data yang diperoleh dari hasil kuesioner akan dianalisis dengan menggunakan *confirmatory factor analysis* untuk mengetahui indikator-indikator mana saja yang relevan dengan variabel penelitian. Kemudian dilakukan pengukuran validitas dan reliabilitas terhadap indikator-indikator pada setiap konstruk variabel. Validitas diuji untuk menentukan apakah suatu alat ukur valid atau sah. Untuk mengukur tingkat validitas dalam penelitian ini menggunakan korelasi Pearson (*Pearson Correlation*) yaitu dengan mengkorelasikan skor tiap butir pernyataan dengan total skor. Uji ini dilakukan untuk melihat kekuatan dan arah dari variabel independen dan variabel dependen, dan juga melihat sejauh mana kaitan diantara keduanya (Malhotra & Peterson, 2006, hal.497). Reliabilitas mengacu kepada konsistensi skor yang diperoleh responden yang sama jika mereka dites kembali dengan alat ukur yang sama atau dengan alat ukur yang memiliki butir pernyataan yang ekuivalen di kesempatan lain (Sekaran, 2006, hal.205). Dalam penelitian ini uji reliabilitas dilakukan dengan menguji konsistensi internal dari skala dengan teknik *Cronbach's Alpha*. Menurut (Sekaran, 2006, hal.312), skala pengukuran dengan koefisien alpha kurang dari 60 berarti buruk, 70 berarti dapat diterima, sedangkan lebih dari 80 berarti baik.

### 3.5. Teknik Analisa Data

Analisa data adalah suatu kegiatan yang bersifat untuk mentransformasikan data menjadi informasi. Instrumen yang digunakan untuk memperoleh data primer adalah kuesioner yang dibuat berdasarkan skala interval. Menurut (Sekaran, 2006, hal.198) skala interval dapat membantu untuk mengukur jarak antara dua titik pada skala, ini dimaksudkan untuk menghitung standar deviasi dari tanggapan pada variabel, dengan kata lain skala interval tidak hanya mengelompokkan individu menurut kategori tertentu tetapi juga mengukur besarnya perbedaan dalam preferensi antar individu. Skala ini biasanya memiliki kategori dari “sangat tidak setuju” sampai “sangat setuju” (Malhotra & Peterson, 2006, hal.243). Berikut ini adalah kategori jawaban responden:

**Tabel 3.4**  
**Interval Scale**

Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Cukup Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1	2	3	4	5

Sumber: Sekaran, 2006

Dalam mengolah data kuesioner, peneliti menggunakan *software* SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versi 17.0 *for Windows Evaluation Version*, yaitu sebuah program komputer yang digunakan untuk menganalisis data statistik. Keunggulan program ini adalah dapat mempercepat perhitungan secara akurat. Hasil pengolahan data kuesioner melalui SPSS tersebut, akan menghasilkan distribusi frekuensi dan persentase dari pernyataan setiap indikator.

#### 3.5.1. Uji Regresi Berganda

Regresi linear berganda yaitu sebuah prosedur hubungan matematis yang mengukur ada tidaknya pengaruh dimensi-dimensi pada variabel independen terhadap variabel dependen (Malhotra & Peterson, 2006, hal. 503). Langkah-langkah yang lazim dipergunakan dalam analisis regresi adalah:

### 3.5.1.1. Koefisien Determinasi

Ketepatan model ( $R^2$ ) dilakukan untuk mendeteksi ketepatan yang paling baik dari garis regresi. Uji ini dilakukan dengan melihat besarnya nilai koefisien determinasi.  $R^2$  merupakan besaran non negatif dan besarnya koefisien determinasi adalah antara angka nol sampai dengan angka satu ( $0 \leq R^2 \leq 1$ ). Koefisien determinasi bernilai nol berarti tidak ada hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Sebaliknya nilai koefisien determinasi 1 berarti suatu kecocokan sempurna dari ketepatan model. Ini sebaiknya menggunakan *adjusted R square* dan jika bernilai negatif maka uji F dan uji t tidak dapat dilakukan. Dengan penjelasan koefisien korelasi sebagai berikut:

**Tabel 3.5.1.1**  
**Korelasi Hubungan**

Nilai R	Kriteria Hubungan
0	Tidak ada korelasi
>0 – 0.25	Korelasi sangat lemah
>0.25 – 0.5	Korelasi cukup/sedang
>0.5 – 0.75	Korelasi kuat
>0.75 – 0.99	Korelasi sangat kuat
1	Korelasi sempurna

Sumber: Siagian dan Sugiarto, 2006

### 3.5.1.2. Uji F

Uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Rumusan hipotesis yang diuji adalah:

$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = 0$ , berarti secara bersama-sama tidak ada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

$H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0$ , berarti secara bersama-sama ada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Untuk menguji kebenaran hipotesis alternatif dilakukan uji F dengan rumus sebagai berikut:

$$F \text{ hitung} = \frac{R^2/(k-1)}{(1-R^2)/(N-k)} \quad (\text{Rumus 3.5.1.2})$$

Bila  $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya semua variabel independen secara bersama-sama merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Bila  $F \text{ hitung} < F \text{ tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya semua variabel independen secara bersama-sama bukan merupakan variabel penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

#### 3.5.1.3. Uji t

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel-variabel dependen. Formula hipotesis:

$H_0 : b_i = 0$ , artinya variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen;

$H_a : b_i \neq 0$ , artinya variabel independen merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Untuk menguji hipotesis tersebut digunakan uji t yang dihitung dengan cara sebagai berikut:

$$t = \frac{b}{S_b} \quad (\text{Rumus 3.5.1.3})$$

Dimana  $b$  adalah nilai parameter dan  $S_b$  adalah *standard error* dari  $b$ . *Standard error* dari masing-masing parameter dihitung dari akar variansi masing-masing. Untuk mengetahui kebenaran hipotesis digunakan kriteria bila  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya ada pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen dengan derajat keyakinan yang digunakan sebesar  $\alpha = 1\%$ ,  $\alpha = 5\%$ ,  $\alpha = 10\%$ , begitu pula sebaliknya bila  $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$  maka menerima  $H_0$

dan menolak  $H_a$  artinya tidak ada pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.

### 3.6. Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih mengandung beberapa keterbatasan. Untuk itu bagi para akademisi yang akan menggunakan hasil penelitian ini sebagai dasar kajian ilmiah maupun bagi para praktisi yang akan menggunakan hasil penelitian ini sebagai dasar pengambilan keputusan lainnya, diharapkan memperhatikan beberapa keterbatasan penelitian berikut ini:

- Peneliti baru pertama kali melakukan penelitian secara individual dan masih dalam proses belajar.
- Data yang dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan pernyataan tertutup, dilaksanakan terbatas hanya dalam satu waktu tertentu, dan dalam satu organisasi saja.
- Wawancara hanya dilakukan pada beberapa responden yang dipilih secara acak, sehingga eksplorasi data tidak dapat diperoleh dari keseluruhan responden yang dijadikan sampel. Dalam melakukan wawancara terkadang proses wawancara terganggu dengan kondisi sekitar.
- Pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner dan observasi yang dirancang sendiri oleh peneliti memiliki banyak kelemahan yang memungkinkan responden tidak jujur atau tidak mengerti pernyataan yang dimaksud sehingga hasilnya kurang mewakili secara kualitatif.

## BAB IV

### ANALISA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

#### 4.1. Gambaran Umum Subyek Penelitian

Global TV (pernah bernama TVG, 2002-2006) adalah salah satu stasiun televisi swasta nasional di Indonesia yang mengudara secara terestrial dari Jakarta. Berawal dari sebuah stasiun televisi swasta lokal di Jakarta, Global TV belakangan meluaskan siaran ke 5 kota besar lainnya.

Global TV didirikan pada awal tahun 1999 dan memulai debutnya pada bulan Oktober 2001. Global TV dengan cepat mengidentifikasikan diri sebagai stasiun televisi swasta termuda di Indonesia dengan target pemirsa berjiwa muda. Global TV mengudara 24 jam non-stop dengan program-program serunya serta tontonan *special*, dengan jangkauan siar meliputi Jabodetabek, Medan, Bandung, Semarang, Surabaya, dan Yogyakarta. Global TV diluncurkan pada tanggal 5 Oktober 2001 di Jakarta dan dimiliki oleh Media Nusantara Citra, kelompok perusahaan media yang juga memiliki RCTI, MNCTV, dan SINDOtv.

Januari 2005 Global TV memperluas jangkauan siar ke lebih dari 18 kota di Indonesia dan berhasil menambah warna baru dalam dunia *entertainment* dengan kombinasi program-program seru dari lokal dan luar negeri. Februari 2006 Global TV menandatangani perjanjian kerja sama dengan MTV Networks untuk membawa program-program Nickelodeon ke layar kaca. Perubahan ini sekaligus menandakan perubahan konsep Global TV yang melayani kebutuhan untuk pemirsa berjiwa muda juga keluarga dinamis dari segala segmentasi di Indonesia.

Untuk menghibur pemirsa yang berjiwa muda, Global TV menyuguhkan program-program seru. Untuk pemirsa cilik, Global TV menyajikan rangkaian program mendidik yang berhasil memenangkan berbagai penghargaan, persembahan dari Nickelodeon seperti; Dora The Explorer, Sponge Bob, Jimmy Neutron, Go Diego Go. Global TV juga menayangkan program-program berita

aktual dan terkini. Program F1, A1 Racing, dan SuperBike diantarkan secara langsung ke layar kaca untuk para pecinta olahraga. Berbagai program mingguan menarik mulai dari film *box office*, sajian musik, *fashion*, *game show*, juga gosip selebriti akan bergantian hadir menghibur. Agar bisa selalu menyapa pemirsa dengan berbagai sajian seru, Global TV terus menambah jangkauan siarannya. Dengan 18 pemancar, kini siaran Global TV dapat ditangkap oleh sekitar 110 juta pemirsa di 142 kota setiap harinya.

#### 4.1.1. Struktur Organisasi

Global TV sebagai stasiun televisi swasta nasional terlengkap, dikelola oleh suatu perusahaan besar berbentuk PT, yaitu PT Global Informasi Bermutu. Perusahaan ini dipimpin oleh Presiden Direktur (Presdir), dimulai sejak 1999. Direktur utama Global TV saat ini adalah David Fernando Audy yang menggantikan Daniel Tatang Hartono.

#### 4.1.2. Visi dan Misi Organisasi

Dalam rangka menjalankan tugas pokok dan fungsinya, visi dan misi PT Global Informasi Bermutu yaitu:

##### 4.1.2.1. Visi PT Global Informasi Bermutu

Menjadi stasiun televisi nasional berkelas yang layak ditonton seluruh keluarga Indonesia.

##### 4.1.2.2. Misi PT Global Informasi Bermutu

Menyajikan dunia hiburan & informasi yang berwawasan global dengan program-program pilihan terlengkap bagi keluarga Indonesia yang dinamis, kreatif, dan inspiratif.

## 4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Agar variabel-variabel penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, maka perlu dilakukan uji instrumentasi. Uji instrumentasi yang akan dilakukan pada penelitian ini adalah menguji validitas dan reliabilitas atas kuesioner yang akan dijadikan alat ukur. Menurut (Malhotra, 2006) jumlah

sampel untuk uji instrumen berkisar antara 15 hingga 30 responden dan pada penelitian ini jumlah yang digunakan sebanyak 20 responden.

*Pre-test* juga dilakukan karena ada perbedaan pemahaman antara responden terhadap isi kuesioner, sehingga data yang akan digunakan dalam penelitian sesungguhnya adalah data yang memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang tinggi. Antara uji validitas dan uji reliabilitas memiliki saling keterkaitan indikasi, sehingga hasil uji validitas yang baik akan menghasilkan uji reliabilitas yang baik pula. Sebaliknya apabila pengukuran menghasilkan reliabilitas yang tidak reliabel bukan berarti mengindikasikan pengukuran tersebut tidak valid (Malhotra, 2006).

Semua kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan mengadopsi pada penelitian sebelumnya yang merupakan gabungan beberapa peneliti. Namun demikian tetap dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap kuesioner, mengingat karakteristik responden yang kemungkinan berbeda.

#### 4.2.1. Validitas Instrumen Penelitian

Uji validitas instrument dalam penelitian ini dilakukan terhadap 20 sampel, dengan metode *pearson correlation product moment* (Muhidin, 2007, hal.31). Metode ini mengkorelasikan skor tiap butir pernyataan dengan skor total skala. Pernyataan yang dianggap valid adalah apabila memiliki koefisien korelasi ( $r$ ) diatas nilai  $r$  tabel. Nilai tabel koefisien korelasi pada derajat bebas ( $db$ ) =  $n - 2$ . Pada penelitian ini jumlah responden ( $n$ ) yang dilibatkan dalam uji validitas adalah 20, sehingga  $db = 20 - 2 = 18$ . Dengan tingkat signifikansi yang digunakan ( $\alpha$ ) adalah 5% maka  $r$  tabel adalah 0,444. Hasil rekapitulasi uji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan teknik komputasi *SPSS 17 for windows*, dinyatakan dalam tabel 4.3.1A, tabel 4.3.1B, tabel 4.3.1C, dan tabel 4.3.1D dibawah:

**Tabel 4.3.1A(1)**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas *Performance Appraisal***

No Pertanyaan	Validitas		
	$r$ Hitung	$r$ Tabel (0.05)	Keterangan
Relevance			
1	0.593	0.444	Valid
2	0.572	0.444	Valid
3	0.446	0.444	Valid
4	0.434	0.444	Tidak Valid
5	0.519	0.444	Valid

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2012

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa terdapat 5 indikator dimensi *relevance* dari variabel *performance appraisal*, satu diantaranya yaitu indikator nomor 4 dinyatakan tidak valid, dikarenakan nilai *r* hitung lebih rendah dibandingkan dengan *r* tabel. Ini mengakibatkan indikator nomor 4 dihilangkan.

**Tabel 4.3.1A(2)**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas *Performance Appraisal***

No Pertanyaan	Validitas		
	<i>r</i> Hitung	<i>r</i> Tabel (0.05)	Keterangan
Acceptability			
6	0.528	0.444	Valid
7	0.419	0.444	Tidak Valid
8	0.495	0.444	Valid

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2012

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa terdapat 3 indikator dimensi *acceptability* dari variabel *performance appraisal*, satu diantaranya yaitu indikator nomor 7 dinyatakan tidak valid, dikarenakan nilai *r* hitung lebih rendah dibandingkan dengan *r* tabel. Ini mengakibatkan indikator nomor 7 dihilangkan.

**Tabel 4.3.1A(3)**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas *Performance Appraisal***

No Pertanyaan	Validitas		
	<i>r</i> Hitung	<i>r</i> Tabel (0.05)	Keterangan
Reliability			
9	0.586	0.444	Valid
10	0.244	0.444	Tidak Valid
11	0.628	0.444	Valid
12	0.126	0.444	Tidak Valid
13	0.584	0.444	Valid

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2012

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa terdapat 5 indikator dimensi *reliability* dari variabel *performance appraisal*, dua diantaranya yaitu indikator nomor 10 dan 12 dinyatakan tidak valid, dikarenakan nilai *r* hitung lebih rendah dibandingkan dengan *r* tabel. Ini mengakibatkan indikator nomor 10 dan 12 dihilangkan.

**Tabel 4.3.1A(4)**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas *Performance Appraisal***

No Pertanyaan	Validitas		
	<i>r</i> Hitung	<i>r</i> Tabel (0.05)	Keterangan
Sensitivity			
14	0.571	0.444	Valid
15	0.456	0.444	Valid
16	0.655	0.444	Valid

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2012

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa terdapat 3 indikator dimensi *sensitivity* dari variabel *performance appraisal*, ketiga indikator tersebut dinyatakan valid karena memiliki nilai  $r$  hitung lebih tinggi dibandingkan dengan  $r$  tabel.

**Tabel 4.3.1A(5)**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas *Performance Appraisal***

No Pertanyaan	Validitas		
	$r$ Hitung	$r$ Tabel (0.05)	Keterangan
Practically			
17	0.650	0.444	Valid
18	0.621	0.444	Valid
19	0.707	0.444	Valid

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2012

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa terdapat 3 indikator dimensi *practically* dari variabel *performance appraisal*, ketiga indikator tersebut dinyatakan valid karena memiliki nilai  $r$  hitung lebih tinggi dibandingkan dengan  $r$  tabel.

**Tabel 4.3.1B(1)**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas *Promotion***

No Pertanyaan	Validitas		
	$r$ Hitung	$r$ Tabel (0.05)	Keterangan
Obyektif & Berorientasi Karir			
1	0.196	0.444	Tidak Valid
2	0.573	0.444	Valid
3	0.523	0.444	Valid

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2012

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa terdapat 3 indikator dimensi obyektif & berorientasikarir dari variabel *promotion*, satu diantaranya yaitu indikator nomor 1 dinyatakan tidak valid, dikarenakan nilai  $r$  hitung lebih rendah dibandingkan dengan  $r$  tabel. Ini mengakibatkan indikator nomor 1 dihilangkan.

**Tabel 4.3.1B(2)**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas *Promotion***

No Pertanyaan	Validitas		
	$r$ Hitung	$r$ Tabel (0.05)	Keterangan
Pengalaman			
4	0.587	0.444	Valid
5	0.470	0.444	Valid
6	0.268	0.444	Tidak Valid

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2012

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa terdapat 3 indikator dimensi pengalaman dari variabel *promotion*, satu diantaranya yaitu indikator nomor 6 dinyatakan tidak valid, dikarenakan nilai  $r$  hitung lebih rendah dibandingkan dengan  $r$  tabel. Ini mengakibatkan indikator nomor 6 dihilangkan.

**Tabel 4.3.1B(3)**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas *Promotion***

No Pertanyaan	Validitas		
	<i>r</i> Hitung	<i>r</i> Tabel (0.05)	Keterangan
Pengembangan Individu			
7	0.694	0.444	Valid
8	0.273	0.444	Tidak Valid
9	0.629	0.444	Valid
10	0.636	0.444	Valid
11	0.568	0.444	Valid

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2012

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa terdapat 5 indikator dimensi pengembangan individu dari variabel *promotion*, satu diantaranya yaitu indikator nomor 8 dinyatakan tidak valid, dikarenakan nilai *r* hitung lebih rendah dibandingkan dengan *r* tabel. Ini mengakibatkan indikator nomor 8 dihilangkan.

**Tabel 4.3.1B(4)**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas *Promotion***

No Pertanyaan	Validitas		
	<i>r</i> Hitung	<i>r</i> Tabel (0.05)	Keterangan
Diskriminasi			
12	-0.389	0.444	Tidak Valid
13	0.043	0.444	Tidak Valid
14	-0.527	0.444	Tidak Valid

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2012

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa ketiga indikator dari dimensi diskriminasi dari *promotion* dinyatakan tidak valid dikarenakan nilai *r* hitung lebih rendah dibandingkan dengan *r* tabel. Ini mengakibatkan dimensi diskriminasi dihilangkan.

**Tabel 4.3.1B(5)**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas *Promotion***

No Pertanyaan	Validitas		
	<i>r</i> Hitung	<i>r</i> Tabel (0.05)	Keterangan
Perencanaan Karir			
15	0.642	0.444	Valid
16	0.584	0.444	Valid
17	0.505	0.444	Valid

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2012

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa terdapat 3 indikator dimensi perencanaan karir dari variabel *promotion*, ketiga indikator tersebut dinyatakan valid karena memiliki nilai *r* hitung lebih tinggi dibandingkan dengan *r* tabel.

**Tabel 4.3.1B(6)**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas *Promotion***

No Pertanyaan	Validitas		
	<i>r</i> Hitung	<i>r</i> Tabel (0.05)	Keterangan
Prestasi			
18	0.409	0.444	Tidak Valid
19	0.533	0.444	Valid
20	0.508	0.444	Valid

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2012

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa terdapat 3 indikator dimensi prestasi dari variabel *promotion*, satu diantaranya yaitu indikator nomor 18 dinyatakan tidak valid, dikarenakan nilai *r* hitung lebih rendah dibandingkan dengan *r* tabel. Ini mengakibatkan indikator nomor 18 dihilangkan.

**Tabel 4.3.1C(1)**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas *Reward***

No Pertanyaan	Validitas		
	<i>r</i> Hitung	<i>r</i> Tabel (0.05)	Keterangan
Ekstrinsik			
1	0.682	0.444	Valid
2	-0.170	0.444	Tidak Valid
3	0.259	0.444	Tidak Valid
4	0.658	0.444	Valid
5	0.039	0.444	Tidak Valid
6	0.458	0.444	Valid
7	0.648	0.444	Valid
8	0.745	0.444	Valid
9	0.544	0.444	Valid
10	0.459	0.444	Valid
11	0.330	0.444	Tidak Valid

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2012

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa terdapat 11 indikator dimensi ekstrinsik dari variabel *reward*, empat diantaranya yaitu indikator nomor 2, 3, 5. Dan 11 dinyatakan tidak valid, dikarenakan nilai *r* hitung lebih rendah dibandingkan dengan *r* tabel. Ini mengakibatkan indikator nomor 2, 3, 5, dan 11 dihilangkan.

**Tabel 4.3.1C(2)**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas *Reward***

No Pertanyaan	Validitas		
	<i>r</i> Hitung	<i>r</i> Tabel (0.05)	Keterangan
Intrinsik			
12	0.374	0.444	Tidak Valid
13	0.289	0.444	Tidak Valid
14	0.587	0.444	Valid
15	0.717	0.444	Valid
16	0.243	0.444	Tidak Valid
17	0.566	0.444	Valid
18	0.525	0.444	Valid
19	0.507	0.444	Valid

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2012

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa terdapat 8 indikator dimensi intrinsik dari variabel *reward*, tiga diantaranya yaitu indikator nomor 12, 13, dan 16 dinyatakan tidak valid, dikarenakan nilai  $r$  hitung lebih rendah dibandingkan dengan  $r$  tabel. Ini mengakibatkan indikator nomor 12, 13, dan 17 dihilangkan.

**Tabel 4.3.1D(1)**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas *Motivation***

No Pertanyaan	Validitas		
	$r$ Hitung	$r$ Tabel (0.05)	Keterangan
Intensity			
1	0.434	0.444	Tidak Valid
2	0.485	0.444	Valid
3	0.258	0.444	Tidak Valid

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2012

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa terdapat 2 indikator dimensi *intensity* dari variabel *motivation*, satu diantaranya yaitu indikator nomor 1 dan 3 dinyatakan tidak valid, dikarenakan nilai  $r$  hitung lebih rendah dibandingkan dengan  $r$  tabel. Ini mengakibatkan indikator nomor 1 dan 3 dihilangkan.

**Tabel 4.3.1D(2)**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas *Motivation***

No Pertanyaan	Validitas		
	$r$ Hitung	$r$ Tabel (0.05)	Keterangan
Direction			
4	0.362	0.444	Tidak Valid
5	0.519	0.444	Valid
6	0.485	0.444	Valid
7	0.471	0.444	Valid

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2012

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa terdapat 4 indikator dimensi *direction* dari variabel *motivation*, satu diantaranya yaitu indikator nomor 4 dinyatakan tidak valid, dikarenakan nilai  $r$  hitung lebih rendah dibandingkan dengan  $r$  tabel. Ini mengakibatkan indikator nomor 4 dihilangkan.

**Tabel 4.3.1D(3)**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas *Motivation***

No Pertanyaan	Validitas		
	$r$ Hitung	$r$ Tabel (0.05)	Keterangan
Persistence			
8	0.476	0.444	Valid
9	0.729	0.444	Valid
10	0.657	0.444	Valid

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2012

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa terdapat 3 indikator dimensi *persistence* dari variabel *motivation*, ketiga indikator tersebut dinyatakan valid karena memiliki nilai  $r$  hitung lebih tinggi dibandingkan dengan  $r$  tabel.

Hasil uji validitas di atas menunjukkan bahwa tidak semua indikator dalam *pre-test* adalah valid, karena nilai  $r$  hitung lebih rendah dari  $r$  tabel. Dengan demikian, jumlah indikator yang dapat digunakan pada penelitian berkurang sebanyak 21 indikator, untuk menghemat waktu maka pernyataan yang tidak valid dihilangkan sehingga indikator yang dapat digunakan pada penelitian ini menjadi 47 indikator. Ketidak validan indikator ini dikarenakan perbedaan pemahaman yang ditangkap oleh responden, selain itu juga konten dari pernyataan yang kurang menjelaskan maksud dari dimensinya, dan juga pernyataan yang tidak valid tersebut merupakan pernyataan ulangan dari pernyataan sebelumnya atau dengan kata lain pernyataannya mirip dengan pernyataan indikator lain.

#### 4.2.2. Reliabilitas Instrumen Penelitian

Uji reliabilitas dilakukan dengan metode *cronbach's alpha*, melalui teknik komputasi *SPSS 17 for windows*. Menurut (Sekaran, 2006, hal.311), skala pengukuran dengan koefisien alpha kurang dari 0.60 berarti buruk, 0.70 berarti dapat diterima sedangkan lebih dari 0.80 berarti baik. Hasil rekapitulasi uji reliabilitas, dinyatakan dalam tabel 4.3.2 dibawah ini:

**Tabel 4.3.2**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas Instrumen**

Variabel	Koefisien Alpha	Keterangan
<i>Performance Appraisal</i>	0.925	Reliable
<i>Promotion</i>	0.889	Reliable
<i>Reward</i>	0.852	Reliable
<i>Motivation</i>	0.869	Reliable

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2012

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh dimensi memiliki nilai reliabilitas tinggi, yaitu lebih besar dari 0.8. Dengan demikian, seluruh indikator tersebut dapat digunakan dalam penelitian ini.

### 4.3. Karakteristik Responden

Karakteristik responden dijelaskan dengan meliputi sebaran responden berdasarkan jenis kelamin, usia, dan masa kerja. Data mengenai responden sangat penting untuk mengetahui karakteristik responden. Dalam penelitian ini responden adalah karyawan tetap PT Global Informasi Bermutu yaitu yang minimal sudah bekerja selama 1 tahun dan pernah melakukan *performance appraisal* (penilaian prestasi kerja) di PT Global Informasi Bermutu. Jumlah keseluruhan responden dalam penelitian ini sebanyak 77 karyawan yang terdiri dari 4 departemen/divisi yaitu Finance & Administration, Sales & Marketing, Production, dan Programming.

#### 4.3.1. Sebaran Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan kategori jenis kelamin, diketahui bahwa terdapat 42 responden (54.5%) yang memiliki jenis kelamin pria dan 35 responden (45.5%) yang memiliki jenis kelamin wanita. Jumlah responden pria lebih banyak daripada wanita.

**Tabel 4.4.1**  
**Sebaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	42	54.5%
Perempuan	35	45.5%
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2012

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa karyawan yang berjenis kelamin laki-laki tidak jauh berbeda jumlahnya dengan karyawan yang berjenis kelamin perempuan. Ini membuktikan bahwa tidak adanya perbedaan gender dalam semua bidang pekerjaan, yang terpenting adalah apakah mereka memiliki kemampuan yang diharapkan oleh perusahaan.

#### 4.4.2. Sebaran Berdasarkan Usia

Pengelompokkan usia responden mengacu kepada teori tahapan perkembangan karir oleh Donald Super dalam Smart dan Peterson (Smart, 1997, hal.358-374) dalam tabel 4.4.2A.

**Tabel 4.4.2A**

**Pengelompokkan Usia Responden oleh Donald Super**

Umur	Karakteristik Fase
< 24	Tahap Uji Coba; Individu banyak melakukan penajakan atau pencarian terhadap karir apa yang cocok untuk dirinya. Tugas perkembangan pada masa ini adalah mengimplementasikan pilihan pekerjaan.
25-30	Tahap <i>Trial with Commitment</i> ; Individu sudah merasa nyaman dengan pekerjaannya sehingga akan terus mempertahankannya. Tugas perkembangan pada tahap ini adalah menstabilisasi pilihan pekerjaannya.
31-44	Tahap <i>Advancement</i> ; Pada fase ini, keamanan dan kenyamanan dalam bekerja menjadi tujuan utama. Tugas perkembangan pada tahap ini adalah mengkonsolidasi pilihan pekerjaannya dan melakukan peningkatan dalam dunia pekerjaannya.
45-59	Tahap Pemeliharaan; Individu telah menetapkan pilihan pada satu bidang karir sehingga mereka tinggal menjaga atau memelihara pekerjaan.
>60	Tahap Penurunan; Individu mengurangi tingkat pekerjaan secara efektif serta mulai pensiun.

Sumber: Smart dan Peterson, 1997

Berdasarkan kategori usia, diketahui bahwa terdapat 21 responden (27.3%) yang berumur kurang dari 24 tahun, 44 responden (57.1%) yang berumur 25-30 tahun, 11 responden (14.3%) yang berumur 31-44 tahun, dan 1 responden (1.3%) yang berumur 45-59 tahun.

Usia responden berkisar antara 24 sampai dengan 59 tahun, yang masing-masing mewakili tahapan pengembangan karir menurut Donald Super. Kelompok usia terbanyak berada pada kelompok umur 25-30 tahun, yang berada pada tahap *trial with commitment*, yaitu pada tahap individu sudah merasa nyaman dengan pekerjaannya sehingga akan terus mempertahankannya.

**Tabel 4.4.2B**  
**Sebaran Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
< 24 tahun	21	27.3%
25-30 tahun	44	57.1%
31-44 tahun	11	14.3%
45-59 tahun	1	1.3%
>60 tahun	0	0%
<b>Jumlah</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2012

Berdasarkan tabel 4.4.2A dan 4.4.2B disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai PT Global Informasi Bermutu berada pada usia 25-30 tahun (*fase trial with commitment*). Hal ini dapat dijelaskan bahwa sesuai dengan postulat Donald Super, bahwa pada fase ini, kenyamanan dalam bekerja menjadi tujuan utama dengan karakteristik mempertahankan pilihan pekerjaan dan melakukan peningkatan dalam dunia pekerjaannya.

#### 4.4.3. Sebaran Berdasarkan Masa Kerja

Dalam penelitian ini masa kerja dikelompokkan berdasarkan tahapan yang dikemukakan oleh (Morrow dan Mc Elroy, 1987, hal.330-345) yang membagi masa kerja menjadi tiga tahapan, yaitu:

1. Tahap pembentukan (*establishment stage*), yaitu masa kerja dibawah 2 tahun;
2. Tahap lanjutan (*advancement stage*), yaitu masa kerja 2-10 tahun;
3. Tahap pemeliharaan (*maintenance stage*), yaitu masa kerja diatas 10 tahun.

Berdasarkan kategori masa kerja, diketahui bahwa terdapat 40 responden (51.9%) yang memiliki masa kerja kurang dari 2 tahun, 34 responden (44.2%) yang memiliki masa kerja 2-10 tahun, dan 3 responden (3.9%) yang memiliki masa kerja diatas 10 tahun. Kelompok terbesar responden adalah yang memiliki masa kerja kurang dari 2 tahun yaitu tahap pembentukan (*establishment stage*).

**Tabel 4.4.3**  
**Sebaran Responden Berdasarkan Masa Kerja**

<b>Masa Kerja</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
< 2 tahun	40	51.9%
2-10 tahun	34	44.2%
>10 tahun	3	3.9%
<b>Jumlah</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2012

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa, sebagian besar karyawan PT Global Infornasi Bermutu memiliki masa kerja kurang dari 2 tahun. Hal ini dapat dijelaskan bahwa sesuai dengan postulat Morrow dan Mc Elroy, masa kerja kurang dari 2 tahun adalah tahap pembentukan, dimana seorang karyawan belum menentukan pilihan pada satu bidang karir sehingga mereka masih mencari tahu apakah pekerjaannya cocok dengan nilai-nilai pribadi yang dianutnya, selama itu ia akan menjaga dan terus membangun karir yang sedang dijalaninya.

#### **4.5. Deskripsi Variabel Penelitian**

Dalam bagian ini disampaikan deskripsi hasil penelitian dalam bentuk distribusi frekuensi dan nilai rata-rata variabel penelitian. Pada bagian ini ditampilkan juga petikan hasil wawancara yang dilakukan peneliti terhadap 20 orang responden penelitian yang dipilih secara acak. Wawancara ditujukan untuk mendapatkan penjelasan atas temuan-temuan yang berkaitan dengan variabel penelitian. Diharapkan hasil wawancara tersebut dapat memperkaya pembahasan hasil dalam penelitian ini.

##### **4.5.1. Distribusi Frekuensi**

Distribusi frekuensi variabel *performance appraisal* (PA), disampaikan dalam tabel 4.5.1A di bawah ini:

**Tabel 4.5.1A**  
**Distribusi Frekuensi Variabel *Performance Appraisal***

No Pernyataan	SKALA									
	STS		TS		CS		S		SS	
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
Relevance										
PA1. Berkaitan langsung dengan pekerjaan			2	2.6%	15	19.5%	42	54.5%	18	23.4%
PA2. Sesuai dengan tujuan yang ditetapkan			5	6.5%	16	20.8%	45	58.4%	11	14.3%
PA3. Relevan dengan pekerjaan	1	1.3%			11	14.3%	46	59.7%	19	24.7%
PA5. Dilakukan secara teratur			2	2.6%	9	11.7%	50	64.9%	16	20.8%
Acceptability										
PA6. Hasil dapat diterima dengan baik			5	6.5%	24	31.2%	35	45.5%	13	16.9%
PA8. Bermanfaat bagi perusahaan			3	3.9%	17	22.1%	40	51.9%	17	22.1%
Reliability										
PA9. Standar nilai yang konsisten			4	5.2%	24	31.2%	38	49.4%	11	14.3%
PA11. Penilai memiliki kapabilitas			4	5.2%	17	22.1%	42	54.5%	14	18.2%
PA13. Menilai konsisten semua aspek			6	7.8%	28	36.4%	33	42.9%	10	13%
Sensitivity										
PA14. Hasil kerja menjadi indikator			2	2.6%	16	20.8%	38	49.4%	21	27.3%
PA15. Pertimbangan perbedaan kualitas	1	1.3%	7	9.1%	22	28.6%	35	45.5%	12	15.6%
PA16. Berkaitan dengan akurasi&ketelitian					24	31.2%	43	55.8%	10	13%
Practically										
PA17. Dapat diaplikasikan			2	2.6%	25	32.5%	39	50.6%	11	14.3%
PA18. Dapat diukur			2	2.6%	26	33.8%	37	48.1%	12	15.6%
PA19. Bagian penting prosedur pekerjaan			1	1.3%	17	22.1%	48	62.3%	11	14.3%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2012

Berdasarkan tabel 4.5.1A, 42 responden (54.5%) setuju dengan pernyataan hal-hal yang dinilai dalam formulir *performance appraisal* adalah hal-hal yang berkaitan langsung dengan pekerjaan (PA1), 45 responden (58.4%) setuju dengan pernyataan proses *performance appraisal* telah sesuai dengan tujuan yang ditetapkan pihak perusahaan (PA2), 46 responden (59.7%) setuju dengan pernyataan *performance appraisal* merupakan kegiatan yang relevan dengan pekerjaan (PA3), 50 responden (64.9%) setuju dengan pernyataan proses *performance appraisal* dilakukan secara teratur (PA5). Pernyataan PA 1, 2, 3, dan 5 berkaitan dengan dimensi *relevance*.

Sebagian besar karyawan menyatakan setuju dengan empat pernyataan ini karena berdasarkan wawancara diperoleh keterangan bahwa karyawan PT Global Informasi Bermutu merasa *performance appraisal* yang selama ini berjalan *relevan* dengan pekerjaan karena dilakukan untuk melihat kebutuhan setiap departemen dengan begitu dapat mengambil tindakan

selanjutnya. Selain itu juga *appraisal* itu sendiri merupakan penilaian umum mengenai kinerja karyawan, sehingga penilaian-penilaian disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.

Namun demikian terdapat 1 responden (1.3%) menyatakan sangat tidak setuju bahwa *performance appraisal* merupakan kegiatan yang relevan dengan pekerjaan. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh keterangan bahwa *performance appraisal* yang dilakukan tidak relevan dengan pekerjaan. Berikut petikan hasil wawancara:

“Saya kurang yakin apakah *appraisal* yang dilakukan selama ini apa sudah relevan dan valid, karena kadang belum mewakili keseluruhannya. Seperti contoh *performance* orang itu naik turun, sedangkan *appraisal* hanya dilakukan pada satu waktu tertentu, sehingga mungkin pada waktu *appraisal* dilakukan *performance* karyawan sedang turun sehingga penilaiannya menjadi kurang, padahal dalam kesehariannya karyawan tersebut melakukan pekerjaan dengan baik.”

35 responden (45.5%) setuju dengan pernyataan hasil *performance appraisal* dapat diterima dengan baik oleh karyawan (PA6), 40 responden (51.9%) setuju dengan pernyataan karyawan dapat menerima *performance appraisal* juga bermanfaat bagi perusahaan (PA8). Kedua pernyataan diatas berkaitan dengan dimensi *acceptability*.

Walaupun sebagian besar responden menyatakan setuju atas dua pernyataan itu, namun terdapat 5 orang responden menyatakan tidak setuju atas pernyataan PA6 dan 3 orang responden tidak setuju dengan pernyataan PA8. Berdasarkan hasil wawancara, beberapa responden yang tidak setuju tersebut, petikan wawancara sebagai berikut:

“Saya lumayan puas dengan hasil yang saya terima selama ini, karena terkadang penilaian atasan terhadap bawahannya tidak selalu benar, ada beberapa hal dimana kita merasa bagus tapi menurut atasan kita biasa saja, karena atasan tidak selalu bisa memonitor kita. Jadi kalau

kita membantu divisi lain, kita harus memastikan bahwa atasan kita mengetahuinya.”

38 responden (49.4%) setuju dengan pernyataan sistem *performance appraisal* menerapkan standar nilai yang konsisten untuk setiap karyawan (PA9), 42 responden (54.5%) setuju dengan pernyataan pihak yang melakukan penilaian adalah orang-orang yang memiliki kapabilitas pengetahuan memadai (PA11), 33 responden (42.9%) setuju dengan pernyataan *performance appraisal* selalu menilai secara konsisten semua aspek pekerjaan karyawan (PA13). Pernyataan diatas berkaitan dengan dimensi *reliability*.

Bertentangan dengan diatas, terdapat 6 responden (7.8%) menyatakan tidak setuju atas pernyataan PA9. Berdasarkan hasil wawancara, beberapa orang karyawan, berikut petikan salah satu wawancara:

“Karena yang saya rasakan penilaian yang dilakukan setiap tahun itu bentuknya pasti sama, tetapi setiap tahun juga karyawan mendapatkan hasil yang berbeda-beda karena disesuaikan dengan *performance*.”

38 responden (49.4%) setuju dengan pernyataan hasil kerja karyawan merupakan hal yang menjadi indikator penting dalam *performance appraisal* (PA14), 35 responden (45.5%) setuju dengan pernyataan penilaian mempertimbangkan adanya perbedaan kualitas kerja diantara karyawan (PA15), 43 responden (55.8%) setuju dengan pernyataan sistem penilaian berkaitan dengan akurasi dan ketelitian dalam bekerja (PA16). Pernyataan PA14, 15, dan 16 berkaitan dengan dimensi *sensitivity*.

Secara umum karyawan PT Global Informasi Bermutu menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Namun, ada beberapa yang tidak setuju bahkan sangat tidak setuju dengan pernyataan tersebut karena ada faktor lain yang dilihat juga selain hasil kerja. Petikan beberapa wawancara sebagai berikut:

“Ada faktor lain yang juga dilihat dalam penilaian selain hasil kerja, yaitu proses menuju hasil juga dilihat. Contoh penilaian lain yang juga

menjadi pertimbangan seperti *attitude* dalam bekerja, ketanggapan kita, kerajinan kita, dan juga absensi. Karena jika menurut atasan langsung kita bekerja dengan baik selama ini, tetapi absensi kurang maka itu juga mempengaruhi nilai akhir.”

39 responden (50.6%) setuju dengan pernyataan *performance appraisal* dapat diaplikasikan oleh karyawan (PA17), 37 responden (48.1%) setuju dengan pernyataan proses *performance appraisal* dapat diukur (PA18), 48 responden (62.3%) setuju dengan pernyataan *performance appraisal* yang dilakukan pihak perusahaan adalah bagian penting dari prosedur pekerjaan (PA19). Pernyataan PA17, 18, dan 19 berkaitan dengan dimensi *practically* yang direspon sangat baik dengan tingginya pernyataan setuju. Berdasarkan wawancara, justru hal ini menjadi kelemahan dari *appraisal*.  
Petikan wawancara, sebagai berikut:

“Kadang kita tidak bisa menghindari adanya unsur subyektif dari penilai, dan juga adanya *human error*. Walau demikian, jika kita kurang setuju dengan hasilnya, kita dapat meminta melihat hasil penilaiannya dan juga diadu dengan argumen sekiranya hasilnya kurang sesuai.”

Distribusi frekuensi variabel *promotion* (PRO), disampaikan dalam tabel 4.5.1B di bawah ini:

**Tabel 4.5.1B**  
**Distribusi Frekuensi Variabel *Promotion***

No Pernyataan	SKALA									
	STS		TS		CS		S		SS	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Obyektif & Berorientasi Karir										
PRO2. Kesempatan yang sama	3	3.9%	9	11.7%	23	29.9%	31	40.3%	11	14.3%
PRO3. Tidak mengandung diskriminasi	3	3.9%	4	5.2%	23	29.9%	35	45.5%	12	15.6%
Pengalaman										
PRO4. Berdasarkan senioritas	4	5.2%	36	46.8%	23	29.9%	13	16.9%	1	1.3%
PRO5. Pengalaman untuk naik jabatan	3	3.9%	9	11.7%	23	29.9%	32	41.6%	10	13%
Pengembangan Individu										
PRO7. Kebebasan dalam batas wewenang	2	2.6%	5	6.5%	26	33.8%	35	45.5%	9	11.7%
PRO9. Peluang mengembangkan karir	2	2.6%	3	3.9%	21	27.3%	39	50.6%	12	15.6%
PRO10. Sesuai minat karyawan	2	2.6%	5	6.5%	33	42.9%	27	35.1%	10	13%
PRO11. Terbuka bagi setiap karyawan	2	2.6%	4	5.2%	25	32.5%	31	40.3%	15	19.5%
Perencanaan Karir										
PRO15. Ada peluang	2	2.6%	11	14.3%	22	28.6%	29	37.7%	13	16.9%
PRO16. Syarat promosi jelas	3	3.9%	20	26%	30	39%	19	24.7%	5	6.5%
PRO17. Jalur karir jelas	4	5.2%	18	23.4%	28	36.4%	23	29.9%	4	5.2%
Prestasi										
PRO19. Keahlian yang dihargai	3	3.9%	3	3.9%	26	33.8%	36	46.8%	9	11.7%
PRO20. Prestasi kerja untuk promosi	6	7.8%	4	5.2%	25	32.5%	34	44.2%	8	10.4%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2012

Berdasarkan tabel 4.5.1B, diketahui 31 responden (40.3%) setuju dengan pernyataan perusahaan telah memberikan kesempatan yang sama kepada setiap karyawan untuk dipromosikan (PRO2), 35 responden (45.5%) setuju dengan pernyataan promosi di perusahaan ini tidak mengandung unsur kolusi, nepotisme, suku, agama, ras, dan adat (PRO3).

Pernyataan PRO2 dan 3 berkaitan dengan dimensi obyektif dan berorientasi karir. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa responden bahwa orang yang akan dipromosikan biasanya adalah orang yang memiliki lebih banyak pengalaman, yaitu pengalaman di bidang yang sama. Bukan hanya pengalaman yang dimiliki di PT Global Informasi Bermutu, tetapi juga pengalaman lain di perusahaan lain juga menjadi pertimbangan. Selain itu juga promosi yang dilakukan sudah sesuai dengan prosedur promosi yang ada.

Namun demikian beberapa orang tidak setuju dengan pernyataan PRO2 hal ini disebabkan karena ternyata unsur-unsur tersebut terkadang kerap kali terjadi, berikut petikan salah satu wawancara:

“Masih ada unsur-unsur itu, dimana tidak jarang yang terjadi adalah direktur yang sebenarnya tidak ahli pada bidangnya, tetapi karena ada hubungan dengan pemilik perusahaan. Tetapi hal ini biasa terjadi pada jajaran managerial atas, untuk posisi-posisi yang biasa saja tetap berdasarkan prosedur promosi yang ada.”

36 responden (46.8%) tidak setuju dengan pernyataan promosi berdasarkan pada lamanya bekerja/senioritas (PRO4), 32 responden (41.6%) setuju dengan pernyataan pengalaman yang saya miliki sesuai untuk naik level jabatan yang lebih tinggi (PRO5). Pernyataan PRO4 dan 5 berkaitan dengan dimensi pengalaman. Berdasarkan wawancara dengan beberapa orang responden bahwa memang benar promosi yang ada sekarang itu tidak dilihat kepada seberapa lama kita bekerja pada perusahaan tetapi lebih kepada seberapa banyak pengalaman yang kita miliki (pada bidang yang sama).

35 responden (45.5%) setuju dengan pernyataan Anda diberikan kebebasan dalam batas kewenangan tertentu untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan tugas (PRO7), 39 responden (50.6%) setuju dengan pernyataan pekerjaan saya memberi saya peluang mengembangkan karir dan menggunakan berbagai keahlian yang saya miliki (PRO9), 33 responden (42.9%) cukup setuju dengan pernyataan pengembangan karir karyawan yang diberikan oleh perusahaan disesuaikan dengan minat karyawan (PRO10), 31 responden (40.3%) setuju dengan pernyataan pengembangan diri di perusahaan ini terbuka lebar bagi setiap karyawan (PRO11). Pernyataan PRO7, 9, 10, dan 11 berkaitan dengan dimensi pengembangan individu.

Untuk pernyataan PRO7, 9, 10, dan 11, beberapa responden menyatakan tidak setuju. Berdasarkan hasil wawancara memang ada kebebasan batas

wewenang untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan tugas untuk tugas-tugas regular yang dikerjakan setiap hari, tetapi itu tidak berlaku untuk pekerjaan yang sifatnya musiman karena dampaknya akan sangat lebih besar sehingga membutuhkan arahan dari atasan. Selain itu juga memang ada peluang untuk mengembangkan karir dan menggunakan keahlian yang dimiliki, walaupun sedikit sulit untuk promosi, tetapi bisa juga dengan adanya mutasi ke divisi lain atau perusahaan yang masih satu grup dengan PT Global Informasi Bermutu.

29 responden (37.7%) setuju dengan pernyataan Anda mengetahui ada peluang bagi Anda untuk maju atau mendapat promosi di masa mendatang (PRO15), 30 responden (39%) cukup setuju dengan pernyataan syarat promosi yang diberikan perusahaan sudah jelas dan lengkap (PRO16), 28 responden (36.4%) cukup setuju dengan pernyataan jalur karir di perusahaan ini sudah jelas (PRO17). Pernyataan ini berkaitan dengan dimensi perencanaan karir.

Sebagian besar responden yang diwawancarai setuju bahwa syarat promosi jelas dan lengkap yaitu minimal sudah bekerja 2 tahun pada posisi dibawahnya langsung, memiliki nilai *appraisal* yang baik, selain itu juga ada masa percobaannya selama 6 bulan, dan lain sebagainya. Sedangkan dalam hal jalur karir memang sudah jelas karena perusahaan lebih mengutamakan promosi internal, dimana jika ada posisi yang kosong maka yang lebih diutamakan untuk mengisi posisi tersebut adalah orang dalam dibandingkan merekrut orang dari luar.

36 responden (46.8%) setuju dengan pernyataan Anda mempunyai keterampilan khusus/keahlian yang dihargai di perusahaan ini (PRO19), 34 responden (44.2%) setuju dengan pernyataan prestasi Anda dipertimbangkan oleh perusahaan untuk promosi atau naik level yang lebih tinggi (PRO20). Pernyataan ini berkaitan dengan dimensi prestasi.

Berdasarkan hasil wawancara, pernyataan setuju untuk PRO19 dan 20 disebabkan karena prestasi kerja pasti dipertimbangkan, orang yang

memiliki prestasi biasa-biasa saja tidak mungkin naik level walaupun sudah senior. Tetapi keterampilan khusus/keahlian yang dihargai perusahaan itu tidak ada, orang yang memiliki keahlian khusus hanya sebatas mendapatkan pengakuan saja tetapi tidak memiliki pengaruh apa-apa, sekedar untuk menunjang tugasnya saja atau membantu orang-orang disekitarnya.

Distribusi frekuensi variabel *reward* (REW), disampaikan dalam tabel 4.5.1C di bawah ini:

**Tabel 4.5.1C**  
**Distribusi Frekuensi Variabel *Reward***

No Pernyataan	SKALA									
	STS		TS		CS		S		SS	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ekstrinsik										
REW1. Gaji sesuai pekerjaan	2	2.6%	18	23.4%	37	48.1%	15	19.5%	5	6.5%
REW4. Tunjangan pensiun	2	2.6%	8	10.4%	12	15.6%	37	48.1%	18	23.4%
REW6. Pengakuan atas prestasi	1	1.3%	5	6.5%	36	46.8%	28	36.4%	7	9.1%
REW7. Harga diri atas pekerjaan			3	3.9%	32	41.6%	36	46.8%	6	7.8%
REW8. Hubungan baik untuk kerjasama			2	2.6%	13	16.9%	49	63.6%	13	16.9%
REW9. Puas dengan THR			9	11.7%	32	41.6%	30	39%	6	7.8%
REW10. Nyaman dengan kondisi kerja			2	2.6%	19	24.7%	43	55.8%	13	16.9%
Intrinsik										
REW14. Menentukan prosedur pekerjaan			2	2.6%	27	35.1%	41	53.2%	7	9.1%
REW15. Pekerjaan sesuai kemampuan			2	2.6%	20	26%	44	57.1%	11	14.3%
REW17. Pekerjaan menarik			3	3.9%	19	24.7%	44	57.1%	11	14.3%
REW18. Pekerjaan sesuai minat	2	2.6%	4	5.2%	17	22.1%	39	50.6%	15	19.5%
REW19. Pekerjaan sesuai nilai-nilai	1	1.3%	2	2.6%	28	36.4%	39	50.6%	7	9.1%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2012

Berdasarkan tabel 4.5.1C diatas diketahui 37 responden (48.1%) cukup setuju dengan pernyataan Anda merasa gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan (REW1), 37 responden (48.1%) setuju dengan pernyataan perusahaan memberikan tunjangan pensiun kepada karyawan pensiun (REW4), 36 responden (46.8%) cukup setuju dengan pernyataan mendapat pengakuan atas prestasi kerja dari atasan (pujian, pemberian penghargaan) (REW6), 36 responden (46.8%) setuju dengan pernyataan perasaan harga diri seseorang yang diperoleh karena memegang pekerjaan

tersebut (REW7), 49 responden (63.6%) setuju dengan pernyataan adanya hubungan yang baik untuk bekerja sama dalam menyelesaikan suatu pekerjaan (REW8), 32 responden (41.6%) cukup setuju dengan pernyataan puas dengan THR yang diterima (REW9), 43 responden (55.8%) setuju dengan pernyataan Anda merasa nyaman dengan kondisi kerja (REW10).

Pernyataan REW1, 4, 6, 7, 8, 9, dan 10 berkaitan dengan dimensi ekstrinsik. Sebagian besar responden menyatakan setuju dan sebagian besar lainnya cukup setuju, sebagaimana dijelaskan pada jaminan tunjangan pensiun bagi karyawan pensiun yang sudah layak, karena perusahaan bekerja sama dengan lembaga Danapera yang fungsinya mirip dengan Jamsostek. Adanya pengakuan akan prestasi kerja, sebatas pengakuan saja tidak sampai kepada diberikan penghargaan. Adanya rasa harga diri karena memegang pekerjaan tertentu yang diakibatkan karena rata-rata karyawan yang bekerja pada bidangnya sekarang ini adalah yang sesuai dengan *basic* nya dan keinginannya, sehingga dalam mengerjakan kegiatan sehari-hari pun dilakukan dengan baik dan mencapai hasil yang maksimal. Adanya hubungan baik untuk bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan, yaitu terlihat dalam kerjasama satu tim dalam menyelesaikan tugasnya masing-masing, dan kedekatannya pun lebih terlihat seperti saudara dibandingkan dengan teman sejawat, ini dilatar belakangi dengan usia yang sama-sama relatif masih muda, sehingga menjadi lebih menyatu, dan itu pula yang membantu untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga mengerjakan pekerjaan menjadi lebih menyenangkan. Selain itu untuk masalah THR mereka semua merasa sudah cukup puas, karena biasanya THR itu sebesar satu kali gaji mereka dalam sebulan atau yang biasa disebut dengan gaji ke 13, tetapi tidak ada tambahan seperti bingkisan atau lain sebagainya. Untuk masalah kenyamanan dalam bekerja juga mereka merasa nyaman, karena suasananya yang tidak kaku atau dengan arti lebih kepada tidak ada peraturan yang penting pekerjaan

selesai dengan baik, seperti contoh datang ke kantor bisa disesuaikan, ketika kita datang siang, maka pulang-pun akan menjadi lebih malam, karena hitungannya tetap 9 jam kerja, selain itu juga apabila ada yang memakai celana *jeans* atau celana pendek pun tidak apa, asalkan pada hari Senin dan Kamis kantor memberlakukan karyawan wajib memakai seragam yang sudah diberikan.

Sedangkan untuk masalah gaji yang diterima beberapa karyawan masih merasa kurang puas karena dilihat dari banyaknya pekerjaan yang harus ditanggung itu dirasa masih belum setimpal dengan gaji yang diterima. Dan juga adanya perbedaan gaji yang didapatkan pada tingkat yang sama, yang mengakibatkan tidak jelasnya pertimbangan penentu perbedaan gaji tersebut.

41 responden (53.2%) setuju dengan pernyataan Anda memiliki kesempatan untuk berpartisipasi menentukan metode dan prosedur dalam menyelesaikan pekerjaan (REW14), 44 responden (57.1%) setuju dengan pernyataan pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan (REW15), 44 responden (57.1%) setuju dengan pernyataan Anda merasa pekerjaan Anda menarik (REW17), 39 responden (50.6%) setuju dengan pernyataan pekerjaan Anda sesuai dengan minat Anda (REW18), 39 responden (50.6%) setuju dengan pernyataan pekerjaan Anda sesuai dengan nilai-nilai yang Anda anut (REW19).

Pernyataan REW14, 15, 17, 18, dan 19 berkaitan dengan dimensi intrinsik. Sebagian besar responden menyatakan setuju, sebagaimana dijelaskan pada pernyataan-pernyataan sebelumnya bahwa adanya kesempatan untuk berpartisipasi menentukan metode prosedur menyelesaikan pekerjaan, yaitu untuk pekerjaan yang sifatnya regular, sedangkan untuk yang bersifat musiman masih membutuhkan pengawasan dari atasan. Sedangkan untuk pekerjaan yang dilakukan sudah sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, yang juga mendukung pernyataan mereka yaitu menurut mereka pekerjaan yang sekarang ditekuni itu menarik.

Tetapi untuk sebagian karyawan pekerjaan tidak sesuai dengan nilai-nilai yang dianut, apalagi yang menyangkut program-program tv yang dihasilkan banyak yang mengajarkan hal tidak benar daripada yang benar, ini dikarenakan fokusnya adalah hasil kerja jadi hal-hal yang diluar itu kurang diperhatikan. Contohnya sinetron, seperti yang kita ketahui unsur-unsur didalamnya lebih banyak mengajarkan hal yang tidak benar, tetapi karena itu yang paling menjual dan dicari penonton sehingga tetap diproduksi, dunia pertelevisian dikendalikan oleh selera penonton. Jadi ketika membuat acara yang benar dan menghibur penonton serta disenangi oleh penonton itu sedikit sulit, karena bisa jadi tidak ditontobn dan mengakibatkan *rating* turun.

Distribusi frekuensi variabel motivasi (MOT), disampaikan dalam tabel 4.5.1D di bawah ini:

**Tabel 4.5.1D**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi**

No Pernyataan	SKALA									
	STS		TS		CS		S		SS	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Intensity										
MOT2. Bekerja maksimal			2	2.6%	5	6.5%	46	59.7%	24	31.2%
Direction										
MOT5. Fokus pada misi organisasi			4	5.2%	22	28.6%	40	51.9%	11	14.3%
MOT6. Fokus pada tujuan organisasi			4	5.2%	22	28.6%	43	55.8%	8	10.4%
MOT7. Fokus pada penyelesaian kerjaan					11	14.3%	48	62.3%	18	23.4%
Persistence										
MOT8. Pantang menyerah			3	3.9%	18	23.4%	41	53.2%	15	19.5%
MOT9. Kegagalan sebagai pembelajaran					6	7.8%	44	57.1%	27	35.1%
MOT10. Kendala tidak membuat frustrasi			4	5.2%	15	19.5%	43	55.8%	15	19.5%

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2012

Berdasarkan tabel 4.5.1D diatas diketahui 46 responden (59.7%) setuju dengan pernyataan saya bekerja secara maksimal untuk mendapatkan hasil yang maksimal (MOT2). Pernyataan ini berkaitan dengan dimensi *intensity*. Sebagian besar karyawan menyatakan setuju dengan pernyataan ini karena berdasarkan wawancara yang diperoleh keterangan bahwa mereka merasa sudah dapat menyelesaikan dengan baik tugas-tugas yang

diberikan oleh atasan, tetapi yang belum maksimal adalah menguasai laporan-laporan yang dikerjakan oleh tim, jadi jika pada suatu hari teman satu tim kita ada yang berhalangan hadir tetapi *deadline* sudah dekat maka diharapkan kita dapat mengcover pekerjaan teman kita itu.

40 responden (51.9%) setuju dengan pernyataan saya bekerja fokus pada pencapaian misi organisasi (MOT5), 43 responden (55.8%) setuju dengan pernyataan saya bekerja fokus pada tujuan organisasi (MOT6), 48 responden (62.3%) setuju dengan pernyataan saya fokus pada penyelesaian pekerjaan saya (MOT7). Pernyataan MOT5, 6, dan 7 berkaitan dengan dimensi *direction*.

41 responden (53.2%) setuju dengan pernyataan saya pantang menyerah dalam mencapai tujuan organisasi (MOT8), 44 responden (57.1%) setuju dengan pernyataan saya menjadikan kegagalan sebagai pembelajaran (MOT9), 43 responden (55.8%) setuju dengan pernyataan bagi saya berbagai kendala yang mengganggu pekerjaan tidak membuat saya frustrasi (MOT10). Pernyataan MOT8, 9, dan 10 berkaitan dengan dimensi *persistence*.

Walaupun sebagian besar responden setuju dengan pernyataan tersebut, beberapa responden menyatakan kurang setuju, berikut petikan beberapa wawancara:

“Dibilang pantang menyerah tidak juga, terkadang ada beberapa permintaan yang tidak bisa kita penuhi karena terlalu berat, kalau sudah begitu kita bisa bernegosiasi bagaimana baiknya biar bentuk permintaannya disederhanakan dan bisa kita penuhi jadi menghasilkan *win-win solution*, bukan menyerah. Jadi disesuaikan dengan kemampuan kita, kita penuhi permintaannya dalam bentuk lain yang lebih sederhana tapi tetap bisa dipakai.”

“Menjadikan kegagalan sebagai pembelajaran, ya memang batas kemampuan kita tergantung kita sendiri, kalau terus diasah pasti kemampuan kita juga akan bertambah. Jadi permintaan yang tidak bisa

dipenuhi akan selalu memotivasi kita untuk menggali lagi kemampuan kita.”

“Berbagai kendala yang mengganggu pekerjaan, selama ini sih belum pernah frustrasi dengan kendala-kendala di kerjaan yang bisa sampai mengakibatkan frustrasi, karena kita biasa bekerja sebagai tim, jadi tanggung jawab dipikul bersama.”

#### 4.6. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan model analisis regresi linear berganda untuk menguji hipotesis 1, sedangkan untuk menguji hipotesis 2 sampai dengan hipotesis 4 menggunakan regresi linear sederhana.

##### 4.6.1. Pengaruh *HR Practices* Terhadap Motivasi

- Persamaan Regresi Linear Berganda

Persamaan regresi mengukur pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya.

**Tabel 4.6.1A**  
**Koefisien Regresi Hipotesis 1**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.009	2.952		3.052	.003
	PA	.121	.054	.245	2.240	.028
	PRO	.015	.037	.039	.416	.678
	REW	.254	.064	.446	3.984	.000

a. Dependent Variable: MOT

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2012

Pada hasil pengolahan SPSS yang terdapat dalam lampiran, maka dapat dibuat persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 9.009 + 0.121PA + 0.015PRO + 0.254REW$$

Data hasil persamaan tersebut diatas, maka dapat diartikan bahwa:

- Nilai konstanta adalah 9.009, hal ini berarti bahwa tanpa adanya pengaruh variabel bebas yaitu variabel *performance appraisal*

(PA), *promotion* (PRO), dan *reward* (REW), maka nilai variabel dependen yaitu motivasi (MOT) PT Global Informasi Bermutu tetap konstan sebesar 9.009

- Nilai koefisien regresi dari variabel *performance appraisal* (PA) sebesar 0.121. Artinya bahwa setiap kenaikan satu satuan variabel *performance appraisal* (PA), akan mengakibatkan kenaikan variabel motivasi kerja (MOT) PT Global Informasi Bermutu sebesar 0.121 satuan dengan asumsi bahwa variabel lainnya adalah konstan atau tetap.
- Nilai koefisien regresi dari variabel *promotion* (PRO), sebesar 0.015. Artinya bahwa setiap kenaikan satu variabel *promotion* (PRO), akan mengakibatkan kenaikan variabel motivasi kerja (MOT) PT Global Informasi Bermutu sebesar 0.015 satuan dengan asumsi bahwa variabel lainnya adalah konstan atau tetap.
- Nilai koefisien regresi dari variabel *reward* (REW), sebesar 0.254. Artinya bahwa setiap kenaikan satu variabel *reward* (REW), akan mengakibatkan kenaikan variabel motivasi kerja (MOT) PT Global Informasi Bermutu sebesar 0.254 satuan dengan asumsi bahwa variabel lainnya adalah konstan atau tetap.
- Koefisien Korelasi Simultan (R) dan Determinasi Simultan (R<sup>2</sup>)  
Koefisien korelasi mengukur tingkat keeratan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Nilai koefisien determinasi simultan yang merupakan hasil pengkuadratan koefisien korelasi menunjukkan persentase pengaruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini variabel bebas *performance appraisal* (PA), *promotion* (PRO), *reward* (REW), dan variabel terikat adalah motivasi kerja (MOT) PT Global Informasi Bermutu.

Hasil perhitungan SPSS mengenai koefisien korelasi dan determinasi ditunjukkan oleh tabel di bawah ini:

**Tabel 4.6.1B**  
**Koefisien Korelasi dan Determinasi Simultan Hipotesis 1**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate
1	.630 <sup>a</sup>	.397	.372	2.78117
a. Predictors: (Constant), REW, PRO, PA				
b. Dependent Variable: MOT				

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2012

Pada tabel tersebut diketahui bahwa nilai koefisien korelasi (R) adalah 0.630, artinya terdapat hubungan yang kuat searah antara variabel bebas yang meliputi *performance appraisal* (PA), *promotion* (PRO), dan *reward* (REW) dengan variabel terikat yaitu motivasi kerja karyawan (MOT) PT Global Informasi Bermutu.

Persentase pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang ditunjukkan oleh koefisien determinasi simultan ( $R^2$ ) adalah sebesar 0.397 atau 39.7%. Hal ini berarti bahwa naik turunnya variabel terikat yaitu motivasi kerja karyawan (MOT) PT Global Informasi Bermutu dipengaruhi oleh variabel bebas yaitu *performance appraisal* (PA), *promotion* (PRO), dan *reward* (REW) sebesar 39.7% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

- **Koefisien Korelasi Parsial**

Koefisien korelasi parsial menunjukkan pengaruh mana yang paling dominan dari variabel bebas yaitu *performance appraisal* (PA), *promotion* (PRO), dan *reward* (REW) terhadap motivasi kerja karyawan (MOT) PT Global Informasi Bermutu. Adapun koefisien korelasi parsial dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.6.1C**  
**Koefisien Korelasi Parsial Hipotesis 1**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	9.009	2.952		3.052	.003			
	PA	.121	.054	.245	2.240	.028	.505	.254	.204
	PRO	.015	.037	.039	.416	.678	.184	.049	.038
	REW	.254	.064	.446	3.984	.000	.594	.423	.362

Dependent Variable: MOT

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2012

Karena variabel *reward* (REW) memiliki nilai korelasi parsial tertinggi yaitu sebesar 0.423 dibandingkan dengan variabel bebas yang lain, maka variabel *reward* (REW) merupakan variabel bebas yang dominan mempengaruhi variabel terikat yaitu motivasi kerja karyawan (MOT) PT Global Informasi Bermutu.

- Uji t (Uji Parsial)

Uji t dipergunakan untuk mengukur secara parsial tingkat pengaruh signifikansi variabel bebas yang meliputi *performance appraisal* (PA), *promotion* (PRO), *reward* (REW) terhadap motivasi kerja karyawan (MOT) PT Global Informasi Bermutu. Nilai t hitung yang diperoleh dari hasil pengolahan SPSS disajikan pada tabel 4.6.1E di bawah ini:

**Tabel 4.6.1D**  
**Nilai t hitung Hipotesis 1**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.009	2.952		3.052	.003
	PA	.121	.054	.245	2.240	.028
	PRO	.015	.037	.039	.416	.678
	REW	.254	.064	.446	3.984	.000

a. Dependent Variable: MOT

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2012

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS diperoleh t hitung yang disajikan pada tabel di atas, setelah itu dilakukan interpretasi hasil pengujian sebagai berikut:

- Uji pengaruh variabel *performance appraisal* (PA), terhadap motivasi kerja karyawan (MOT) PT Global Informasi Bermutu. Dari hasil perhitungan ternyata t hitung sebesar 2.240 dan nilai signifikansi 0.028, nilai ini lebih kecil daripada  $\alpha = 0.05$ . Hal ini berarti bahwa *performance appraisal* (PA) berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan (MOT) PT Global Informasi Bermutu.
- Uji pengaruh variabel *promotion* (PRO), terhadap motivasi kerja karyawan (MOT) PT Global Informasi Bermutu. Dari hasil perhitungan ternyata t hitung sebesar 0.416 dan nilai signifikansi 0.678, nilai ini lebih besar daripada  $\alpha = 0.05$ . Hal ini berarti bahwa *promotion* (PRO) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (MOT) PT Global Informasi Bermutu.
- Uji pengaruh variabel *reward* (REW), terhadap motivasi kerja karyawan (MOT) PT Global Informasi Bermutu. Dari hasil perhitungan ternyata t hitung sebesar 3.984 dan nilai signifikansi 0.000, nilai ini lebih kecil daripada  $\alpha = 0.05$ . Hal ini berarti bahwa *reward* (REW) berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan (MOT) PT Global Informasi Bermutu.
- Uji F (Uji Bersama)  
Uji F dipergunakan untuk mengukur secara bersama tingkat pengaruh signifikansi variabel bebas yang meliputi *performance appraisal* (PA), *promotion* (PRO), dan *reward* (REW) terhadap motivasi kerja karyawan (MOT) PT Global Informasi Bermutu. Nilai F hitung yang diperoleh dari hasil pengolahan SPSS adalah:

**Tabel 4.6.1E**  
**Tabel Anova Hipotesis 1**

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	371.429	3	123.810	16.007	.000 <sup>a</sup>
	Residual	564.649	73	7.735		
	Total	936.078	76			
a. Predictors: (Constant), REW, PRO, PA						
b. Dependent Variable: MOT						

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2012

Sesuai dengan hasil perhitungan uji F yang dilakukan dengan bantuan program SPSS diperoleh nilai F hitung sebesar 16.007. Nilai signifikansi yang diperoleh adalah sebesar 0.000, nilai signifikansi ini lebih kecil daripada nilai  $\alpha$  yaitu 0.05. Dengan artinya variabel independen variabel *performance appraisal* (PA), *promotion* (PRO), dan *reward* (REW) secara bersama berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan (MOT) PT Global Informasi Bermutu. Pengujian hipotesis 1 sebagai berikut:

Ho1 (ditolak) : *HR practices* tidak berpengaruh terhadap motivasi

Ha1 (diterima): *HR practices* berpengaruh positif terhadap motivasi

#### 4.6.2. Pengaruh *Performance Appraisal* Terhadap Motivasi

Hasil analisis regresi terhadap pengujian hipotesis kedua yaitu *performance appraisal* (PA) mempengaruhi motivasi kerja karyawan (MOT) diperoleh koefisien regresi seperti tercantum dalam tabel 4.6.2A dibawah ini:

**Tabel 4.6.2A**  
**Koefisien Regresi Hipotesis 2**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.579	2.830		4.798	.000
	PA	.247	.049	.505	5.065	.000
a. Dependent Variable: MOT						

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2012

Sehingga diperoleh model persamaan regresi linear sebagai berikut:

$$\text{MOT} = 13.579 + 0.247 \text{ PA}$$

Keterangan:

MOT : variabel terikat (motivasi)

PA : variabel bebas (*performance appraisal*)

Nilai konstanta adalah 13.579 yang berarti bahwa total skor motivasi (MOT) adalah 13.579 yang artinya bahwa tanpa adanya pengaruh variabel bebas yaitu variabel *performance appraisal* (PA) maka nilai variabel dependen yaitu motivasi (MOT) PT Global Informasi Bermutu tetap konstan sebesar 13.579. Nilai koefisien *performance appraisal* (PA) adalah 0.247 yang artinya untuk setiap kenaikan 1 skor variabel *performance appraisal* akan meningkatkan skor motivasi sebesar 0.247 dengan asumsi bahwa variabel lainnya adalah konstan atau tetap.

Untuk mengetahui apakah ada tingkat pengaruh signifikansi antara *performance appraisal* dengan motivasi kerja karyawan dilakukan uji F. Diketahui F tabel pada tingkat signifikansi 5% adalah 3.97, sedangkan F hitung pada tabel anova adalah seperti terlihat dalam tabel 4.6.2B di bawah ini:

**Tabel 4.6.2B**  
**Tabel Anova Hipotesis 2**

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	238.565	1	238.565	25.652	.000 <sup>a</sup>
	Residual	697.513	75	9.300		
	Total	936.078	76			
c. Predictors: (Constant), PA						
d. Dependent Variable: MOT						

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2012

F hitung = 25.625 lebih besar dari F tabel = 3.97 (df=75,n=77,k=1), dengan nilai probabilitasnya (sig) 0.000 lebih kecil dari 0.05 yang berarti

variabel *performance appraisal* mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Pengujian hipotesis 2, sebagai berikut:

Ho2 : *Performance Appraisal* tidak berpengaruh terhadap motivasi (ditolak)

Ha2 : *Performance Appraisal* berpengaruh positif terhadap motivasi (diterima)

**Tabel 4.6.2C**  
**Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi Hipotesis 2**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate
1	.505 <sup>a</sup>	.255	.245	3.04962
c. Predictors: (Constant), PA				
d. Dependent Variable: MOT				

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2012

Koefisien determinasi atau R Square = 0.255, berarti bahwa variabel *performance appraisal* mempengaruhi variabel motivasi kerja sebanyak 25.5% sedangkan sisanya dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan koefisien korelasi R = 0.505 yang berarti menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara *performance appraisal* dengan motivasi kerja karyawan.

#### 4.6.3. Pengaruh *Promotion* Terhadap Motivasi

Hasil analisis regresi terhadap pengujian hipotesis ketiga yaitu *promotion* (PRO) mempengaruhi motivasi kerja karyawan (MOT) diperoleh koefisien regresi seperti tercantum dalam tabel 4.6.3A dibawah ini:

**Tabel 4.6.3A**  
**Koefisien Regresi Hipotesis 3**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24.609	2.012		12.232	.000
	PRO	.072	.044	.184	1.620	.109
b. Dependent Variable: MOT						

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2012

Sehingga diperoleh model persamaan regresi linear sebagai berikut:

$$\text{MOT} = 24.609 + 0.072 \text{ PRO}$$

Keterangan:

MOT : variabel terikat (motivasi)

PRO : variabel bebas (*promotion*)

Nilai konstanta adalah 24.609 yang berarti bahwa total skor motivasi (MOT) adalah 24.609, yang artinya bahwa tanpa adanya pengaruh variabel bebas yaitu variabel *promotion* (PRO) maka nilai variabel dependen yaitu motivasi (MOT) PT Global Informasi Bermutu tetap konstan sebesar 24.609. Nilai koefisien *promotion* (PRO) adalah 0.072 yang artinya untuk setiap kenaikan 1 skor variabel *promotion* akan meningkatkan skor motivasi kerja sebesar 0.072.

Untuk mengetahui apakah ada tingkat pengaruh signifikansi antara *promotion* dengan motivasi kerja karyawan dilakukan uji F. Diketahui F tabel pada tingkat signifikansi 5% adalah 3.97, sedangkan F hitung pada tabel anova adalah seperti terlihat dalam tabel 4.6.3B di bawah ini:

**Tabel 4.6.3B**  
**Tabel Anova Hipotesis 3**

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31.660	1	31.660	2.625	.109 <sup>a</sup>
	Residual	904.418	75	12.059		
	Total	936.078	76			
e. Predictors: (Constant), PRO						
f. Dependent Variable: MOT						

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2012

F hitung = 2.625 lebih kecil daripada F tabel = 3.97 (df=75,n=77,k=1), dengan nilai probabilitasnya (sig) 0.109 lebih besar dari 0.05 yang berarti variabel *promotion* tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Pengujian hipotesis 3, sebagai berikut:

Ho3 (diterima) : *Promotion* tidak berpengaruh terhadap motivasi

Ha3 (ditolak) : *Promotion* berpengaruh positif terhadap motivasi

**Tabel 4.6.3C**  
**Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi Hipotesis 3**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate
1	.184 <sup>a</sup>	.034	.021	2.47259
e. Predictors: (Constant), PRO				
f. Dependent Variable: MOT				

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2012

Seperti terlihat dalam tabel 4.63C, koefisien determinasi atau R Square = 0.034 yang berarti bahwa variabel *promotion* mempengaruhi variabel motivasi kerja sebanyak 3.4%, sedangkan sisanya dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan koefisien korelasi R = 0.184 yang berarti menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sangat lemah antara *promotion* dengan motivasi kerja karyawan.

#### 4.6.4. Pengaruh *Reward* Terhadap Motivasi

Hasil analisis regresi terhadap pengujian hipotesis keempat yaitu *reward* (REW) mempengaruhi motivasi kerja karyawan (MOT) diperoleh koefisien regresi seperti tercantum dalam tabel 4.6.4A dibawah ini:

**Tabel 4.6.4A**  
**Koefisien Regresi Hipotesis 4**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.924	2.347		5.506	.000
	REW	.339	.053	.594	6.401	.000
c. Dependent Variable: MOT						

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2012

Sehingga diperoleh model persamaan regresi linear sebagai berikut:

$$\text{MOT} = 12.924 + 0.339 \text{ REW}$$

Keterangan:

MOT : variabel terikat (motivasi)

HRP : variabel bebas (*reward*)

Nilai konstanta adalah 12.924 yang berarti bahwa total skor motivasi (MOT) adalah 12.924, yang artinya bahwa tanpa adanya pengaruh variabel bebas yaitu variabel *reward* (REW) maka nilai variabel dependen yaitu motivasi (MOT) PT Global Informasi Bermutu tetap konstan sebesar 12.924. Nilai koefisien *reward* (REW) adalah 0.339 yang artinya untuk setiap kenaikan 1 skor *reward* akan meningkatkan skor motivasi sebesar 0.339.

Untuk mengetahui apakah ada tingkat pengaruh signifikansi antara *reward* dengan motivasi kerja karyawan dilakukan uji F. Diketahui F tabel pada tingkat signifikansi 5% adalah 3.97, sedangkan F hitung pada tabel anova adalah seperti terlihat dalam tabel 4.6.4B di bawah ini:

**Tabel 4.6.4B**  
**Tabel Anova Hipotesis 4**

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	330.711	1	330.711	40.972	.000 <sup>a</sup>
	Residual	605.367	75	8.072		
	Total	936.078	76			
g. Predictors: (Constant), REWt						
h. Dependent Variable: MOTt						

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2012

F hitung = 40.972 lebih besar daripada F tabel = 3.97 (df=75,n=77,k=1), dengan nilai probabilitasnya (sig) 0.000 lebih kecil dari 0.05 yang berarti variabel *reward* mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Pengujian hipotesis 4, sebagai berikut:

Ho4 (ditolak) : *Reward* tidak berpengaruh terhadap motivasi

Ha4 (diterima) : *Reward* berpengaruh positif terhadap motivasi

**Tabel 4.6.4C**  
**Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi Hipotesis 4**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of The Estimate
1	.594 <sup>a</sup>	.353	.345	2.84105
g. Predictors: (Constant), REW				
h. Dependent Variable: MOT				

Sumber: Data hasil olahan peneliti, 2012

Dalam tabel 4.6.4C, koefisien determinasi atau R Square = 0.353, berarti bahwa variabel *reward* mempengaruhi variabel motivasi kerja sebanyak 35.3%, sedangkan sisanya dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan koefisien korelasi R=0.594 yang berarti menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara *reward* dengan motivasi kerja karyawan.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Kesimpulan dari skripsi yang berjudul “Pengaruh *HR Practices* Terhadap Motivasi Kerja Pada PT Global Informasi Bermutu (Kantor Ariobimo)” adalah sebagai berikut:

1. Ada pengaruh positif dan signifikan antara *HR Practices* terhadap motivasi kerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara *HR Practices* terhadap motivasi kerja terbukti kebenarannya.
2. Ada pengaruh positif dan signifikan antara *performance appraisal* terhadap motivasi kerja karyawan. Berdasarkan hasil analisa data dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara *performance appraisal* terhadap motivasi kerja terbukti kebenarannya.
3. Tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara *promotion* terhadap motivasi kerja karyawan. Berdasarkan hasil analisa data dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara *promotion* terhadap motivasi kerja tidak terbukti kebenarannya.
4. Ada pengaruh positif dan signifikan antara *reward* terhadap motivasi kerja karyawan. Berdasarkan hasil analisa data dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara *reward* terhadap motivasi kerja terbukti kebenarannya.

## 5.2. Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan yang diuraikan diatas, maka penulis mengajukan beberapa saran yang mengacu kepada kesimpulan serta penemuan penelitian di lapangan. Saran berikut diharapkan bisa dijadikan sebagai masukan bagi pihak-pihak yang memiliki kepentingan terhadap penelitian ini. Adapun saran yang dimaksud yaitu sebagai berikut:

1. PT Global Informasi Bermutu perlu melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. Upaya peningkatan motivasi kerja karyawan dapat dilakukan melalui beberapa cara, yaitu:
  - Penguatan kebijakan yang berkaitan dengan keadilan dan persamaan perlakuan dalam pengembangan karir dan menanggapi keluhan pegawai;
  - Dukungan atasan dalam pelaksanaan tugas dan kesejahteraan karyawan;
  - Pemberian peluang untuk promosi yang jelas, adil, dan terbuka lebar untuk semua karyawan;
  - Pemberian penghargaan bagi karyawan yang memiliki *skill* atau kemampuan lebih, supaya karyawan dapat merasa dihargai atas hasil kerjanya;
  - Pemberian gaji yang adil, sesuai dengan kewajiban dan tanggung jawab yang diberikan, agar karyawan lebih terpacu lagi untuk memaksimalkan kerjanya.
2. Dalam studi ini ditemukan motivasi kerja di PT Global Informasi Bermutu salah satunya dipengaruhi oleh *reward* intrinsik melalui pemberian keleluasaan dalam menentukan prosedur pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kemampuan karyawan. Untuk itu, pimpinan PT Global Informasi Bermutu perlu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendapat kesempatan lebih luas dalam partisipasi baik melalui *job enrichment* maupun *job enlargement*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Baron, R. A. (1983). *Behaviour in Organization*. New York: Allyn & Bacon, Inc.
- Bungin, Burhan. (2008). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Edisi Pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- De Cieri, H., Kramar, R., Noe, R.A., Hollenbeck, J., Gerhart, B., and Wright, P. (2008). *Human Resource Management in Australia. Strategy / People / Performance*, 3<sup>rd</sup> ed. Sydney: McGraw-Hill Irwin.
- Dessler, Gary. (2006). *Managemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1 alih Bahasa: Eli Tanya. Jakarta: PT Indeks.
- Dessler, G. (2007). *Human Resource Management*, 11<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Gay, L. R. dan Diehl, P. L. (1992). *Research Methods for Business and Management*. New York: MacMillan Publishing Company.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., & Donnelly, James H. (1985). *Organization 5<sup>th</sup> Edition*. Texas: Business Publications Inc.
- Herman, R. (2002). *Impending Crises: Too Many Jobs, Too Few People*. Winchester, VA: Oakhill Press.
- Kinicki, Angelo, Brian K. Williams. (2003). *Management (A Practical Introduction)*, Int'l ed. New York: McGraw-Hill.
- Koentjaraningrat. (1981). *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: PT Gramedia.
- Kontur, Ronny. (2004). *Metode Penelitian Untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. Jakarta: Penerbit PPM.

- Lawler, Edward E. (1983). *Sistem Imbalan dan Pengembangan Organisasi*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Malhotra, N. K., & Peterson M. (2006). *Basic Research Marketing: A Decision-Making Approach, 2<sup>nd</sup> ed.* New Jersey: Pearson Education Inc.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Likages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Mondy, R. Wayne & Robert M. N. (1993). *Human Resources Management 5<sup>th</sup> Edition*. United State of America: Allyn and Bacon.
- Muhidin, Sambas Ali, S.pd, M.Pd. (2007). *Analisis Korelasi, Regresi, dan Jalur dalam Penelitian*. Bandung: Pustaka Setia.
- Nitisemito, Alex S. (1996). *Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pfau, B, Kay, I., Nowack, K. M., & Ghorpade, J. (2002). *Does 360-Degree Feedback Negatively Affect Company Performance?* HR Magazine, June.
- Prasetyo, Bambang & Jannah, Lina Miftahul. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Riduwan. (2005). *Belajar Mudah Penelitian Untuk Guru, Karyawan dan Peneliti Pemula*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta: PT Probalindo.
- Sastrohadiwiryo, Siswanto. (2002). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sekaran, Uma. (2006). *Research Methods for Business, A Skill Building Approach, Forth Edition*. New Delhi: John Willey & Sons Inc.

Siagian, Dergibson, dan Soegiarto. (2006). *Metode Statistik Untuk Bisnis dan Ekonomi*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Simamora, Henry. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.

Sugiyono Dr. (2003). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.

Supranto, J. (1998). *Metode Riset dan Aplikasinya dalam Pemasaran*. Jakarta: Persada.

Umar, Husein. (2001). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. PT Raja Grafindo Persada.

Weather, B. William & Davis, Keith. (1993). *Human Resource & Personal Management 4<sup>th</sup> Edition*. New York: McGraw Hill Inc.

### **Journal**

Ahmad, Sohrab & Shahzad, Khurram. (2011). *HRM and Employee Performance: A Case of University Teachers of Azad Jammu and Kashmir (AJK) in Pakistan*. African Journal of Business Management vo.5(13).

Asad, Amar., Husain, Rai Imtiaz., Nayyab, Miss. Hafsa., Ashraf, Muhammad., Adnan, Sohail. (2011). *Impact of HR Practices on Employee Engagement in Banking Sector of Pakistan*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business vol.3, no.1.

Cascio, W. F. (1981). *Behaviorally Anchored Rating Scale: Effect of Education and Job Experience*. Journal of Applied Psychology.

Chew, K.H. and Basu, S. (2005). *The Effects of Culture and HRM Practices on Firm Performance. Empirical Evidence from Singapore*. International Journal of Manpower, vol.26 no.6, pp.560-581.

- Collins, A.B. (2007). *Human Resources: A Hidden Advantage?*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol.19 no.1, pp.78-84.
- Harter, J. K., F. L. Schmidt, and T. L. Hayes. (2002). *Business Unit Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis*. Journal of Applied Psychology 87, no.2.
- Huselid, M. A. (1995). *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, productivity, and Corporate Financial Performance*. Academy of Journal, 38.
- Jan, Khadim., Marwat, Zubair Aslam & Arif, Muhammad. (2009). *Impact of Human Resource Practices on Organizational Commitment*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business vol1, no.8.
- Khan, Kalim Ulah, Farooq, Syed Umar & Ullah, Muhammad Imran. (2010). *The Relationship between Rewards and Employee Motivation in Commercial Banks of Pakistan*. Research Journal of International Studies.
- Khandekar, A. and Sharma, A. (2005). *Managing Human Resource Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. An Empirical Analysis from Indian Global Organizations*. Education + Training, vo;.47 no.8/9, pp.628-639.
- Morrow, F. C., & Mc Elroy, J. C. (1987). *Work Commitment and Job Satisfaction Over Three Career Stages*. Journal of Vocational Behavior, 30, pp.330-345.
- Mudor, Hamdia & Tooksoon, Phadett. (2011). *Conceptual Framework on The Relationship between Human Resource Management Practices, Job Satisfaction, and Turnover*. Journal of Economics and Behavioral Studies.
- Ordenez de Pablos, P. and Lytras, M.D. (2008). *Competencies and Human Resource Management: Implications for Organizational Competitive Advantage*. Journal of Knowledge Management, vo.12 no.6, pp.28-55.

- Roberts, R. L. (2005). *Relationship Between Rewards, Recognition, and Motivation Amongst Medical Professionals of Pakistan*. Original Article p.43, May.
- Rose, M. and Blumenstein, R. (2003). *Name That Op: How U.S. Coins Phrases of War*. The Wall Street Journal, March 24.
- SamGnanakkan, Samson. (2010). *Mediating Role of Organizational Commitment in HR Practices and Turnover Intention among ICT Professionals*. Journal of Management Research vol.10, no.1.
- Schuler, R., & MacMillan, I. (1984). *Gaining Competitive Advantage Through Human Resource Management Practices*. Human Resource Management, 23(3), 241-255.
- Shonhiwa, S., & Gilmore, H. (1996). *Development of Human Resource: A Portfolio Strategy*. SAM Advanced Management Journal, 61(1). 16-23.
- Smart, Roslyn., Peterson, Candida. (1997). *Super's Career Stages and The Decision to Change Careers*. Journal of Vocational Behavior S1, 358-374. Article NoVb961544.
- Sparrow, P., Schuler, R., & Jackson, S. (1994). *Convergence or Divergence? Human Resource Practices and Policies for Competitive Advantage World-Wide*. International Journal of Human Resource Management, 5(2). 267-299.
- Tayeb, M. (1995). *The Competitive Advantage of Nations: The Role of HRM and Its Socio-Cultural Context*. The International Journal of Human Resource Management, 6(3), 588-605.
- Williams, A. P. O. (2001) *A Belief-Focused Process of Organizational Learning*, Journal of Management Studies, 38(1), pp. 65 – 87.
- Wright, P. M., Mc Mahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). *Human Resources as A Source of Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective*. International Journal of Human Resource Management, 5, 301-326.

**Tesis**

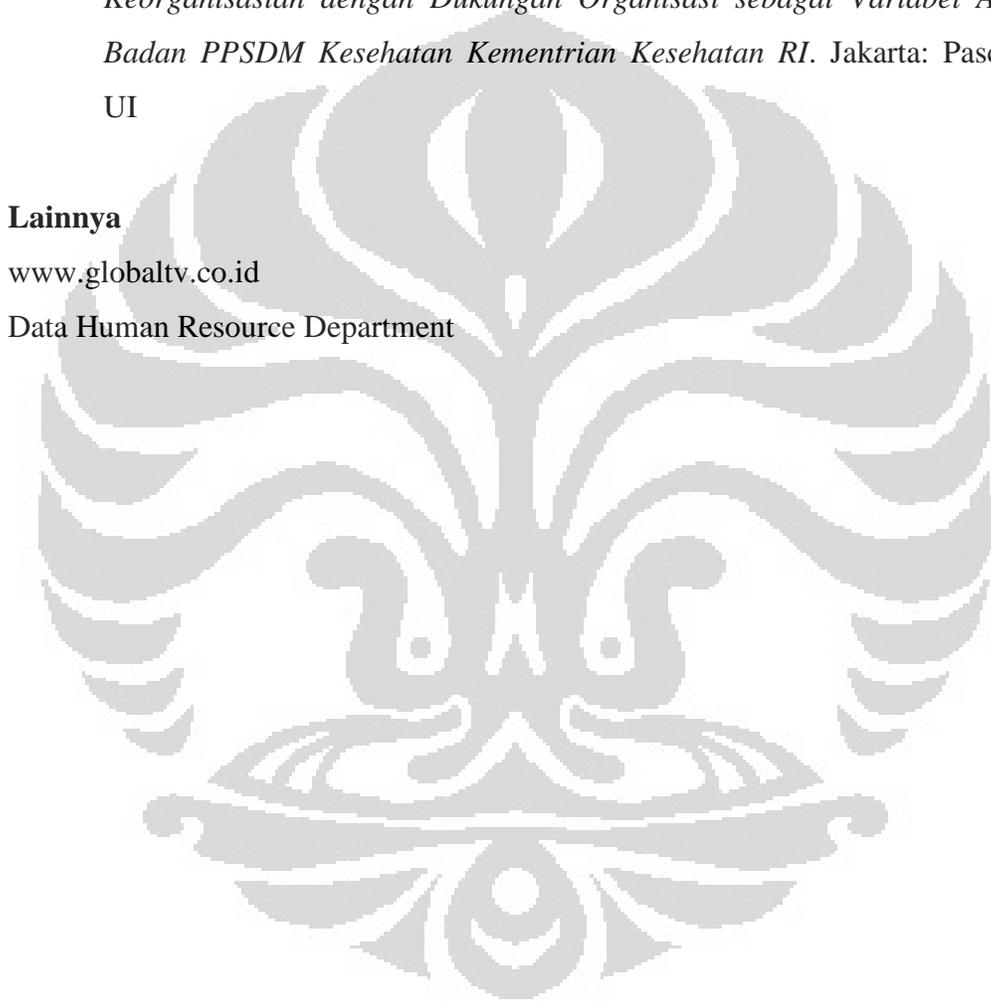
Kelly, Mark Christopher. (2008). *Comparison of Human Resource Management Practices and Perceptions of Agri-Business Employees Across Three Indonesian Subcultures*. Texas: A&M University.

Yojana, Yana. (2011). *Analisis Pengaruh Pengelolaan SDM terhadap Komitmen Keorganisasian dengan Dukungan Organisasi sebagai Variabel Antara di Badan PPSDM Kesehatan Kementerian Kesehatan RI*. Jakarta: Pascasarjana UI

**Lainnya**

[www.globaltv.co.id](http://www.globaltv.co.id)

Data Human Resource Department



## KUESIONER PENELITIAN

“Pengaruh *HR Practices* terhadap Motivasi Kerja Karyawan”

di PT Global Informasi Bermutu (Kantor Ariobimo)



UNIVERSITAS INDONESIA

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI

No Kuesioner				
No Responden				

Kepada Yth,  
Bapak/Ibu Karyawan  
PT Global Informasi Bermutu (Kantor Ariobimo)

Dengan Hormat,

Saya adalah mahasiswi semester akhir program studi **Ilmu Administrasi Niaga, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP), Universitas Indonesia**. Kuesioner ini disusun sebagai alat penelitian dalam mata kuliah skripsi untuk mengetahui *Pengaruh HR Practices terhadap Motivasi Kerja Karyawan* di PT Global Informasi Bermutu. Oleh karena itu saya sangat mengharapkan Bapak/Ibu berkenan meluangkan waktu untuk dapat menjawab kuesioner ini dengan sejujurnya sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Kuesioner yang saya ajukan ini semata-mata hanya untuk tujuan penelitian, dan tidak berpengaruh terhadap kedudukan atau jabatan Bapak/Ibu. Informasi apapun yang Bapak/Ibu berikan hanya akan dipergunakan untuk kepentingan penelitian skripsi ini dan akan dijaga kerahasiaannya. Atas perhatian, waktu, dan bantuan dari Bapak/Ibu saya mengucapkan terima kasih.

Peneliti,  
Regina Aprilitasya

KARAKTERISTIK RESPONDEN

Isilah dan/atau lingkari pilihan jawaban Anda

1. Jenis Kelamin:
  1. Laki-Laki
  2. Perempuan
2. Usia : .....Tahun
3. Pendidikan terakhir:
  1. SMA/Sederajat
  2. D3
  3. S1
  4. Pascasarjana (termasuk S2 dan S3)
4. Posisi / Jabatan : .....
5. Divisi : .....
6. Masa Kerja
  1. 1-5 tahun
  2. 6-10 tahun
  3. 11-15 tahun
  4. 16-20 tahun
  5. 21-25 tahun
  6. > 25 tahun

PENGARUH <i>HR PRACTICES</i> TERHADAP MOTIVASI
--

Berilah tanda *checklist* (√) pada pilihan jawaban yang sesuai dengan pendapat Anda terhadap pernyataan di sisi kiri.

**Keterangan:**

**STS** = Sangat Tidak Setuju

**TS** = Tidak Setuju

**CS** = Cukup Setuju

**S** = Setuju

**SS** = Sangat Setuju

**PERFORMANCE APPRAISAL**

No.	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
	<b>Relevance</b>					
1	Hal-hal yang dinilai dalam formulir <i>performance appraisal</i> adalah hal-hal yang berkaitan langsung dengan pekerjaan					
2	Proses <i>performance appraisal</i> telah sesuai dengan tujuan yang ditetapkan pihak perusahaan					
3	<i>Performance appraisal</i> merupakan kegiatan yang relevan dengan pekerjaan					
4	Proses <i>performance appraisal</i> dibedakan berdasarkan posisi atau jabatan karyawan					
5	Proses <i>performance appraisal</i> dilakukan secara teratur					
	<b>Acceptability</b>					
6	Hasil <i>performance appraisal</i> dapat diterima dengan baik oleh karyawan					
7	Di perusahaan ini, proses <i>performance appraisal</i> telah didiskusikan sejak awal antara karyawan dan atasan					
8	Karyawan dapat menerima <i>performance appraisal</i> juga bermanfaat bagi perusahaan					
	<b>Reliability</b>					
9	Sistem <i>performance appraisal</i> menerapkan standar nilai yang konsisten untuk setiap karyawan					
10	Hasil dari <i>performance appraisal</i> dapat dipercaya oleh setiap karyawan					
11	Pihak yang melakukan penilaian adalah orang-orang yang memiliki kapabilitas pengetahuan memadai					
12	Di perusahaan ini, sistem <i>performance appraisal</i> telah					

	menerapkan standar nilai yang akurat					
13	<i>Performance appraisal</i> selalu menilai secara konsisten semua aspek pekerjaan karyawan					
	<b>Sensitivity</b>					
14	Hasil kerja karyawan merupakan hal yang menjadi indikator penting dalam <i>performance appraisal</i>					
15	Penilaian mempertimbangkan adanya perbedaan kualitas kerja diantara karyawan					
16	Sistem penilaian berkaitan dengan akurasi dan ketelitian dalam bekerja					
	<b>Practically</b>					
17	<i>Perfomance appraisal</i> dapat diaplikasikan oleh karyawan					
18	Proses <i>performance appraisal</i> dapat diukur					
19	<i>Performance appraisal</i> yang dilakukan pihak perusahaan adalah bagian penting dari prosedur pekerjaan					

### PROMOTION

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
	<b>Obyektif &amp; Berorientasi Karir</b>					
1	Promosi di perusahaan ini dilakukan secara obyektif					
2	Perusahaan telah memberi kesempatan yang sama kepada setiap karyawan untuk dipromosikan					
3	Promosi di perusahaan ini tidak mengandung unsur kolusi, nepotisme, suku, agama, ras, dan adat					
	<b>Pengalaman</b>					
4	Promosi berdasarkan pada lamanya bekerja/senioritas					
5	Pengalaman yang saya miliki sesuai untuk naik ke level jabatan yang lebih tinggi					
6	<i>History</i> kinerja saya sejak saya masuk sampai saat ini di perusahaan diperhitungkan untuk promosi jabatan					
	<b>Pengembangan Individu</b>					
7	Anda diberikan kebebasan dalam batas kewenangan tertentu untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan tugas					
8	Perusahaan memberikan pelatihan dan pengembangan untuk promosi karyawan					
9	Pekerjaan saya memberi saya peluang mengembangkan karir dan menggunakan berbagai keahlian yang saya miliki					
10	Pengembangan karir karyawan yang diberikan oleh perusahaan disesuaikan dengan minat karyawan					

11	Pengembangan diri di perusahaan ini terbuka lebar bagi setiap karyawan					
<b>Diskriminasi</b>						
12	Promosi di perusahaan ini mengandung unsur kolusi, nepotisme, suku, agama, ras, dan adat					
13	Promosi di perusahaan lebih diutamakan berasal dari dalam					
14	Promosi jabatan bersifat subyektif					
<b>Perencanaan Karir</b>						
15	Anda mengetahui ada peluang bagi Anda untuk maju atau mendapat promosi di masa mendatang					
16	Syarat promosi yang diberikan perusahaan sudah jelas dan lengkap					
17	Jalur karir di perusahaan ini sudah jelas					
<b>Prestasi</b>						
18	Promosi berdasarkan pada prestasi kerja/ <i>performance</i>					
19	Anda mempunyai keterampilan khusus/keahlian yang dihargai di perusahaan ini					
20	Prestasi kerja Anda dipertimbangkan oleh perusahaan untuk promosi atau naik ke level yang lebih tinggi					

**REWARD**

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
<b>Ekstrinsik</b>						
1	Anda merasa gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan					
2	Menurut Anda pemberian jumlah upah lembur diluar jam kantor sudah sesuai					
3	Perusahaan menyediakan fasilitas kesehatan seperti tunjangan kesehatan, berobat, rawat bagi karyawan					
4	Perusahaan memberikan tunjangan pensiun kepada karyawan pensiun					
5	Perusahaan memberikan bonus kepada karyawan yang berprestasi					
6	Mendapat pengakuan atas prestasi kerja dari atasan (pujian, pemberian penghargaan)					
7	Perasaan harga diri seseorang yang diperoleh karena memegang pekerjaan tersebut					
8	Adanya hubungan yang baik untuk bekerja sama dalam menyelesaikan suatu pekerjaan					
9	Puas dengan THR yang diterima					

10	Anda merasa nyaman dengan kondisi kerja					
11	Anda merasa kebijakan perusahaan <i>fair</i>					
	<b>Intrinsik</b>					
12	Anda merasa pekerjaan Anda menantang ( <i>challenging</i> )					
13	Adanya kesempatan untuk berpikir dan bertindak bebas bagi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan					
14	Anda memiliki kesempatan untuk berpartisipasi menentukan metode dan prosedur dalam menyelesaikan pekerjaan					
15	Pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan					
16	Kesempatan untuk pertumbuhan dan perkembangan pribadi dalam pekerjaan tersebut (dengan pemberian diklat)					
17	Anda merasa pekerjaan Anda menarik					
18	Pekerjaan Anda sesuai dengan minat Anda					
19	Pekerjaan Anda sesuai dengan nilai-nilai yang Anda anut					

### MOTIVASI

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
	<b>Intensity</b>					
1	Saya berusaha untuk terus meningkatkan keterampilan tentang pekerjaan					
2	Saya bekerja secara maksimal untuk mendapatkan hasil yang maksimal					
3	Saya akan bekerja keras walaupun harus ditambah dengan lembur untuk mencapai tujuan saya					
	<b>Direction</b>					
4	Saya menjalin kerjasama pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi					
5	Saya bekerja fokus pada pencapaian misi organisasi					
6	Saya bekerja fokus pada tujuan organisasi					
7	Saya fokus pada penyelesaian pekerjaan saya					
	<b>Persistence</b>					
8	Saya pantang menyerah dalam mencapai tujuan organisasi					
9	Saya menjadikan kegagalan sebagai pembelajaran					
10	Bagi saya berbagai kendala yang mengganggu pekerjaan tidak membuat saya frustrasi					

### Hasil Pengolahan Data SPSS 17.0

#### A. Uji Validitas dan Reliabilitas

- Validitas & Reliabilitas *Performance Appraisal*

##### Correlations

		totalPAProRewMot
PA1	Pearson Correlation	.593**
	Sig. (2-tailed)	.006
	N	20
PA2	Pearson Correlation	.572**
	Sig. (2-tailed)	.008
	N	20
PA3	Pearson Correlation	.446*
	Sig. (2-tailed)	.049
	N	20
PA4	Pearson Correlation	.434
	Sig. (2-tailed)	.056
	N	20
PA5	Pearson Correlation	.519*
	Sig. (2-tailed)	.019
	N	20
PA6	Pearson Correlation	.528*
	Sig. (2-tailed)	.017
	N	20
PA7	Pearson Correlation	.419
	Sig. (2-tailed)	.066
	N	20
PA8	Pearson Correlation	.495*
	Sig. (2-tailed)	.026
	N	20
PA9	Pearson Correlation	.586**
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	20
PA10	Pearson Correlation	.244
	Sig. (2-tailed)	.301
	N	20
PA11	Pearson Correlation	.628**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	20
PA12	Pearson Correlation	.126
	Sig. (2-tailed)	.596
	N	20
PA13	Pearson Correlation	.584**
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	20

PA14	Pearson Correlation	.571**
	Sig. (2-tailed)	.009
	N	20
PA15	Pearson Correlation	.456*
	Sig. (2-tailed)	.044
	N	20
PA16	Pearson Correlation	.655**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	20
PA17	Pearson Correlation	.650**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	20
PA18	Pearson Correlation	.621**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	20
PA19	Pearson Correlation	.707**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20

\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

\*\*Correlation is significant at the 0.1 level (2-tailed)

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.925	15

- Validitas & Reliabilitas *Promotion*

#### Correlations

	totalPAProRewMot
PRO1 Pearson Correlation	.196
Sig. (2-tailed)	.407
N	20
PRO2 Pearson Correlation	.573**
Sig. (2-tailed)	.008
N	20
PRO3 Pearson Correlation	.523*
Sig. (2-tailed)	.018
N	20
PRO4 Pearson Correlation	.587**
Sig. (2-tailed)	.007
N	20
PRO5 Pearson Correlation	.470*
Sig. (2-tailed)	.037

## Lampiran 2 – Hasil Pengolahan Data SPSS 17.0

N	20
PRO6 Pearson Correlation	.268
Sig. (2-tailed)	.252
N	20
PRO7 Pearson Correlation	.694**
Sig. (2-tailed)	.001
N	20
PRO8 Pearson Correlation	.273
Sig. (2-tailed)	.244
N	20
PRO9 Pearson Correlation	.629**
Sig. (2-tailed)	.003
N	20
PRO10 Pearson Correlation	.636**
Sig. (2-tailed)	.003
N	20
PRO11 Pearson Correlation	.568**
Sig. (2-tailed)	.009
N	20
PRO12 Pearson Correlation	-.389
Sig. (2-tailed)	.090
N	20
PRO13 Pearson Correlation	.043
Sig. (2-tailed)	.857
N	20
PRO14 Pearson Correlation	-.527*
Sig. (2-tailed)	.017
N	20
PRO15 Pearson Correlation	.642**
Sig. (2-tailed)	.002
N	20
PRO16 Pearson Correlation	.584**
Sig. (2-tailed)	.007
N	20
PRO17 Pearson Correlation	.505*
Sig. (2-tailed)	.023
N	20
PRO18 Pearson Correlation	.409
Sig. (2-tailed)	.074
N	20
PRO19 Pearson Correlation	.533*
Sig. (2-tailed)	.016
N	20
PRO20 Pearson Correlation	.508*
Sig. (2-tailed)	.022
N	20

\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

\*\*Correlation is significant at the 0.1 level (2-tailed)

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.889	13

- Validitas & Reliabilitas *Reward*

#### Correlations

	totalPAProRewMot
REW1 Pearson Correlation	.682**
Sig. (2-tailed)	.001
N	20
REW2 Pearson Correlation	-.170
Sig. (2-tailed)	.473
N	20
REW3 Pearson Correlation	.259
Sig. (2-tailed)	.270
N	20
REW4 Pearson Correlation	.658**
Sig. (2-tailed)	.002
N	20
REW5 Pearson Correlation	.039
Sig. (2-tailed)	.869
N	20
REW6 Pearson Correlation	.458*
Sig. (2-tailed)	.042
N	20
REW7 Pearson Correlation	.648**
Sig. (2-tailed)	.002
N	20
REW8 Pearson Correlation	.745**
Sig. (2-tailed)	.000
N	20
REW9 Pearson Correlation	.544
Sig. (2-tailed)	.013
N	20
REW10 Pearson Correlation	.459*
Sig. (2-tailed)	.042
N	20
REW11 Pearson Correlation	.330
Sig. (2-tailed)	.155

N	20
REW12 Pearson Correlation	.374
Sig. (2-tailed)	.104
N	20
REW13 Pearson Correlation	.289
Sig. (2-tailed)	.217
N	20
REW14 Pearson Correlation	.587**
Sig. (2-tailed)	.007
N	20
REW15 Pearson Correlation	.717**
Sig. (2-tailed)	.000
N	20
REW16 Pearson Correlation	.243
Sig. (2-tailed)	.301
N	20
REW17 Pearson Correlation	.566**
Sig. (2-tailed)	.009
N	20
REW18 Pearson Correlation	.525*
Sig. (2-tailed)	.018
N	20
REW19 Pearson Correlation	.507*
Sig. (2-tailed)	.022
N	20

\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

\*\*Correlation is significant at the 0.1 level (2-tailed)

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.852	12

- Validitas & Reliabilitas Motivasi

#### Correlations

	totalPAProRewMot
MOT1 Pearson Correlation	.434
Sig. (2-tailed)	.056
N	20
MOT2 Pearson Correlation	.485*
Sig. (2-tailed)	.030
N	20
MOT3 Pearson Correlation	.258

Sig. (2-tailed)	.273
N	20
MOT4 Pearson Correlation	.362
Sig. (2-tailed)	.117
N	20
MOT5 Pearson Correlation	.519*
Sig. (2-tailed)	.019
N	20
MOT6 Pearson Correlation	.485*
Sig. (2-tailed)	.030
N	20
MOT7 Pearson Correlation	.471*
Sig. (2-tailed)	.036
N	20
MOT8 Pearson Correlation	.476*
Sig. (2-tailed)	.034
N	20
MOT9 Pearson Correlation	.729**
Sig. (2-tailed)	.000
N	20
MOT10 Pearson Correlation	.657**
Sig. (2-tailed)	.002
N	20

\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

\*\*Correlation is significant at the 0.1 level (2-tailed)

#### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.869	7

## B. Karakteristik Responden

- Gender

#### Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	42	54.5	54.5	54.5
	Perempuan	35	45.5	45.5	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

- Usia

**Usia**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 24 tahun	21	27.3	27.3	27.3
	25-30 tahun	44	57.1	57.1	84.4
	31-44 tahun	11	14.3	14.3	98.7
	45-59 tahun	1	1.3	1.3	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

- Masa Kerja

**Masa Kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 2 tahun	40	51.9	51.9	51.9
	2-10 tahun	34	44.2	44.2	96.1
	> 10 tahun	3	3.9	3.9	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

### C. Statistik Deskriptif per Variabel

- Variabel *Performance Appraisal*

Hal-hal yang dinilai dalam formulir performance appraisal adalah hal-hal yang berkaitan langsung dengan pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Cukup Setuju	15	19.5	19.5	22.1
	Setuju	42	54.5	54.5	76.6
	Sangat Setuju	18	23.4	23.4	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Proses performance appraisal telah sesuai dengan tujuan yang ditetapkan pihak perusahaan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	5	6.5	6.5	6.5
	Cukup Setuju	16	20.8	20.8	27.3
	Setuju	45	58.4	58.4	85.7
	Sangat Setuju	11	14.3	14.3	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Performance appraisal merupakan kegiatan yang relevan dengan pekerjaan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Cukup Setuju	11	14.3	14.3	15.6
	Setuju	46	59.7	59.7	75.3
	Sangat Setuju	19	24.7	24.7	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Proses performance appraisal dilakukan secara teratur**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Cukup Setuju	9	11.7	11.7	14.3
	Setuju	50	64.9	64.9	79.2
	Sangat Setuju	16	20.8	20.8	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Hasil performance appraisal dapat diterima dengan baik oleh karyawan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	5	6.5	6.5	6.5
	Cukup Setuju	24	31.2	31.2	37.7
	Setuju	35	45.5	45.5	83.1
	Sangat Setuju	13	16.9	16.9	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Karyawan dapat menerima performance appraisal juga bermanfaat bagi perusahaan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	3.9	3.9	3.9
	Cukup Setuju	17	22.1	22.1	26.0
	Setuju	40	51.9	51.9	77.9
	Sangat Setuju	17	22.1	22.1	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Sistem performance appraisal menerapkan standar nilai yang konsisten untuk setiap karyawan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	4	5.2	5.2	5.2
	Cukup Setuju	24	31.2	31.2	36.4
	Setuju	38	49.4	49.4	85.7
	Sangat Setuju	11	14.3	14.3	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Pihak yang melakukan penilaian adalah orang-orang yang memiliki kapabilitas pengetahuan memadai**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	4	5.2	5.2	5.2
	Cukup Setuju	17	22.1	22.1	27.3
	Setuju	42	54.5	54.5	81.8
	Sangat Setuju	14	18.2	18.2	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Performance appraisal selalu menilai secara konsisten semua aspek pekerjaan karyawan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	6	7.8	7.8	7.8
	Cukup Setuju	28	36.4	36.4	44.2
	Setuju	33	42.9	42.9	87.0
	Sangat Setuju	10	13.0	13.0	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Hasil kerja karyawan merupakan hal yang menjadi indikator penting dalam performance appraisal**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Cukup Setuju	16	20.8	20.8	23.4
	Setuju	38	49.4	49.4	72.7
	Sangat Setuju	21	27.3	27.3	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Penilaian mempertimbangkan adanya perbedaan kualitas kerja diantara karyawan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Tidak Setuju	7	9.1	9.1	10.4
	Cukup Setuju	22	28.6	28.6	39.0
	Setuju	35	45.5	45.5	84.4
	Sangat Setuju	12	15.6	15.6	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Sistem penilaian berkaitan dengan akurasi dan ketelitian dalam bekerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	24	31.2	31.2	31.2
	Setuju	43	55.8	55.8	87.0
	Sangat Setuju	10	13.0	13.0	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Performance appraisal dapat diaplikasikan oleh karyawan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Cukup Setuju	25	32.5	32.5	35.1
	Setuju	39	50.6	50.6	85.7
	Sangat Setuju	11	14.3	14.3	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Proses performance appraisal dapat diukur**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Cukup Setuju	26	33.8	33.8	36.4
	Setuju	37	48.1	48.1	84.4
	Sangat Setuju	12	15.6	15.6	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Performance appraisal yang dilakukan pihak perusahaan adalah bagian penting dari prosedur pekerjaan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Cukup Setuju	17	22.1	22.1	23.4
	Setuju	48	62.3	62.3	85.7
	Sangat Setuju	11	14.3	14.3	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

- *Variabel Promotion*

**Perusahaan telah memberi kesempatan yang sama kepada setiap karyawan untuk dipromosikan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	3.9	3.9	3.9
	Tidak Setuju	9	11.7	11.7	15.6
	Cukup Setuju	23	29.9	29.9	45.5
	Setuju	31	40.3	40.3	85.7
	Sangat Setuju	11	14.3	14.3	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Promosi di perusahaan ini tidak mengandung unsur kolusi, nepotisme, suku, agama, ras,  
dan adat**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	3.9	3.9	3.9
	Tidak Setuju	4	5.2	5.2	9.1
	Cukup Setuju	23	29.9	29.9	39.0
	Setuju	35	45.5	45.5	84.4
	Sangat Setuju	12	15.6	15.6	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Promosi berdasarkan pada lamanya bekerja/senioritas**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	4	5.2	5.2	5.2
	Tidak Setuju	36	46.8	46.8	51.9
	Cukup Setuju	23	29.9	29.9	81.8
	Setuju	13	16.9	16.9	98.7
	Sangat Setuju	1	1.3	1.3	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Pengalaman yang saya miliki sesuai untuk naik ke level jabatan yang lebih tinggi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	3.9	3.9	3.9
	Tidak Setuju	9	11.7	11.7	15.6
	Cukup Setuju	23	29.9	29.9	45.5
	Setuju	32	41.6	41.6	87.0
	Sangat Setuju	10	13.0	13.0	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Anda diberikan kebebasan dalam batas kewenangan tertentu untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan tugas**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Tidak Setuju	5	6.5	6.5	9.1
	Cukup Setuju	26	33.8	33.8	42.9
	Setuju	35	45.5	45.5	88.3
	Sangat Setuju	9	11.7	11.7	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Pekerjaan saya memberi saya peluang mengembangkan karir dan menggunakan berbagai keahlian yang saya miliki**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Tidak Setuju	3	3.9	3.9	6.5
	Cukup Setuju	21	27.3	27.3	33.8
	Setuju	39	50.6	50.6	84.4
	Sangat Setuju	12	15.6	15.6	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Pengembangan karir karyawan yang diberikan oleh perusahaan disesuaikan dengan minat karyawan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Tidak Setuju	5	6.5	6.5	9.1
	Cukup Setuju	33	42.9	42.9	51.9
	Setuju	27	35.1	35.1	87.0
	Sangat Setuju	10	13.0	13.0	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Anda mengetahui ada peluang bagi Anda untuk maju atau mendapat promosi di masa mendatang**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Tidak Setuju	11	14.3	14.3	16.9
	Cukup Setuju	22	28.6	28.6	45.5
	Setuju	29	37.7	37.7	83.1
	Sangat Setuju	13	16.9	16.9	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Pengembangan diri di perusahaan ini terbuka lebar bagi setiap karyawan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Tidak Setuju	4	5.2	5.2	7.8
	Cukup Setuju	25	32.5	32.5	40.3
	Setuju	31	40.3	40.3	80.5
	Sangat Setuju	15	19.5	19.5	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Syarat promosi yang diberikan perusahaan sudah jelas dan lengkap**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	3.9	3.9	3.9
	Tidak Setuju	20	26.0	26.0	29.9
	Cukup Setuju	30	39.0	39.0	68.8
	Setuju	19	24.7	24.7	93.5
	Sangat Setuju	5	6.5	6.5	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Jalur karir di perusahaan ini sudah jelas**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	4	5.2	5.2	5.2
	Tidak Setuju	18	23.4	23.4	28.6
	Cukup Setuju	28	36.4	36.4	64.9
	Setuju	23	29.9	29.9	94.8
	Sangat Setuju	4	5.2	5.2	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Anda mempunyai keterampilan khusus/keahlian yang dihargai di perusahaan ini**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	3	3.9	3.9	3.9
	Tidak Setuju	3	3.9	3.9	7.8
	Cukup Setuju	26	33.8	33.8	41.6
	Setuju	36	46.8	46.8	88.3
	Sangat Setuju	9	11.7	11.7	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Prestasi kerja Anda dipertimbangkan oleh perusahaan untuk promosi atau naik ke level yang lebih tinggi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	6	7.8	7.8	7.8
	Tidak Setuju	4	5.2	5.2	13.0
	Cukup Setuju	25	32.5	32.5	45.5
	Setuju	34	44.2	44.2	89.6
	Sangat Setuju	8	10.4	10.4	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

- Variabel *Reward*

**Anda merasa gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Tidak Setuju	18	23.4	23.4	26.0
	Cukup Setuju	37	48.1	48.1	74.0
	Setuju	15	19.5	19.5	93.5
	Sangat Setuju	5	6.5	6.5	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Perusahaan memberikan tunjangan pensiun kepada karyawan pensiun**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Tidak Setuju	8	10.4	10.4	13.0
	Cukup Setuju	12	15.6	15.6	28.6
	Setuju	37	48.1	48.1	76.6
	Sangat Setuju	18	23.4	23.4	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Mendapat pengakuan atas prestasi kerja dari atasan (pujian, pemberian penghargaan)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Tidak Setuju	5	6.5	6.5	7.8
	Cukup Setuju	36	46.8	46.8	54.5
	Setuju	28	36.4	36.4	90.9
	Sangat Setuju	7	9.1	9.1	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Perasaan harga diri seseorang yang diperoleh karena memegang pekerjaan tersebut**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	3.9	3.9	3.9
	Cukup Setuju	32	41.6	41.6	45.5
	Setuju	36	46.8	46.8	92.2
	Sangat Setuju	6	7.8	7.8	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Adanya hubungan yang baik untuk bekerja sama dalam menyelesaikan suatu pekerjaan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Cukup Setuju	13	16.9	16.9	19.5
	Setuju	49	63.6	63.6	83.1
	Sangat Setuju	13	16.9	16.9	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Puas dengan THR yang diterima**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	9	11.7	11.7	11.7
	Cukup Setuju	32	41.6	41.6	53.2
	Setuju	30	39.0	39.0	92.2
	Sangat Setuju	6	7.8	7.8	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Anda merasa nyaman dengan kondisi kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Cukup Setuju	19	24.7	24.7	27.3
	Setuju	43	55.8	55.8	83.1
	5.00	13	16.9	16.9	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Anda memiliki kesempatan untuk berpartisipasi menentukan metode dan prosedur dalam menyelesaikan pekerjaan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Cukup Setuju	27	35.1	35.1	37.7
	Setuju	41	53.2	53.2	90.9
	Sangat Setuju	7	9.1	9.1	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Cukup Setuju	20	26.0	26.0	28.6
	Setuju	44	57.1	57.1	85.7
	Sangat Setuju	11	14.3	14.3	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Anda merasa pekerjaan Anda menarik**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	3.9	3.9	3.9
	Cukup Setuju	19	24.7	24.7	28.6
	Setuju	44	57.1	57.1	85.7
	Sangat Setuju	11	14.3	14.3	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Pekerjaan Anda sesuai dengan minat Anda**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Tidak Setuju	4	5.2	5.2	7.8
	Cukup Setuju	17	22.1	22.1	29.9
	Setuju	39	50.6	50.6	80.5
	Sangat Setuju	15	19.5	19.5	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Pekerjaan Anda sesuai dengan nilai-nilai yang Anda anut**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1.3	1.3	1.3
	Tidak Setuju	2	2.6	2.6	3.9
	Cukup Setuju	28	36.4	36.4	40.3
	Setuju	39	50.6	50.6	90.9
	Sangat Setuju	7	9.1	9.1	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

- Variabel Motivasi

**Saya bekerja secara maksimal untuk mendapatkan hasil yang maksimal**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	2.6	2.6	2.6
	Cukup Setuju	5	6.5	6.5	9.1
	Setuju	46	59.7	59.7	68.8
	Sangat Setuju	24	31.2	31.2	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Saya bekerja fokus pada pencapaian misi organisasi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	4	5.2	5.2	5.2
	Cukup Setuju	22	28.6	28.6	33.8
	Setuju	40	51.9	51.9	85.7
	Sangat Setuju	11	14.3	14.3	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Saya bekerja fokus pada tujuan organisasi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	4	5.2	5.2	5.2
	Cukup Setuju	22	28.6	28.6	33.8
	Setuju	43	55.8	55.8	89.6
	Sangat Setuju	8	10.4	10.4	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Saya fokus pada penyelesaian pekerjaan saya**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	11	14.3	14.3	14.3
	Setuju	48	62.3	62.3	76.6
	Sangat Setuju	18	23.4	23.4	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Saya pantang menyerah dalam mencapai tujuan organisasi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	3.9	3.9	3.9
	Cukup Setuju	18	23.4	23.4	27.3
	Setuju	41	53.2	53.2	80.5
	Sangat Setuju	15	19.5	19.5	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Saya menjadikan kegagalan sebagai pembelajaran**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup Setuju	6	7.8	7.8	7.8
	Setuju	44	57.1	57.1	64.9
	Sangat Setuju	27	35.1	35.1	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**Bagi saya berbagai kendala yang mengganggu pekerjaan tidak membuat saya frustrasi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	4	5.2	5.2	5.2
	Cukup Setuju	15	19.5	19.5	24.7
	Setuju	43	55.8	55.8	80.5
	Sangat Setuju	15	19.5	19.5	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

**D. Uji Regresi**

- Hipotesis 1

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.630 <sup>a</sup>	.397	.372	2.78117	1.626

a. Predictors: (Constant), REW, PRO, PA

b. Dependent Variable: MOT

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	371.429	3	123.810	16.007	.000 <sup>a</sup>
	Residual	564.649	73	7.735		
	Total	936.078	76			

a. Predictors: (Constant), REW, PRO, PA

b. Dependent Variable: MOT

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.009	2.952		3.052	.003
	PA	.121	.054	.247	2.240	.028
	PRO	.015	.037	.039	.416	.678
	REW	.254	.064	.446	3.984	.000

a. Dependent Variable: MOT

- Hipotesis 2

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.505 <sup>a</sup>	.255	.245	3.04962	1.661

a. Predictors: (Constant), PA

b. Dependent Variable: MOT

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	238.565	1	238.565	25.652	.000 <sup>a</sup>
	Residual	697.513	75	9.300		
	Total	936.078	76			

a. Predictors: (Constant), PA

b. Dependent Variable: MOT

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	13.579	2.830		4.798	.000	7.941	19.217
	PA	.247	.049	.505	5.065	.000	.150	.344

a. Dependent Variable: MOT

- Hipotesis 3

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.184 <sup>a</sup>	.034	.021	3.47259	1.839

a. Predictors: (Constant), PRO

b. Dependent Variable: MOT

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31.660	1	31.660	2.625	.109 <sup>a</sup>
	Residual	904.418	75	12.059		
	Total	936.078	76			

a. Predictors: (Constant), PRO

b. Dependent Variable: MOT

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	24.609	2.012		12.232	.000	20.601	28.617
	PRO	.072	.044	.184	1.620	.109	-.017	.161

a. Dependent Variable: MOT

- Hipotesis 4

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.594 <sup>a</sup>	.353	.345	2.84105	1.773

a. Predictors: (Constant), REW

b. Dependent Variable: MOT

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	330.711	1	330.711	40.972	.000 <sup>a</sup>
	Residual	605.367	75	8.072		
	Total	936.078	76			

a. Predictors: (Constant), REW

b. Dependent Variable: MOT

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	12.924	2.347		5.506	.000	8.248	17.600
	REW	.339	.053	.594	6.401	.000	.234	.445

a. Dependent Variable: MOT

**PANDUAN WAWANCARA**

No	PERFORMANCE APPRAISAL
1	Hal-hal yang dinilai berkaitan langsung dengan pekerjaan Penjelasan .....
2	Proses <i>performance appraisal</i> sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan perusahaan Penjelasan .....
3	<i>Performance appraisal</i> merupakan kegiatan yang relevan dengan pekerjaan Penjelasan .....
4	<i>Performance appraisal</i> dilakukan secara teratur Penjelasan .....
5	Hasil <i>performance appraisal</i> dapat diterima dengan baik oleh karyawan Penjelasan .....
6	<i>Performance appraisal</i> bermanfaat bagi perusahaan Penjelasan .....
7	<i>Performance appraisal</i> menerapkan standar nilai yang konsisten Penjelasan .....
8	Pihak yang melakukan penilaian adalah orang yang memiliki kapabilitas Penjelasan .....
9	Menilai secara konsisten semua aspek pekerjaan Penjelasan .....
10	Hasil kerja menjadi indikator penting dalam <i>performance appraisal</i> Penjelasan .....
11	Mempertimbangkan adanya perbedaan kualitas kerja diantara karyawan Penjelasan .....
12	Sistem penilaian berkaitan dengan akurasi dan ketelitian dalam bekerja Penjelasan .....
13	<i>Performance appraisal</i> dapat diaplikasikan Penjelasan .....
14	<i>Performance appraisal</i> dapat diukur Penjelasan .....
15	<i>Performance appraisal</i> merupakan bagian penting dari prosedur pekerjaan Penjelasan .....
<b>PROMOTION</b>	
16	Adanya kesempatan yang sama untuk dipromosikan Penjelasan .....
17	Promosi tidak mengandung unsur kolusi, nepotisme, suku, agama, ras, dan adat Penjelasan .....
18	Promosi berdasarkan lamanya bekerja/senioritas Penjelasan .....
19	Pengalaman dijadikan dasar untuk naik level jabatan yang lebih tinggi Penjelasan .....
20	Kebebasan batas wewenang untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan tugas Penjelasan .....
21	Adanya peluang untuk mengembangkan karir dan menggunakan keahlian yang dimiliki Penjelasan .....

Lampiran 3 – Panduan Wawancara & Hasil Wawancara

22	Pengembangan karir yang diberikan sesuai dengan minat karyawan Penjelasan .....
23	Pengembangan diri terbuka lebar bagi setiap karyawan Penjelasan .....
24	Adanya peluang untuk mendapatkan promosi Penjelasan .....
25	Syarat promosi jelas dan lengkap Penjelasan .....
26	Jalur karir jelas Penjelasan .....
27	Keterampilan khusus/keahlian yang dihargai di perusahaan Penjelasan .....
28	Prestasi kerja dipertimbangkan untuk promosi Penjelasan .....
<b>REWARD</b>	
29	Gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan Penjelasan .....
30	Jaminan tunjangan pensiun bagi karyawan pensiun Penjelasan .....
31	Mendapat pengakuan atas prestasi kerja dari atasan Penjelasan .....
32	Perasaan harga diri karena memegang pekerjaan Penjelasan .....
33	Adanya hubungan yang baik untuk bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan Penjelasan .....
34	Puas dengan THR yang diterima Penjelasan .....
35	Nyaman dengan kondisi kerja Penjelasan .....
36	Kesempatan untuk berpartisipasi menentukan metode prosedur menyelesaikan pekerjaan Penjelasan .....
37	Pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki Penjelasan .....
38	Pekerjaan Anda menarik Penjelasan .....
39	Pekerjaan sesuai dengan minat Penjelasan .....
40	Pekerjaan sesuai dengan nilai-nilai yang dianut Penjelasan .....
<b>MOTIVASI</b>	
41	Bekerja maksimal untuk mendapatkan hasil yang maksimal Penjelasan .....
42	Bekerja fokus pada pencapaian misi organisasi Penjelasan .....
43	Bekerja fokus pada tujuan organisasi Penjelasan .....

44	Fokus pada penyelesaian pekerjaan Penjelasan .....
45	Pantang menyerah dalam mencapai tujuan organisasi Penjelasan .....
46	Menjadikan kegagalan sebagai pembelajaran Penjelasan .....
47	Berbagai kendala yang mengganggu pekerjaan tidak membuat frustrasi Penjelasan .....



**Informan**

Tempat dan Tanggal: Kamis, 31 Mei 2012, pukul 15.45 di Ruang Kantin Karyawan

**Performance Appraisal**

• **Hal-hal yang dinilai berkaitan langsung dengan pekerjaan?**

*“Tidak, karena kurang yakin apakah valid dengan performance. Kadang data belum mewakili semuanya, performance orang kan naik turun, bisa jadi pas penilaiin lagi turun, sehingga nilainya jadi kurang”*

• **Proses performance appraisal sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan perusahaan?**

*“Sesuai, contohnya pekerjaan yg dilakukan sehari2 apa sudah sesuai dengan SOP, attitude saat bergaul juga diperhatikan. Appraisal itu penilaian umum mengenai kinerja karyawan, jadi poin2 penilaiannya akan disesuaikan dengan keinginan perusahaan. Misal penialian tentang seberapa baik kita menyelesaikan target pekerjaan, tentang absensi yang menunjukkan kerajinan, seberapa baik kita bekerja sama sebagai tim, dll.”*

• **Dilakukan secara teratur?**

*“Ya, setahun sekali antara Desember-Maret.”*

• **Hasil dapat diterima dengan baik oleh karyawan?**

*“Harus diterima, karena yg menilai pun berdasarkan kesepakatan hasil diskusi penilai dengan orang yang dinilai. Namun kadang yang terjadi, penilaian bos terhadap anak buahnya tidak selalu benar, ada poin2 dimana kita merasa bagus tp menurut bos biasa saja karena bos tidak selalu bisa memonitor kita. Jadi kalau kita bisa bantu divisi lain, kita harus memastikan bahwa bos kita mengetahuinya.”*

• **Performance appraisal bermanfaat bagi perusahaan?**

*“Bermanfaat, contohnya untuk melihat apakah departemen itu membutuhkan karyawan tambahan atau tidak. Bisa juga sebagai bahan evaluasi kinerja sebagai pekerja maupun perusahaan. Karena dari appraisal itu perusahaan bisa mengambil tindakan terhadap setiap karyawan sesuai dengan hasil appraisal.”*

• **Menerapkan standar nilai yang konsisten?**

*“Ada, sangat jelas batasan-batasan nilainya, karena HRD memberi standar penilaian. Tiap tahun pasti bentuknya sama, tetapi setiap tahun juga karyawan mendapatkan hasil yg berbeda2 karena disesuaikan dengan performance.”*

• **Pihak yang melakukan penilaian adalah orang yang memiliki kapabilitas?**

*“Tentu, karena yang menilai itu adalah atasan langsung yang mengerti keseharian kerja (manager). Dan juga hanya level managerial yg bisa memberikan penilaian. Kalau absensi dipegang oleh HRD karena mereka punya catatannya, selain itu yg menilai adalah atasan langsung jd mereka tau berapa nilai yang pantas diberikan.”*

- **Hasil kerja menjadi indikator penting?**

*“Ya, tapi faktor lain juga dilihat seperti proses menuju hasil juga dilihat seperti attitude, ketanggapan, kerajinan,dll. Selain itu absensi juga jadi poin sangat penting, kalau menurut bos bagus ,tp absensi kurang ya itu juga mempengaruhi nilai akhirnya.”*

- **Mempertimbangkan adanya perbedaan kualitas kerja diantara karyawan?**

*“Ada, contohnya absensi, dalam 1 hari kerja 9jam, kalau dalam 1 bulan kurang dari standar akan dijadikan bahan untuk di appraisal. Buat HRD absensi itu penting, setiap karyawan itu udah diatur pembagian tugasnya, biasanya sih diatur porsinya sama, ga ada berat sebelah, jd perbedaan ya cuma bagaimana tiap karyawan ngerjain tugasnya, kalau target dari atasan sudah tercapai ya bisa dibilang hasil kerjanya memuaskan.”*

- **Sistem penilaian berkaitan dengan akurasi dan ketelitian dalam bekerja?**

*“Itu jadi catetan juga buat manajer, tapi kalau gak sampe fatal ya ga begitu jd hal yg krusial, kalau kesalahan besar baru bisa dapat teguran berupa SP. Akurasi dan ketelitian jelas berkaitan karena itu kan terkait dengan hasil kerja, apalagi bagian R&D, tiap hari hubungannya sama angka-angka, tingkat akurasi yang dibutuhkan tinggi.”*

- **Dapat diaplikasikan?**

*“Bisa, kalau pertama kali biasa hasilnya biasa2 aja, setelah itu kita baru tau poin-poin apa saja yg diharapkan perusahaan, misalnya ada tentang kepemimpinan dan motivasi terhadap rekan kerja, jd ditahun berikutnya kita bisa meningkatkan khusus di poin2 yg kurang.”*

- **Dapat diukur?**

*“Ya, tetapi masih ada unsur subyektif dan juga human error, tetapi masih bisa di adu oleh argumen kita sekiranya hasilnya memang dirasa kurang sesuai.”*

- **Bagian penting dari prosedur pekerjaan?**

*“Ya, sebagai karyawan kita jadi terpacu untuk bekerja lebih baik jadi implikasinya setiap pekerjaan akan terselesaikan dengan maksimal.”*

## Promotion

- **Adanya kesempatan yang sama untuk dipromosikan?**

*“Senioritas masih menjadi patokan dalam promosi, yang akan dipromosikan biasanya adalah orang yang lebih banyak pengalamannya. Org yg punya pengalaman dibidang yg sama (bukan cuma di global saja) pengalaman lain di perusahaan lain juga jadi pertimbangan. Kecuali yang paling senior menolak untuk dipromosikan, maka yg pengalaman dibawahnya yg berpeluang.”*

- **Promosi tidak mengandung unsur kolusi, nepotisme, suku, agama, ras, dan adat?**

*“Masih ada unsur itu, ga jarang kejadian direktur yang sebenarnya bukan ahli dibidangnya, tetapi cuma karena ada hubungan baik dengan pemilik perusahaan (bukan kapabilitasnya).”*

- **Kebebasan batas wewenang untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan tugas?**  
*“Untuk tugas-tugas reguler yang dikerjakan tiap harinya, kita diberi kewenangan segala sesuatunya termasuk kalau ada sedikit perubahan di tugas-tugas reguler, tapi tidak untuk yang sifatnya musiman.”*
- **Adanya peluang untuk mengembangkan karir dan menggunakan keahlian yang dimiliki?**  
*“Ada, walaupun agak susah untuk promosi, tetapi bisa juga dengan mutasi ke divisi lain atau perusahaan lain yang masih 1 grup. Menarik asalkan tetap berada dibidang yg sama.”*
- **Pengembangan karir yang diberikan sesuai dengan minat karyawan?**  
*“Pasti sesuai minat, kalau kerja ga punya minat kan jadi ga maksimal, jadi sebelumnya pasti dideteksi dulu apakah si karyawan ini punya minat atau engga seandainya dipromosikan/dimutasikan.”*
- **Pengembangan diri terbuka lebar bagi setiap karyawan?**  
*“Sangat terbuka, karena HRD rutin ngadain training-training yg berkaitan sama divisinya masing-masing, dari training itu ilmu kita pasti nambah. Semua karyawan berpeluang untuk nambah ilmu dan mengembangkan diri (setahun 3x).”*
- **Adanya peluang untuk mendapatkan promosi?**  
*“Sedikit susah.”*
- **Syarat promosi jelas dan lengkap?**  
*“Ya, minimal 2 tahun berada di posisi bawahnya langsung, nilai appraisal mencapai nilai minimal, ada masa percobaan 6 bulan, dll.”*
- **Jalur karir jelas?**  
*“Jelas, kalau ada posisi atasan yang kosong, lebih diutamakan diisi oleh orang dalam (promosi internal) daripada nyari dari luar, itu sisi bagus dr global.”*
- **Keterampilan khusus/keahlian yang dihargai di perusahaan?**  
*“Tidak ada, klo ada karyawan yang punya keahlian khusus paling cuma dipake untuk menunjang tugasnya saja atau untuk ngebantu orang-orang disekitarnya. Mungkin cuma sebatas pengakuan saja, tapi tetap tidak ada pengaruh apa-apa.”*
- **Prestasi kerja dipertimbangkan untuk promosi?**  
*“Prestasi kerja pasti dipertimbangkan, ga mungkin orang yg prestasinya biasa-biasa saja bisa naik level walaupun dia paling senior.”*

### **Reward**

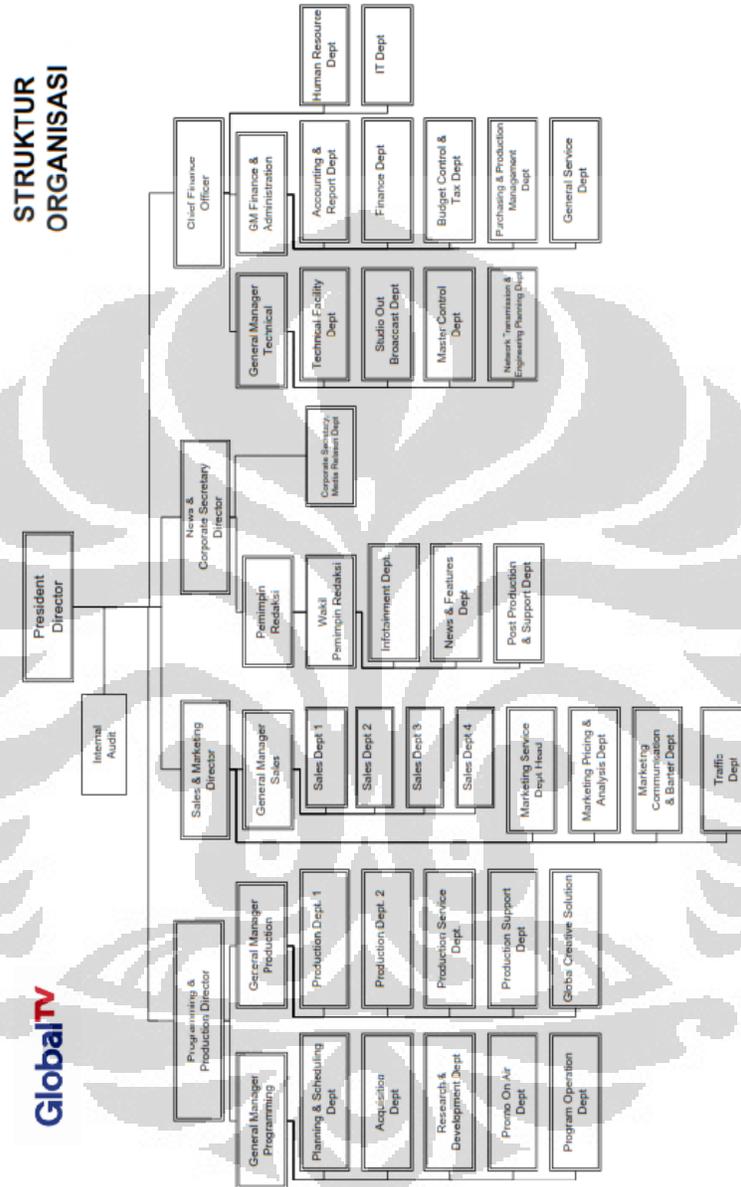
- **Gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan?**  
*“Ga puas, dilihat dari banyaknya kerjaan, dan juga setelah di compare dengan gaji yang tmn lain yang gradenya setara. HRD ngelarang untuk ngasih tau gaji ke tmn2 takut ada*

iri2an. Jadi setelah diketahui demikian karyawan jadi memikirkan penentu perbedaan gaji itu apa. Contoh yang udah berpengalaman 1 tahun di tv, lalu 2minggu kemudian masuk orang baru yg pengalamannya cuma beberapa bulan tapi dapat gaji yang lebih tinggi. Perbedaan sih tipis, tapi jadi tidak jelas pertimbangan untuk menentukan gaji.”

- **Jaminan tunjangan pensiun bagi karyawan pensiun?**  
“Sudah layak, kalau dana pensiun itu perusahaan kerjasama sama lembaga yg bersangkutan, mirip kerjasama jamsostek. Jadi tiap bulan ada dana yg harus dibayarin ke pihak lembaga itu (Danapera).”
- **Mendapat pengakuan atas prestasi kerja dari atasan?**  
“Pengakuan ya, tp penghargaan tidak tuh, biasa saja.”
- **Perasaan harga diri karena memegang pekerjaan?**  
“Ada, bisa dibilang pekerjaan yang sekarang ini sesuai dengan basicku, keinginan aku, kan basicnya mathematic jadi klop lah klo kerja berkaitan sama data-data gini.”
- **Adanya hubungan yang baik untuk bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan?**  
“Kita satu tim hubungannya baik banget, udah kayak sobat kental, ya secara dari umur masih pada muda, jadi nyambung. Itu yang ngebantu untuk kerjaan juga, kerja jd enjoy.”
- **Puas dengan THR yang diterima?**  
“Cukup puas, krn 1x gaji jd standar. Tidak ada tambahan bingkisan atau apa.”
- **Nyaman dengan kondisi kerja?**  
“Nyaman banget, itu enak nya kerja di tv, suasananya ga kaku, dewa bgt deh kalau suasana kerja, priceless. Ibaratnya tuh gada peraturan lain yang penting kerjaan beres, cenderung bebas ga dikekang peraturan, ibarat pake celana pendek sama kaos pun tdk apa-apa.”
- **Kesempatan untuk berpartisipasi menentukan metode prosedur menyelesaikan pekerjaan?**  
“Ya untuk pekerjaan yg regular, tidak untuk pekerjaan yg seasonal/musiman.”
- **Pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki?**  
“Tentu, karena sesuai dengan basic, jd klop klop saja”
- **Pekerjaan Anda menarik?**  
“Menarik, enak jadi tau perkembangan tiap tv mana yg lg bagus mana yg lagi turun.”
- **Pekerjaan sesuai dengan minat?**  
“Tentu, sesuai dengan keinginanku yang sekarang.”
- **Pekerjaan sesuai dengan nilai-nilai yang dianut?**  
“Jadi ga sesuai, apalagi kalau menyoal program-program tv yg dihasilkan banyak yg mengajarkan tidak benar daripada yang benar. Karena fokusnya adalah hasil kerja aja, jd hal-hal yang diluar itu tidak ditekankan. Tetapi karena itu yg paling menjual dan dicari penonton, jd diproduksi terus, tv disetir sama selera penonton, jadi kalau bikin acara yg bener itu susah, bisa-bisa ga ditonton, rating bisa jadi anjlok.”

## Motivasi

- **Bekerja maksimal untuk mendapatkan hasil yang maksimal?**  
*“Belum maksimal, karena target diri sendiri (bukan target atasan) belum bisa tercapai. Punya target menguasai semua report-report yang dikerjain tim, sampe sekarang ada beberapa report yang belum sempet dipelajari, jd kalau ada teman yang berhalangan bisa dihandle. Kalau tugas atasan yang penting tugas masing-masing sudah beres, itu sudah ngerasa udah sangat beres.”*
- **Bekerja fokus pada tujuan organisasi?**  
*“Ya, misi organisasi dan tujuan organisasi itu jadi fokus utama, semua yang kita kerjain ya demi misi kita sendiri itu.”*
- **Pantang menyerah dalam mencapai tujuan organisasi?**  
*“Engga juga, kadang ada beberapa permintaan yang ga bisa kita penuhi karena terlalu berat, klo udah gitu bisa negosiasi gimana baiknya biar bentuk permintaannya disederhanakan dan bisa kita penuhi jd winwin solution, bukan menyerah, jd disesuaikan dengan kemampuan aja, kita penuhi permintaannya dalam bentuk lain yang lebih sederhana tapi tetap bisa dipakai.”*
- **Menjadikan kegagalan sebagai pembelajaran?**  
*“Iya batas kemampuan kita tergantung kita sendiri, kalau terus diasah pasti skill juga nambah, jd permintaan yang ga bisa dipenuhi selalu memotivasi kita buat explore lagi kemampuan kita.”*
- **Berbagai kendala yang mengganggu pekerjaan tidak membuat frustrasi?**  
*“Selama ini belum pernah frustrasi dengan kendala-kendal di kerjaan. Sepertinya sih tidak akan sampai bikin frustrasi karena kerja bareng tim jadi tanggung jawab dipikul bersama.”*



Tabel Nilai Kritis R Pearson (  $p = 0,05$  )

N	DB	R	N	DB	R	N	DB	R
3	1	0,997	36	34	0,329	69	67	0,237
4	2	0,950	37	35	0,325	70	68	0,235
5	3	0,878	38	36	0,320	71	69	0,234
6	4	0,811	39	37	0,316	72	70	0,232
7	5	0,754	40	38	0,312	73	71	0,230
8	6	0,707	41	39	0,308	74	72	0,229
9	7	0,666	42	40	0,304	75	73	0,227
10	8	0,632	43	41	0,301	76	74	0,226
11	9	0,602	44	42	0,297	77	75	0,224
12	10	0,576	45	43	0,294	78	76	0,223
13	11	0,553	46	44	0,291	79	77	0,221
14	12	0,532	47	45	0,288	80	78	0,220
15	13	0,514	48	46	0,285	81	79	0,219
16	14	0,497	49	47	0,282	82	80	0,217
17	15	0,482	50	48	0,279	83	81	0,216
18	16	0,468	51	49	0,276	84	82	0,215
19	17	0,456	52	50	0,273	85	83	0,213
20	18	0,444	53	51	0,271	86	84	0,212
21	19	0,433	54	52	0,268	87	85	0,211
22	20	0,423	55	53	0,266	88	86	0,210
23	21	0,413	56	54	0,263	89	87	0,208
24	22	0,404	57	55	0,261	90	88	0,207
25	23	0,396	58	56	0,259	91	89	0,206
26	24	0,388	59	57	0,256	92	90	0,205
27	25	0,381	60	58	0,254	93	91	0,204
28	26	0,374	61	59	0,252	94	92	0,203
29	27	0,367	62	60	0,250	95	93	0,202
30	28	0,361	63	61	0,248	96	94	0,201
31	29	0,355	64	62	0,246	97	95	0,200
32	30	0,349	65	63	0,244	98	96	0,199
33	31	0,344	66	64	0,242	99	97	0,198
34	32	0,339	67	65	0,240	100	98	0,197
35	33	0,334	68	66	0,239	101	99	0,196

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
46	4.05	3.20	2.81	2.57	2.42	2.30	2.22	2.15	2.09	2.04	2.00	1.97	1.94	1.91	1.89
47	4.05	3.20	2.80	2.57	2.41	2.30	2.21	2.14	2.09	2.04	2.00	1.96	1.93	1.91	1.88
48	4.04	3.19	2.80	2.57	2.41	2.29	2.21	2.14	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
49	4.04	3.19	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.03	1.99	1.95	1.92	1.89	1.87
51	4.03	3.18	2.79	2.55	2.40	2.28	2.20	2.13	2.07	2.02	1.98	1.95	1.92	1.89	1.87
52	4.03	3.18	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.07	2.02	1.98	1.94	1.91	1.89	1.86
53	4.02	3.17	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
54	4.02	3.17	2.78	2.54	2.39	2.27	2.18	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
55	4.02	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.06	2.01	1.97	1.93	1.90	1.88	1.85
56	4.01	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
57	4.01	3.16	2.77	2.53	2.38	2.26	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
58	4.01	3.16	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.05	2.00	1.96	1.92	1.89	1.87	1.84
59	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.04	2.00	1.96	1.92	1.89	1.86	1.84
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.95	1.92	1.89	1.86	1.84
61	4.00	3.15	2.76	2.52	2.37	2.25	2.16	2.09	2.04	1.99	1.95	1.91	1.88	1.86	1.83
62	4.00	3.15	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.99	1.95	1.91	1.88	1.85	1.83
63	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
64	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.24	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
65	3.99	3.14	2.75	2.51	2.36	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.85	1.82
66	3.99	3.14	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.84	1.82
67	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.98	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
68	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
69	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.86	1.84	1.81
70	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.14	2.07	2.02	1.97	1.93	1.89	1.86	1.84	1.81
71	3.98	3.13	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.97	1.93	1.89	1.86	1.83	1.81
72	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
73	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
74	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.22	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.85	1.83	1.80
75	3.97	3.12	2.73	2.49	2.34	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.83	1.80
76	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
77	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
78	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.80
79	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.79
80	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.21	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.84	1.82	1.79
81	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.82	1.79
82	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
83	3.96	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
84	3.95	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
85	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
86	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.78
87	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.83	1.81	1.78
88	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.81	1.78
89	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78
90	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Regina Aprilitasya

Tempat dan Tanggal Lahir : Bandung, 23 April 1990

Alamat : Pondok Hijau Golf

Jade Utara 2 No.5 Summarecon Gading Serpong

Tangerang 15810

Nomor Telepon : 08787-555-6723

Surat Elektronik : reginaaprilitasya@gmail.com

Nama Orang Tua : Ayah : Wawan Suherlan

Ibu : Maya Naswati

Riwayat Pendidikan Formal:

SD : SDN Kabar 05 Karawaci

SD Islamic Village

SMP : SMPI Al-Azhar BSD

SMA : SMAI Al-Azhar BSD

S1 : Universitas Indonesia, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Departemen Ilmu Administrasi, Jurusan Ilmu Administrasi Niaga

Konsentrasi Sumber Daya Manusia