

**PENGARUH PEMBERIAN IMBALAN INTRINSIK DAN
IMBALAN EKSTRINSIK TERHADAP KINERJA
KARYAWAN FMIPA-ITS**



Disusun Oleh :

RAHMAH IRMA SURYANINGSIH

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2008**

**PENGARUH PEMBERIAN IMBALAN INTRINSIK DAN
IMBALAN EKSTRINSIK TERHADAP KINERJA
KARYAWAN FMIPA-ITS**

Disusun Oleh :

RAHMAH IRMA SURYANINGSIH

NIM : 090515615M

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2008**

PENGARUH PEMBERIAN IMBALAN INTRINSIK DAN
IMBALAN EKSTERNAL TERHADAP KINERJA
KARYAWAN FKP-ITS

Disusun Oleh :

RAHMAH IRMA SURYANINGSIH

NIM : 0905158154

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2008

**PENGARUH PEMBERIAN IMBALAN INTRINSIK DAN
IMBALAN EKSTRINSIK TERHADAP KINERJA
KARYAWAN FMIPA-ITS**

TESIS

**Untuk memperoleh Gelar Magister
dalam Program Studi Ilmu Manajemen
pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga**

Oleh :

Rahmah Irma Suryaningsih

NIM : 090515615M

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA**

Tanggal 18 Pebruari 2008

PENGARUH PEMBERIAN IMBALAN INTRINSIK DAN
IMBALAN EKSTERNAL TERHADAP KINERJA
KARYAWAN FMIPA-ITS

TESIS

Untuk memperoleh Gelar Magister
dalam Program Studi Ilmu Manajemen
pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga

Oleh :

Rahmah Irma Suryaninggar

NIM : 090215615M

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
Tanggal 18 Februari 2008

TESIS INI TELAH DISETUJUI

TANGGAL

18 FEBRUARI 2008

Oleh

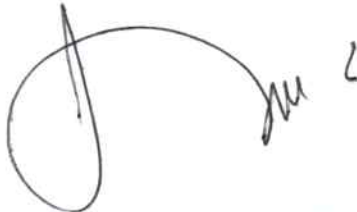
Pembimbing Ketua



DIAN EKOWATI, SE., M.Si., M.App.Com (Org.Ch)
NIP. 132 230 605

Mengetahui

Ketua Program Studi Ilmu Manajemen
Program Pascasarjana Universitas Airlangga



Y. Lilik Rudianto, S.E., MBA., Ph.D.
NIP. 131 967 670

Telah diuji pada

Tanggal 18 Pebruari 2008

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua : Dr. H. Warsono, S.E., M.E.

Anggota :

- 1. Dr. Siti Sulasmi, S.Psi., M.Si.**
- 2. Dr. Hj. Dwi Ratmawati, M.Com.**
- 3. Dra.Ec. Praptini Yulianti, M.Si.**
- 4. Dra. Nurtjahja Moegni, M.Si.**

Atas berkat rahmat ALLAH SWT yang telah melimpahkan karunia-Nya kepada penulis, sehingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan karya tulis ilmiah yang berupa tesis, sebagai syarat untuk memperoleh Gelar Magister dalam Program Studi Ilmu Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Ibu Dian Ekowati, SE., M.Si., M.App.Com (Org.Ch), sebagai Pembimbing Ketua yang telah membimbing penulis dengan penuh perhatian dan kesabaran, dan Bapak / Ibu Penguji yang telah memberikan wawasan yang luas pada penulis;
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Muh. NUH, DEA, Prof. Ir. R. Sjarief Widjaja, M.Sc., Ph.D., Prof. Ir. Priyo Suprobo, MS., Ph.D. dan Prof. Dr. Ir. Sugeng Winardi, M.Eng., Prof. Dr. Suasmoro, Prof. Dr. Syafsir Akhlus, M.Sc., Prof. Drs. Nur Iriawan, M.Ikomp., Ph.D., Ibu Dra. Enny Zulaika, MP., dan Ibu Nurijati Hamid, SH yang telah memberikan bimbingan dan dorongan serta kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang S2;
3. Bapak Dr.rer.nat. Triwikantoro, M.Sc., Dr. Mardi Santoso, Dr. Muh. Mashuri, MT, dan Drs. Bandung Arry S., M.Ikomp., yang telah memberikan dorongan kepada penulis untuk dapat menyelesaikan tesis;
4. Suami tercinta, Ir. Yusuf Masruh, MM dan ananda tercinta Adhgha Nizar Dzulkifli, yang tidak jemu-jemu mendorong dan mengingatkan untuk segera menyelesaikan tesis;
5. Ayahanda Drs. H. Lukman Sulaiman, dan almarhumah Ibunda tercinta Hj. Sunarni, yang telah mendidik penulis hingga bisa mencapai cita-cita;
6. Ayahada dan Ibunda H. Basjar dan Hj. Istianah, yang telah mendorong penulis untuk melanjutkan studi;
7. Adik-adik tercinta, yang memberikan semangat kepada penulis;
8. Rekan-rekan seangkatan di IMAN 2005;
9. Rekan-rekan sekantor di FMIPA-ITS yang banyak memberikan bantuan kepada penulis;
10. Semua pihak yang telah memberikan dorongan, bantuan, baik moril maupun materiil, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu;

Penulis hanya bisa menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya, hanya ALLAH SWT yang akan membalas-Nya. Amin.

Penulis menyadari, bahwa tidak ada gading yang tidak retak, begitu pula hasil karya tulis ini yang jauh dari sempurna. Penulis sangat mengharapkan kritik maupun saran yang membangun, demi perbaikan tulisan ini, dan semoga apa yang telah penulis sajikan, dapat bermanfaat bagi pembaca.

Pengaruh Pemberian Imbalan Intrinsik dan Imbalan Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan FMIPA-ITS

Imbalan atau pemberian dari suatu organisasi terdiri dari 2 jenis yaitu intrinsik dan ekstrinsik. Imbalan intrinsik seperti komitmen terhadap organisasi, otonomi pekerjaan, dan pertumbuhan pribadi, serta imbalan ekstrinsik seperti imbalan finansial, hubungan antar pribadi, dan kesempatan promosi. Instansi pemerintah memiliki sistem penghargaan kurang proporsional, atau promosi jabatan yang dikuasai oleh orang-orang tertentu, pemberian motivasi yang berupa imbalan-imbalan tersebut cenderung kurang baik dan hanya melahirkan kepatuhan sesaat. Dari hal tersebut penilaian kinerja (*performance appraisal*) yang handal memiliki peranan yang sangat penting. Setiap PNS pasti menginginkan mendapat penghargaan dan perlakuan yang adil dan ingin mendapat peluang untuk mengembangkan kemampuannya semaksimal mungkin. Penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk menetapkan kebijakan kepegawaian dalam meningkatkan kinerja karyawan di masa akan datang.

Dari hal tersebut maka penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh pemberian imbalan intrinsik dan pemberian imbalan ekstrinsik terhadap kinerja karyawan FMIPA-ITS secara simultan (bersama-sama), dan secara parsial (individu).

Penelitian ini termasuk penelitian eksplanasi (penjelasan) dengan pendekatan cross-sectional. Populasi dalam penelitian adalah seluruh karyawan FMIPA-ITS baik yang berstatus PNS, yang berjumlah 65 orang, berdasarkan data dari Sub Bagian Kepegawaian dan Keuangan FMIPA-ITS per Desember 2007. Variabel yang digunakan ada 2, yaitu variabel terikat adalah kinerja karyawan FMIPA-ITS (Y) dan variabel bebas adalah komitmen terhadap organisasi (X_1), otonomi pekerjaan (X_2), pertumbuhan pribadi (X_3), imbalan finansial (X_4), hubungan antar pribadi (X_5), dan kesempatan promosi (X_6). Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner pada Jurusan yang ada di lingkungan FMIPA-ITS, yaitu Jurusan Fisika, Matematika, Statistika, Kimia, Biologi, MKU, dan juga Tata Usaha Fakultas. Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian adalah proses Pengujian Validitas dan Reliabilitas, Analisis Deskriptif, dan Analisis Regresi Linier Berganda, Koefisien Determinasi (R^2), Analisis Koefisien Korelasi, dan Uji Hipotesis (Uji F dan Uji t).

Dari hasil analisis yang telah dilakukan diperoleh bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa diduga terdapat pengaruh secara simultan (bersama-sama) antara imbalan intrinsik, yang terdiri atas komitmen terhadap organisasi, otonomi pekerjaan, pertumbuhan pribadi dan imbalan ekstrinsik yang terdiri atas imbalan finansial, hubungan antar pribadi, kesempatan promosi terhadap kinerja karyawan FMIPA-ITS terbukti kebenarannya. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi $< \alpha$, tolak H_0 , maka ada pengaruh antara

imbalan intrinsik, yang terdiri atas komitmen terhadap organisasi, otonomi pekerjaan, pertumbuhan pribadi dan imbalan ekstrinsik yang terdiri atas imbalan finansial, hubungan antar pribadi, kesempatan promosi terhadap kinerja karyawan secara simultan (bersama-sama). Dilihat dari besarnya koefisien determinasi didapatkan bahwa pengaruh variabel bebas terhadap kinerja karyawan pada penelitian ini sangat besar yaitu mencapai 68.2%, sedangkan 31.8% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian.

Sedangkan hipotesis kedua yang menyatakan bahwa diduga ada pengaruh secara parsial (individu) antara imbalan intrinsik, yang terdiri atas komitmen terhadap organisasi, otonomi pekerjaan, pertumbuhan pribadi dan imbalan ekstrinsik yang terdiri atas imbalan finansial, dan kesempatan promosi terhadap kinerja karyawan FMIPA-ITS terbukti kebenarannya. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yang kurang dari 0.05. Akan tetapi hubungan antar pribadi secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan FMIPA, hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yang lebih besar dari 0.05.



Influences of Intrinsic and Extrinsic Rewards Giving towards the Performance Employees of FMIPA-ITS

Rewards from a company consists of two types, i.e. intrinsic and extrinsic ones. Intrinsic rewards are as forming commitments from employees, and extrinsic rewards are as honorarium, relationship, and chances promotion. The government institution that have less proportional honorary systems, or chances promotion that is mastered by certain people, motivation givings that are the rewards tend to less good and only bearing temporary obedience. From the cases, the sophisticated performance appraisal that has a role is very important. Every civil state employee surely wants to get honorary and fair treatment and wants to get chances for improving the abilities as maximal as possible. Performance appraisal is used as a basic for stating employment policies in improving employees work in the future.

From the case, so this research is done for knowing intrinsic and extrinsic rewards giving influences towards the performance employees improvement of FMIPA-ITS simultaneously. And for knowing the influences of giving intrinsic and extrinsic rewards towards the performance employees improvement of FMIPA-ITS partially (individually).

This research includes explanation research and cross-sectional approach. The population in the research is all employees of FMIPA-ITS, that have status as civil state employees, totals as 65 people, based on data from Employment and Financial Sub-Division of FMIPA-ITS, per December 2007. The used variables consist of two, i.e. dependent variables are the performance employees of FMIPA-ITS (Y) and independent variables are organization commitments (X_1), occupational autonomy (X_2), personal growth (X_3), financial rewards (X_4), interpersonal relationship (X_5), and promotion chances (X_6). Collecting data is done by spreading questionnaires in the available Departments in FMIPA-ITS environment, i.e. Physics, Mathematics, Statistics, Chemical, Biology, General Subjects Departments, and also Faculty General Administration. The data analysis techniques used in the research are the processes of Validity and Reliability Examination, descriptive Analysis, and Multiple Linear Regression Analysis, Determination Coefficient (R^2), Correlation Coefficient Analysis, Hypothesis Tests (Test F and Test t).

From the analysis results have been done, it is gained that the first hypothesis that states that it is assumed, there are simultaneously influences among intrinsic rewards that consist of organization commitments, occupational autonomy, personal growth and extrinsic rewards consist of financial rewards, interpersonal relationship, and promotion chances towards performance employees of FMIPA-ITS are proved about the truth. This case can be seen from the value of significant $< \alpha$, so refusing H_0 . So, the three

intrinsic rewards giving indicators, i.e organization commitments, occupational autonomy, personal growth, and the three extrinsic rewards giving indicators, i.e. financial rewards, interpersonal relationship, promotion chances, giving significant influences simultaneously towards performance employees improvement. This case can be seen from the value of determinant coefficient that dependent variables influences towards of Y (performance employees improvement) significant and very huge value (68.2%), and the other variables research outside 31.8%.

Whereas, the second hypothesis that states that it is assumed there are partial (individual) influences among intrinsic rewards, that consist of organization commitments, occupational autonomy, personal growth and extrinsic rewards that consist of financial rewards, and promotion chances towards the performance employees of FMIPA-ITS, are proved about the truth. This case can be seen from the value of significant < 0.05 , so it can be concludes that independent variables (variables of organization commitments, occupational autonomy, personal growth, financial rewards, and promotion chances) have significant positive influences towards dependent variables of Y (performance employees improvement) partially (individually). But the interpersonal relationship have significant negative influences towards variables of Y (performance employees improvement) partially (individually). This case can be seen from the value of significant > 0.05 .

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh pemberian imbalan intrinsik, yang terdiri dari komitmen terhadap organisasi (X_1), otonomi pekerjaan (X_2), pertumbuhan pribadi (X_3) dan variabel pemberian imbalan ekstrinsik, yang terdiri dari imbalan finansial (X_4), hubungan antar pribadi (X_5), kesempatan promosi (X_6) terhadap kinerja karyawan FMIPA-ITS. Sedangkan subyek penelitian ini dilakukan terhadap seluruh karyawan FMIPA-ITS yang berstatus PNS sebanyak 65 orang. Penelitian ini dilakukan di FMIPA-ITS, Kampus ITS Sukolilo Surabaya, pada bulan Desember 2007.

Penelitian ini menggunakan kuesioner yang dilakukan di masing-masing Jurusan yang ada di lingkungan FMIPA-ITS, yaitu Jurusan Fisika, Matematika, Statistika, Kimia, Biologi, dan MKU, dan juga Tata Usaha Fakultas. Dari hasil pengujian dan analisis didapatkan kesimpulan bahwa secara simultan (bersama-sama) terdapat pengaruh antara imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik terhadap kinerja karyawan FMIPA-ITS terbukti kebenarannya. Dilihat dari besarnya koefisien determinasi didapatkan bahwa pengaruh variabel bebas terhadap kinerja karyawan pada penelitian ini sangat besar yaitu mencapai 68.2%, sedangkan 31.8% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian.

Sedangkan secara parsial (individu) terdapat pengaruh antara imbalan intrinsik, yang terdiri atas komitmen terhadap organisasi, otonomi pekerjaan, pertumbuhan pribadi dan imbalan ekstrinsik yang terdiri atas imbalan finansial, dan kesempatan promosi terhadap kinerja karyawan FMIPA-ITS terbukti kebenarannya. Akan tetapi hubungan antar pribadi secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan FMIPA.

Kata Kunci : Imbalan intrinsik, imbalan ekstrinsik, kinerja karyawan FMIPA ITS, analisis regresi linier berganda

This research is done for knowing the influences of intrinsic and extrinsic rewards giving towards the performance employees of FMIPA-ITS, that consists of organization commitment (X_1), occupational autonomy (X_2), personal growth (X_3) and extrinsic rewards giving, that consists of financial rewards (X_4), interpersonal relationship (X_5), promotion chances (X_6). Whereas this research subject is done to the employees of FMIPA-ITS, that have status as Civil State Employees as many as 65 people. This research is done in FMIPA-ITS, ITS Campus Sukolilo, Surabaya on December 2007.

This research is using questionnaires that are done in each available Department in FMIPA-ITS environment, i.e. Physics, Mathematics, Statistics, Chemical, Biology, and General Subjects Departments, and also Faculty General Administration. From the examination and analysis, it is gotten conclusions that there are influences simultaneously between intrinsic and extrinsic rewards towards the performance employees of FMIPA-ITS that are proved about the truth. Seen from the numbers of determination coefficients, it is gotten that the influences of dependent variables towards performance employees in this research are very huge, i.e. achieving 68.2%, and the other variables research outside 31.8%.

Whereas there are partial (individual) influences among intrinsic rewards, that consist of organization commitments, occupational autonomy, personal growth and extrinsic rewards that consist of financial rewards, promotion chances towards the performance employees of FMIPA-ITS, are proved about the truth. But the interpersonal relationship have no significant influences towards variables of Y (performance employees improvement) partially (individually).

Key Words : *Intrinsic rewards, extrinsic rewards, the performance employees of FMIPA-ITS, multiple linear regression analysis.*

Sampul Depan	i
Sampul Dalam	ii
Prasyarat Gelar	iii
Persetujuan	iv
Penetapan Panitia	v
Ucapan Terima Kasih	vi
Ringkasan	vii
Summary	ix
Abstraksi	xi
Abstract	xii
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	7
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1. Sumber Daya Manusia	8
2.2. Penilaian Kinerja	10
2.2.1. Bias dalam Penilaian Kinerja	13
2.2.2. Sistem Penilaian Kinerja	15
2.2.3. Standar Kinerja	16
2.2.4. Kriteria Penilaian	16
2.3. Manajemen Kinerja	17
2.4. Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan	19
2.4.1. Makna dan Hakikat Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan	20
2.4.2. Manfaat Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan	23
2.5. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan	24
2.5.1. Unsur-Unsur Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)	25
2.5.2. Tata Cara Penilaian DP3	26
2.6. Kompensasi / Imbalan	28
2.6.1. Kompensasi dan Terminologinya	32
2.6.2. Kompensasi dan Karakteristik	34
2.6.3. Kompensasi dan Kehadiran Kerja	35
2.6.4. Kompensasi dan Putaran Karyawan	35
2.6.5. Kompensasi dan Kepuasan	36
2.6.6. Kompensasi dan Efektivitas Organisasional .	37

2.6.7.	Jenis Kompensasi / Imbalan	39
2.6.7.1.	Imbalan Intrinsik	40
2.6.7.2.	Imbalan Ekstrinsik	41
2.7.	Motivasi Kerja	47
2.8.	Hasil Penelitian Sebelumnya	49
BAB 3	KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	56
3.1.	Kerangka Konseptual Penelitian	56
3.2.	Hipotesis	57
BAB 4	MATERI DAN METODE PENELITIAN	58
4.1.	Jenis / Rancangan Penelitian	58
4.2.	Populasi	59
4.3.	Variabel Penelitian	59
4.3.1.	Klasifikasi Variabel	59
4.3.2.	Definisi Operasional Variabel	60
4.4.	Instrumen Penelitian	65
4.5.	Lokasi dan Waktu Penelitian	67
4.6.	Prosedur Pengambilan dan Pengumpulan Data ..	67
4.7.	Cara Pengolahan dan Metode Analisis Data	68
4.7.1.	Cara dan Prosedur Pengolahan Data	68
4.7.2.	Metode Analisis Data	69
BAB 5	ANALISIS HASIL PENELITIAN	77
5.1.	Gambaran Umum	77
5.1.1.	Sejarah Singkat Institut Teknologi Sepuluh Nopember	77
5.1.2.	Sejarah Singkat Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam	77
5.1.3.	Kondisi FMIPA-ITS Saat Ini	78
5.2.	Analisis dan Hasil Penelitian	80
5.2.1.	Pengujian Validitas dan Reliabilitas	80
5.2.1.1.	Uji Validitas	80
5.2.1.2.	Uji Reliabilitas	84
5.2.2.	Analisis Deskriptif Jawaban Responden	85
5.2.2.1.	Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan FMIPA-ITS (Y)	87
5.2.2.2.	Analisis Deskriptif Variabel Komitmen terhadap Organisasi (X ₁)	88
5.2.2.3.	Analisis Deskriptif Variabel Otonomi Pekerjaan (X ₂)	90
5.2.2.4.	Analisis Deskriptif Variabel Pertumbuhan Pribadi (X ₃)	91
5.2.2.5.	Analisis Deskriptif Variabel Imbalan Finansial (X ₄)	92
5.2.2.6.	Analisis Deskriptif Variabel Hubungan Antar Pribadi (X ₅)	93

5.2.2.7.	Analisis Deskriptif Variabel Kesempatan Promosi (X_6)	94
5.2.3.	Analisis Regresi Berganda	96
5.2.4.	Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi	98
5.2.5.	Analisis model dan Pengujian Hipotesis	99
5.2.5.1.	Uji F (Simultan)	100
5.2.5.2.	Uji t (Parsial)	101
BAB 6	PEMBAHASAN	104
6.1.	Pengaruh Secara Simultan (Bersama-sama)	104
6.2.	Pengaruh Secara Parsial (Individu)	105
6.2.1.	Komitmen terhadap Organisasi (X_1)	106
6.2.2.	Otonomi Pekerjaan (X_2)	108
6.2.3.	Pertumbuhan Pribadi (X_3)	110
6.2.4.	Imbalan Finansial (X_4)	113
6.2.5.	Hubungan Antar Pribadi (X_5)	115
6.2.6.	Kesempatan Promosi (X_6)	117
BAB 7	PENUTUP	120
7.1.	Kesimpulan	120
7.2.	Saran	121
DAFTAR PUSTAKA		123
DAFTAR LAMPIRAN		127



Tabel	2.1.	Unsur - Unsur Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)	25
Tabel	2.2.	Model Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)	26
Tabel	4.1.	Penilaian Item Positif (<i>Favourable</i>) dan Item Negatif (<i>Unfavourable</i>)	66
Tabel	5.1.	Data Jumlah Tenaga Administrasi di Lingkungan FMIPA-ITS Tahun 2007/2008	79
Tabel	5.2.	Data Tingkat Pendidikan Tenaga Administrasi Di Lingkungan FMIPA-ITS Tahun 2007/2008	80
Tabel	5.3.	Hasil Uji Validitas	81
Tabel	5.4.	Hasil Pengujian Reliabilitas	84
Tabel	5.5.	Hasil Tanggapan Responden terhadap Variabel Kinerja Karyawan FMIPA-ITS (Y)	87
Tabel	5.6.	Hasil Tanggapan Responden terhadap Variabel Komitmen terhadap Organisasi (X_1)	89
Tabel	5.7.	Hasil Tanggapan Responden terhadap Variabel Otonomi Pekerjaan (X_2)	90
Tabel	5.8.	Hasil Tanggapan Responden terhadap Variabel Pertumbuhan Pribadi (X_3)	91
Tabel	5.9.	Hasil Tanggapan Responden terhadap Variabel Imbalan Finansial (X_4)	92
Tabel	5.10.	Hasil Tanggapan Responden terhadap Variabel Hubungan Antar Pribadi (X_5)	94
Tabel	5.11.	Hasil Tanggapan Responden terhadap Variabel Kesempatan Promosi (X_6)	95
Tabel	5.12.	Hasil Analisis Regresi Linier Berganda	96
Tabel	5.13.	Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi ...	98
Tabel	5.14.	Hasil Perhitungan Uji F	100
Tabel	5.15.	Hasil Perhitungan Uji t	102

1.1. Latar Belakang

Pendidikan mendapat peranan yang sangat dinamis dalam era globalisasi saat ini. Pendidikan diarahkan untuk mengubah dan mengembangkan nilai, ilmu pengetahuan, dan teknologi sehingga pendidikan yang baik dapat diukur dari nilai tambah yang dirasakan dan diperoleh individu dan masyarakat. Pendidikan diharapkan mampu mengubah atau bahkan memberantas kebodohan, keterbelakangan, dan kemiskinan. Pendidikan diharapkan mampu berinteraksi untuk membuka jendela kehidupan masyarakat melalui upaya pembekalan kemampuan dasar yang diperlukan oleh setiap individu dalam kondisi masyarakat dimana mereka berada.

ITS sebagai sebuah organisasi Pemerintah yang bergerak dibidang pendidikan tinggi akan berubah menjadi ITS Badan Hukum Pendidikan (yang selanjutnya disebut ITS BHP) sesuai hasil yang telah dibahas pada Senat Komisi Organisasi ITS. *Civitas academica* (dalam hal ini : mahasiswa, tenaga akademik, dan tenaga administrasi) harus siap menghadapi segala perubahan dan harus tetap berkomitmen terhadap perubahan yang akan terjadi. Seluruh *civitas academica* harus bekerja sama untuk mendukung terjadinya perubahan, meskipun tidak bisa dipungkiri sebagian orang tidak

setuju dengan adanya perubahan, dimana hal ini akan menghambat terjadinya perubahan.

IR-Perpustakaan Universitas Airlangga

Sumber Daya Manusia merupakan unsur yang strategis dalam menentukan sehat tidaknya suatu organisasi. Pengembangan SDM yang terencana dan berkelanjutan merupakan kebutuhan yang mutlak terutama untuk masa depan organisasi. Untuk mewujudkan hal tersebut diperlukan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang aktivitasnya dimulai dari *manpower planning; recruitment and selection; orientation; training and education; performance appraisal; promotion, transfer and demotion; and remuneration*.

Cokroaminoto, 2007 :

Imbalan adalah sesuatu yang meningkatkan frekuensi kegiatan seorang pegawai. Sesuatu dinamakan imbalan atau bukan, tergantung pada keseluruhan pengaruh terhadap perilaku pegawai.

Jika kinerja seorang pegawai diikuti oleh sesuatu dan kinerja lebih sering terjadi di saat kemudian setelah sesuatu, maka sesuatu tersebut disebut imbalan. Imbalan dalam pekerjaan memungkinkan sebuah kinerja akan diulang pada waktu yang akan datang.

Lutfi, 2007 :

Dalam organisasi tradisional, manajemen yang menentukan pekerjaan, tugas, dan juga menetapkan bagaimana hal tersebut harus dilaksanakan. Dalam organisasi swasta, diantara manajemen dan karyawan terdapat kontrak baik tertulis maupun tidak.

Selama kedua belah pihak mematuhi kewajiban masing-masing maka karyawan akan selalu patuh pada perusahaan. Sedangkan pada organisasi pemerintah, kepatuhan yang dibeli dengan gaji, insentif, maupun uang lembur menjadi kurang relevan.

Dalam instansi pemerintahan, yang memiliki sistem penghargaan kurang proporsional, atau promosi jabatan yang dikuasai oleh orang-orang tertentu, pemberian motivasi yang berupa imbalan tersebut cenderung kurang baik dan hanya melahirkan kepatuhan sesaat. Imbalan tersebut dibedakan menjadi dua yaitu, intrinsik dan ekstrinsik. Pemberian honor, insentif, pujian, promosi jabatan merupakan contoh-contoh pemberian imbalan yang bersifat ekstrinsik. Sedangkan intrinsik lebih bersifat kepuasan atau kesenangan pribadi terhadap hasil kerja. Komitmen kebanyakan merupakan hasil dari motivasi intrinsik. Adanya keseimbangan tentu saja menjadi sesuatu yang ideal. Kepuasan kerja akan berkurang apabila kita mendapat imbalan yang kurang memadai. Promosi jabatan juga tidak akan memberikan kepuasan batin jika tempat kerja yang baru tidak sesuai dengan minat, kompetensi, atau latar belakang pendidikannya.

Penilaian kinerja yang handal memiliki peranan yang sangat penting. Setiap Pegawai Negeri Sipil, yang selanjutnya disebut PNS, pasti menginginkan mendapat penghargaan dan perlakuan yang adil dalam organisasi tersebut dan ingin mendapat peluang untuk mengembangkan kemampuannya semaksimal mungkin. Hal lain yang penting dari penilaian kinerja tersebut karena informasi tersebut dapat digunakan sebagai dasar untuk menetapkan kebijakan kepegawaian dalam meningkatkan kinerja karyawan di masa akan datang.

Penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang pegawai telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan.

Karyawan yang mempunyai mutu profesionalisme yang memadai, berdayaguna, dan berhasil guna, dibutuhkan dalam melaksanakan tugas umum pemerintahan dan pembangunan untuk mencapai tujuan nasional. Untuk mewujudkan hal ini, sesuai dengan yang tercantum dalam Undang-Undang Nomor : 8 Tahun 1974, bahwa PNS perlu dibina dengan sebaik-baiknya atas dasar sistem karier dan sistem prestasi kerja.

Penilaian kinerja sumber daya manusia berlaku juga pada organisasi publik / instansi pemerintah, yang dalam penilaian kinerja stafnya menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan, yang selanjutnya disebut DP3, sesuai Pasal 20 UU Nomor : 8 Tahun 1974 dan PP Nomor : 10 Tahun 1979 : Untuk lebih menjamin obyektivitas dalam mempertimbangkan dan menetapkan kenaikan pangkat dan pengangkatan dalam jabatan diadakan daftar penilaian pelaksana pekerjaan dan daftar urut kepangkatan. Dalam penjelasan ayat tersebut dinyatakan : unsur yang perlu dinilai dalam DP3, antara lain prestasi kerja, rasa tanggung jawab, kesetiaan, prakarsa, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan.

DP3 adalah suatu daftar yang memuat hasil penilaian pekerjaan seorang karyawan dalam jangka waktu satu tahun yang dibuat oleh pejabat yang berwenang. Daftar tersebut digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam melaksanakan pembinaan karyawan berdasarkan sistem karier dan

prestasi kerjanya, antara lain dalam mempertimbangkan kenaikan pangkat, penempatan jabatan, pemindahan, kenaikan gaji berkala, dan lain-lain. Nilai dalam DP3 digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menetapkan mutasi kepegawaian dalam tahun berikut kecuali ada perbuatan tercela dari karyawan yang bersangkutan yang dapat mengurangi nilai. Menurut Haryono, 2004 : DP3 PNS adalah laporan hasil kinerja pegawai selama satu tahun dengan unsur-unsur yang dinilai dalam pelaksanaan pekerjaan seorang karyawan dan merupakan salah satu aspek/faktor pendukung dalam mewujudkan akuntabilitas publik.

Sampai dengan tahun ajaran 2007-2008, FMIPA ITS dengan jumlah mahasiswa terdaftar sebanyak 2361 orang, dan didukung oleh 210 orang dosen serta 74 orang pegawai / teknisi (sudah termasuk tenaga honorer). Hal ini merupakan asset FMIPA yang sangat besar dan penting, disamping asset lainnya. Restrukturisasi dan pemberdayaan organisasi dan sumberdaya manusia harus dilakukan sehingga diharapkan mampu menampilkan kinerja yang optimal.

Sumberdaya manusia yang dimiliki memang cukup banyak, tetapi diindikasikan bahwa terjadi penurunan kinerja mereka yang tercermin dalam beberapa hal, diantaranya kurang disiplin waktu, kurang bertanggung jawab, kerjasama dan ketaatan kurang, dan yang terpenting kurang loyal. Hal ini bisa dilihat dari keseharian mereka yang datang lebih siang sehingga tugas yang telah dibebankan tidak selesai sesuai target waktu, dimana hal ini akan berdampak pada kinerja yang rendah.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH PEMBERIAN IMBALAN INTRINSIK DAN IMBALAN EKSTRINSIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN FMIPA-ITS”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut diatas, maka dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah pemberian imbalan intrinsik, yang terdiri atas komitmen terhadap organisasi, otonomi pekerjaan, pertumbuhan pribadi dan imbalan ekstrinsik yang terdiri atas imbalan finansial, hubungan antar pribadi, kesempatan promosi berpengaruh secara simultan (bersama-sama) dan signifikan terhadap kinerja karyawan FMIPA-ITS ?
2. Apakah pemberian imbalan intrinsik, yang terdiri atas komitmen terhadap organisasi, otonomi pekerjaan, pertumbuhan pribadi dan imbalan ekstrinsik yang terdiri atas imbalan finansial, hubungan antar pribadi, kesempatan promosi berpengaruh secara parsial (individu) dan signifikan terhadap kinerja karyawan FMIPA-ITS ?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan permasalahan diatas, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan :

1. Untuk mengetahui pengaruh pemberian imbalan intrinsik, yang terdiri atas komitmen terhadap organisasi, otonomi pekerjaan, pertumbuhan pribadi dan pemberian imbalan ekstrinsik yang terdiri atas imbalan finansial,

hubungan antar pribadi, kesempatan promosi terhadap kinerja karyawan FMIPA-ITS secara simultan (bersama-sama).

2. Untuk mengetahui pengaruh pemberian imbalan intrinsik, yang terdiri atas komitmen terhadap organisasi, otonomi pekerjaan, pertumbuhan pribadi dan pemberian imbalan ekstrinsik yang terdiri atas imbalan finansial, hubungan antar pribadi, kesempatan promosi terhadap kinerja karyawan FMIPA-ITS secara parsial (individu).

1.4. Manfaat Penelitian

Sejalan dengan tujuan penelitian seperti dikemukakan diatas, maka hasil penelitian ini diharapkan memiliki manfaat berikut :

1. Bagi penulis, hasil penelitian ini dapat menambah pengetahuan bidang manajemen sumberdaya manusia, khususnya bagaimana lebih memotivasi dan meningkatkan kinerja karyawan FMIPA-ITS;
2. Bagi instansi, hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran tentang bagaimana kinerja karyawan FMIPA-ITS setelah diberlakukannya pemberian *reward*, baik yang berupa imbalan intrinsik maupun imbalan ekstrinsik;
3. Bagi masyarakat ilmiah, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkuat teori yang telah ada dan temuan-temuan penelitian sebelumnya, serta dapat memberikan motivasi dan dasar pijakan untuk penelitian sejenis pada masa akan datang.

2.1. Sumber Daya Manusia

Dalam rangka mendukung terciptanya kehidupan kampus yang kondusif, iklim belajar mengajar yang baik, maka diperlukan sumber daya pendukung yang memadai. Terdapat dua komponen pendukung yang penting, yaitu : sumber daya manusia dan fasilitas infrastruktur baik untuk mendukung kegiatan akademik maupun kegiatan kemahasiswaan. SDM, dalam penelitian ini adalah karyawan, yang merupakan sumber daya yang penting dalam suatu Institusi Pendidikan (Nuh, 2006).

Menurut Lutfie, 2007 :

Meskipun jumlah karyawan cukup besar, SDM organisasi pemerintah secara kualitas cukup memprihatinkan. Dengan menurunnya tingkat kepatuhan PNS, sangatlah wajar bila kinerja organisasi pemerintah menjadi menurun.

Untuk meningkatkan kinerja organisasi pemerintah, pendekatan kepatuhan sebaiknya mulai diganti dengan pendekatan komitmen. Komitmen merupakan suatu fungsi dari hati dan pikiran. Komitmen mencakup perhatian yang sepenuh hati (*caring*) dan keterlibatan total dari seorang karyawan terhadap pekerjaannya.

Lemahnya sistem *reward and punishment*, menjadi kendala pemerintah untuk mendapatkan kepatuhan karyawannya. Indikasi melemahnya tingkat kepatuhan karyawan antara lain banyak karyawan yang mulai tidak patuh pada atasannya, sering tidak masuk kerja dengan alasan yang macam-macam. Jika masuk kantor, hanya sekedar memenuhi absensi

berbagai alasan.

Menurut Nuh, 2006 :

Setiap atasan harus mengetahui teknik meningkatkan kinerja karyawan secara optimal, antara lain dengan memberikan motivasi atau dorongan kepada bawahannya agar dapat melaksanakan tugas sesuai aturan dan pengarahan. Motivasi yang diberikan dapat berupa penilaian kinerja yang obyektif dan sesuai kenyataan, disamping memberikan kesempatan pada karyawan untuk menunjukkan prestasinya.

Dengan adanya perubahan menjadi ITS BHP, karyawan dituntut untuk bekerja profesional dalam memberikan pelayanan kepada *stakeholder*. Selain itu juga mampu, cerdas, trampil, cekatan, dan inovatif dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Pendidikan seseorang dapat mempengaruhi pola perilaku dan cara berpikirnya dalam melaksanakan tugas rutin yang dibebankan padanya, sehingga dapat meningkatkan kinerja yang pada akhirnya akan bermuara pada peningkatan taraf hidup karyawan yang bersangkutan. Hal ini dapat diartikan, bahwa seorang karyawan yang penilaian kinerjanya baik atau sangat baik, mempunyai kesempatan yang lebih besar dalam mengembangkan dirinya, misalnya melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, atau dipromosikan untuk menduduki jabatan tertentu. Dalam kaitannya untuk meningkatkan kinerja karyawan, tidak lepas dari motivasi seseorang untuk melakukan pekerjaannya sebaik mungkin.

Menurut Handoko, 1997 : IR-Perpustakaan Universitas Airlangga

Penilaian kinerja adalah suatu proses atau kegiatan dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan kepegawaian dan memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai pelaksanaan kerja mereka.

Penilaian kinerja itu sendiri mempunyai manfaat sebagai berikut :

1. Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan dan bagian kepegawaian dapat membetulkan kegiatannya untuk memperbaiki prestasi;

2. Penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan berbagai tunjangan tambahan maupun bentuk kompensasi yang lain;

3. Keputusan penempatan

Promosi dan mutasi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu dan antisipasinya. Promosi seringkali merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu;

4. Kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang jelek, mungkin menunjukkan adanya kebutuhan untuk latihan. Demikian pula untuk prestasi yang baik, mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan;

5. Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan karier, yaitu mengenai jalur karier tertentu yang harus diteliti;

6. Penyimpangan proses staffing

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing bagian kepegawaian;

7. Ketidak-akuratan informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen kepegawaian. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan kepegawaian yang diambil menjadi tidak tepat;

8. Kesalahan desain pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut;

9. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan penempatan internal akan diambil tanpa diskriminasi;

10. Tantangan eksternal

Prestasi kerja juga dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial, atau masalah pribadi lainnya.

Penilaian kinerja mempunyai lima elemen yaitu : perbaikan kinerja, pengembangan karyawan, kepuasan karyawan, keputusan kompensasi, dan ketrampilan berkomunikasi. Pengembangan karyawan berhubungan dengan keahlian yang dimilikinya.

Penilaian kinerja membantu atasan mengantisipasi dan seringkali mencegah ketidakpuasan karyawan. Perubahan sikap merupakan tanda adanya perubahan kepuasan kerja seseorang.

Selama proses penilaian, atasan dan bawahan harus sepakat mengenai arah dan sasaran kinerja serta pengembangan personal. Sedangkan nilai terbesar dari penilaian sebagai alat komunikasi terletak pada kemampuannya dalam membantu atasan untuk menentukan di bagian yang mana komunikasi tidak efektif.

Menurut Simamora, 2003 :

Faktor kritis yang berhubungan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuan untuk mengukur seberapa baik karyawan berkarya dan menggunakan informasi itu untuk memastikan bahwa pelaksanaan memenuhi standar saat ini dan meningkat sepanjang waktu.

Penilaian kinerja merupakan alat yang berguna tidak hanya untuk mengevaluasi karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan. Akan tetapi juga dapat menjadi sumber kerisauan dan frustrasi manajer (atasan) dan karyawan, dikarenakan adanya ketidakpastian dan ambiguitas di seputar penilaian kinerja.

"Performance appraisal may be defined as any procedure that involves : 1) setting work standards; 2) assessing the employee's actual performance relative to these standards; and 3) providing feedback to the employee with the aim of motivating that person to eliminate performance deficiencies or to continue to perform above par."

Sehingga penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai prosedur yang meliputi : 1) penetapan standard kerja; 2) penilaian kinerja nyata karyawan yang berkaitan dengan standard kerja; 3) penyediaan umpan balik pada karyawan dengan tujuan memotivasi seseorang untuk menekan kekurangan kinerja atau melanjutkan kinerja yang sudah baik. Sehingga penilaian kinerja merupakan mekanisme yang dapat digunakan untuk menilai apakah kinerja karyawan sudah sesuai dengan standar kerja organisasi, dan sebagai media untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

Sedangkan menurut Armstrong, 1998 :

Penilaian kinerja bukan kegiatan pengawasan, dan bukan pula mencari-cari kesalahan untuk menjatuhkan sanksi atau hukuman, melainkan fokus pada usaha mengungkapkan kekurangan dalam bekerja untuk diperbaiki dan kelebihan bekerja untuk di kembangkan.

2.2.1. Bias dalam Penilaian Kinerja

Menurut Alewine dalam Timpe (2002), penilaian kinerja dilakukan untuk memberi tahu karyawan apa yang diharapkan pimpinan untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian harus mengenali prestasi serta membuat rencana untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Penilaian kinerja harus memungkinkan pekerjaan dapat diorganisasikan dengan baik serta memberikan kepuasan, pencapaian, dan pemerdayaan jabatan yang lebih besar.

Penilaian kinerja merupakan landasan penilaian kegiatan manajemen SDM seperti perekrutan, seleksi, penempatan, pelatihan, penggajian, pengembangan karir, dan lain-lain. Kegiatannya sangat erat kaitannya dengan kelangsungan hidup sebuah organisasi. Dalam melakukan penilaian, penilai seringkali tidak berhasil untuk tidak melibatkan emosionalnya, sehingga menyebabkan evaluasi menjadi bias, yang paling umum terjadi adalah sebagai berikut (Simamora, 2003) :

1. *Halo effect*; terjadi bila pendapat pribadi penilai turut mempengaruhi pengukuran prestasi kerja;
2. *Tendency central*; terjadi karena penilai tidak suka menilai bawahannya sebagai yang efektif atau tidak efektif, sehingga dibuat rata-rata;
3. *Leniency bias and strickness bias*; disebabkan penilai terlalu mudah memberikan nilai baik atau terlalu ketat dalam mengevaluasi mereka;
4. Prasangka pribadi; terjadi karena faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi bisa mengubah penilaian;
5. *Recency effect*; terjadi bila menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja subyektif, sangat dipengaruhi kegiatan bawahan yang paling terakhir.

Menurut Simamora, 2003, seringkali terjadi masalah dalam penilaian kinerja. Kesalahan ini muncul melalui proses yang tidak disengaja maupun yang disengaja. Kesalahan yang tidak disengaja (*unintentional errors*) timbul

karena evaluator tidak memiliki keahlian yang diperlukan untuk membuat penilaian yang akurat atau isi penilaian tidak ditentukan secara cermat. Kesalahan yang disengaja (*intentional errors*) disebabkan oleh faktor politis atau yang lainnya. Upaya untuk mengendalikan kesalahan yang disengaja meliputi : pembuatan dimensi yang lebih spesifik dan terverifikasi, menyembunyikan kunci pemberian skor dengan menggunakan instrumen penilaian yang memerlukan pengecekan silang, penilai tambahan, atau telaah nilai oleh orang lain, pelatihan bagi evaluator, dan melemahnya motivasi evaluator untuk melakukan penilaian yang tidak akurat. Sejalan dengan Simamora, menurut Sofo, 2003, penilai harus memiliki keahlian dan pemahaman pembelajaran pekerjaan, dengan tekanan tertentu pada standar kompetensi untuk penilaian. Penilaian berbasis kompetensi terhadap pembelajaran adalah kriteria yang direferensikan. Ini berarti mengidentifikasi pencapaian apa saja oleh individu berkaitan keluaran yang telah ditetapkan, dan tidak dengan kinerja mereka terhadap orang lain.

2.2.2. Sistem Penilaian Kinerja

Menurut Simamora, 2003 :

Sistem penilaian kinerja dapat didayagunakan untuk mempromosikan tujuan dan sasaran manajemen. Selain mendorong tingkat kinerja karyawan secara sistematis, sistem ini juga berguna dalam mengidentifikasi karyawan yang potensial, memberikan imbalan secara adil, dan menentukan kebutuhan karyawan akan pengembangan. Segala aktivitas ini tentu akan menunjang orientasi strategik organisasi.

Proses penilaian pelaksanaan pekerjaan sangat memerlukan tolok ukur sebagai pembanding yang disebut standar pekerjaan, dan harus dibuat jika hasil analisis pekerjaan sudah tidak sesuai lagi untuk dipergunakan, karena sebagian besar atau seluruh tugas dan cara melaksanakannya sudah mengalami perubahan atau perkembangan, sebagai wujud dari dinamika pekerjaan.

Sehubungan dengan uraian tersebut di atas, maka pengertian standar kinerja adalah sejumlah kriteria yang dijadikan tolok ukur atau pembanding pelaksanaan pekerjaan. Sedangkan pengertian lainnya adalah harapan organisasi pada karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya sehari-hari.

2.2.4. Kriteria Penilaian

Menurut Robbins, 1998, kriteria yang dipilih manajemen dalam mengevaluasi seseorang akan mempunyai pengaruh utama pada apa yang dikerjakan oleh bawahan, sehingga terdapat tiga macam kriteria yang umum, yaitu :

1. *Individual Task Outcome* (hasil tugas masing-masing individu); meliputi jumlah yang dihasilkan maupun hasil kerja;
2. *Behaviors* (perilaku); adalah perilaku dimana karyawan secara individu dapat bekerjasama dalam suatu tim / kelompok kerja, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan;
3. *Traits* (ciri); yaitu mempunyai perilaku baik, menunjukkan percaya diri, dapat diandalkan atau bekerjasama, mempunyai ketrampilan.

Menurut Armstrong, 1998 : IR-Perpustakaan Universitas Airlangga

Manajemen kinerja (*performance management*) adalah upaya memperoleh hasil terbaik dari organisasi, kelompok, dan individu melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam kerangka kerja tujuan terencana, standar, dan persyaratan atribut atau kompetensi yang disetujui bersama.

Manajemen kinerja bersifat menyeluruh dan menyentuh semua elemen, unsur, atau input yang harus didaya gunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Mathis dan Jackson, 2002 :

Sistem manajemen kinerja berusaha mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan, dan memberi penghargaan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Villere, 2002, ada 4 (empat) kunci keberhasilan di dalam organisasi dimana seseorang bekerja, yaitu :

1. Hubungan yang saling mendukung dan mempercayai harus dikembangkan dan dipupuk di seluruh rantai. Para karyawan harus merasa bahwa mereka adalah anggota tim yang sama tanpa memperhatikan dimana tempat mereka berada dalam organisasi.

Pendekatan ketidak pedulian, permusuhan harus sepenuhnya ditentang, dan digantikan dengan kerjasama tim, dan saling mempedulikan;

2. Organisasi dan anggotanya tidak dapat efektif kecuali sasaran yang tidak jelas digantikan dengan sasaran yang spesifik dan dapat diukur.

Tehnik-tehnik harus diciptakan untuk :

- a. Menetapkan rencana dan sasaran yang realistis;

- b. Membuat sasaran dan rencana spesifik tetapi tidak kaku;
- c. Menetapkan sasaran singkat, sedang dan jangka panjang;
- d. Menetapkan tanggal target;
- e. Memperbaharui dan memperbaiki sasaran serta rencana;
3. Keterampilan harus dikembangkan untuk mengatasi kelambanan dan perlawanan komponen organisasi terhadap perubahan;
4. Beberapa anggota organisasi memerlukan dukungan dan perhatian untuk berubah menjadi prestasi produktif.

Sedangkan menurut Bacal, 2001, manajemen kinerja meliputi upaya membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang :

1. Fungsi kinerja esensial yang diharapkan dari para karyawan;
2. Seberapa besar kontribusi pekerjaan karyawan bagi pencapaian tujuan organisasi;
3. Apa arti konkrit dari "melakukan pekerjaan yang baik";
4. Bagaimana karyawan dan atasan langsungnya bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkannya kinerja karyawan yang sudah ada sekarang;
5. Bagaimana prestasi kerja akan diukur;
6. Mengenali berbagai hambatan kinerja dan menyingkirkannya.

Manajemen kinerja ditinjau dari aspek pengembangan sumber daya manusia mempunyai manfaat sebagai berikut (Ruky, 2001) :

1. Penyesuaian program pelatihan dan pengembangan karyawan

Dengan melaksanakan manajemen kinerja, dapat diketahui atau diidentifikasi pelatihan ~~kepada siapa saja yang~~ masih harus diberikan pada karyawan untuk membantu agar mampu mencapai standar prestasi yang ditetapkan;

2. Penyusunan program seleksi dan kaderisasi

Dengan melaksanakan manajemen kinerja selayaknya juga dapat diidentifikasi siapa saja karyawan yang mempunyai potensi untuk dikembangkan karirnya dengan dicalonkan untuk menduduki jabatan-jabatan yang tanggung jawabnya lebih besar pada masa yang akan datang;

3. Pembinaan karyawan

Pelaksanaan manajemen kinerja juga dapat menjadi sarana untuk meneliti hambatan karyawan untuk meningkatkan prestasinya.

2.4. Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan

Menurut Nawawi, 2003 : pengertian penilaian pelaksanaan pekerjaan yang bersifat komprehensif meliputi :

1. Usaha mengidentifikasi, mengukur, atau menilai, dan mengelola pelaksanaan pekerjaan oleh para karyawan;
2. Usaha mengidentifikasi dan menilai aspek pelaksanaan pekerjaan yang berpengaruh kepada kesuksesan organisasi non profit dalam mencapai tujuannya;

3. Kegiatan mengukur / menilai untuk menetapkan seorang karyawan sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaannya dengan mempergunakan standar pekerjaan sebagai tolok ukurnya.

Dari pengertian tersebut jelas bahwa yang dinilai adalah :

1. Apa yang telah dikerjakan oleh seorang karyawan selama periode tertentu, satu semester, satu tahun, atau lebih singkat, sesuai jenis dan sifat pekerjaannya;
2. Bagaimana karyawan yang dinilai melaksanakan pekerjaannya selama periode tersebut di atas;
3. Mengapa karyawan tersebut melaksanakan pekerjaannya seperti itu.

2.4.1. Makna dan Hakikat Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan

Menurut Mathias dan Jackson (2002), bahwa makna dari penilaian pelaksanaan pekerjaan pada dasarnya adalah :

1. Penilaian pelaksanaan pekerjaan yang tidak dihubungkan dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawab di dalam hasil analisis pekerjaan atau dengan standar pekerjaan, hasilnya tidak akurat dan pasti bersifat bias / menyimpang, yang akan menyesatkan dalam menafsirkan hasilnya. Akibat yang negatif adalah bahwa pengambilan keputusan mengenai karyawan akan mengarah pada perilaku yang kurang adil, karena bertolak dari penafsiran yang keliru mengenai keadaan yang sebenarnya dalam melaksanakan pekerjaan;



2. Penilaian pelaksanaan pekerjaan dilakukan bukan sekedar untuk mencari kelemahan atau kekurangan dan kesalahan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya untuk dijatuhi sangsi atau hukuman. Penilaian harus dilakukan juga untuk mengungkapkan keberhasilan atau kelebihan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, agar dapat dipertahankan, ditingkatkan, dan dihargai;
3. Penilaian bersifat standar dan diperlakukan sama bagi semua karyawan dan berguna bagi organisasi non profit karena mampu memberikan umpan balik tidak saja bagi karyawan yang dinilai, tetapi juga bagi pimpinannya.

Sehingga hakikat penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah sebagai berikut :

1. Kegiatan mengamati seorang karyawan dalam bekerja (meskipun tidak berarti harus dilakukan hanya dengan observasi, karena masih banyak cara lain), harus mampu membedakan antara fakta dan penafsiran agar hasilnya obyektif;
2. Merupakan pekerjaan menilai / mengukur dan membuat keputusan mengenai keberhasilan atau kegagalan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas pokoknya, harus dilaksanakan secara obyektif dan jujur serta bebas dari prasangka khususnya perilaku KKN, agar tidak merugikan nasib dan masa depannya;
3. Dilakukan pada karyawan sebagai manusia yang unik dan kompleks. Oleh karena itu pelaksanaannya tidaklah sesederhana menghadapi benda atau sejenisnya, karena :

- a. Dapat menyentuh dan mengintervensi kehidupan pribadi sebagai hak asasi berupa aspek kehidupan yang dirahasiakan seseorang. Untuk itu kegiatannya perlu dilakukan secara hati-hati, bijaksana dan diusahakan agar tidak merugikan karyawan yang dinilai atau berakibat menimbulkan konflik yang dapat merugikan organisasi;
- b. Dapat menyentuh sesuatu yang sensitif dan mudah memancing perilaku emosional yang harus dihindari agar tidak berkembang menjadi konflik;
- c. Harus dilakukan sebagai kegiatan yang berkesinambungan, karena karyawan sebagai manusia mungkin saja mengalami perubahan / perkembangan dalam melaksanakan pekerjaannya dari yang buruk menjadi baik atau sebaliknya.
4. Dilakukan tidak sekedar untuk menilai para karyawan sebagai bawahan, tetapi juga pada para atasan, karena kekeliruan, kesalahan, dan kegagalan dalam melaksanakan pekerjaan mungkin saja bersumber dari para pimpinan dalam membuat dan memerintahkan keputusan dan kebijaksanaannya, atau bukan disebabkan oleh para karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Oleh karena itu hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan pada para bawahan harus digunakan sebagai umpan balik (*feed back*) tidak saja untuk para bawahan yang dinilai, tetapi juga untuk atasan masing-masing dalam mengoreksi kepemimpinannya.

Mathias dan Jackson (2002) menjelaskan manfaat dari penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah sebagai berikut :

1. Untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang keliru oleh para karyawan, dan sebagai masukan bagi para pimpinan dalam membantu dan mengarahkan karyawan dalam memperbaiki pelaksanaan pekerjaannya dimasa depan;
2. Berguna untuk melaksanakan perbaikan dan penyempurnaan kegiatan manajemen SDM lainnya seperti :
 - a. Menyelaraskan upah / gaji atau insentif lainnya bagi para karyawan terutama untuk yang berprestasi dalam bekerja;
 - b. Memperbaiki kegiatan penempatan, promosi, pindah, dan demosi jabatan sesuai dengan prestasi atau kegagalan karyawan yang dinilai;
 - c. Membantu memperbaiki kegiatan pelatihan, baik dalam menyusun kurikulumnya maupun memilih karyawan yang akan diikuti sertakan dalam kegiatan pelatihan. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat memberikan informasi mengenai kondisi keterampilan / keahlian yang kurang / tidak dikuasai oleh karyawan sehingga berpengaruh pada efisiensi, efektivitas, dan produktivitas serta kualitas kerja dan hasil-hasilnya. Hasil tersebut dapat dipergunakan sebagai bahan masukan dalam melakukan analisis kebutuhan

pelatihan baik pada tingkat organisasi, unit kerja, maupun dalam analisis individual; IR-Perpustakaan Universitas Airlangga

- d. Memberikan informasi bagi karyawan dalam menyusun perencanaan karir. Sedang bagi organisasi non profit dapat digunakan dalam membantu karyawan melakukan perbaikan atau peningkatan kekurangan / kelemahannya dalam bekerja, bahkan untuk menyusun program dan kegiatan pengembangannya dalam mengantisipasi tantangan baru di masa depan;
- e. Dapat dipergunakan sebagai informasi untuk memperbaiki validitas dan reliabilitas tes yang rendah / buruk, bila ternyata calon karyawan yang diprediksi memiliki kemampuan tinggi, setelah bekerja hasilnya menunjukkan kemampuan sebenarnya yang rendah;
- f. Dapat digunakan untuk mendiagnosa atau mengidentifikasi masalah-masalah organisasi non profit, yang harus dicarikan cara penyelesaiannya.

2.5. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan

Terdapat 3 (tiga) ketentuan yang mengatur tentang DP3 bagi PNS di seluruh Indonesia yaitu :

1. Undang-Undang Pokok Kepegawaian Nomor : 8 tahun 1974 pasal 12 ayat (1), dan (2), dan pasal 20;
2. Peraturan Pemerintah Nomor : 10 tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS;

2.5.1. Unsur-Unsur DP3

Menurut Nawawi, 2003 :

Unsur-unsur yang terdapat dalam DP3 meliputi : kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan. Adapun nilai pelaksanaan pekerjaan, dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979, dinyatakan dengan sebutan dan angka sebagai berikut :

Tabel 2.1
UNSUR - UNSUR DP3

UNSUR YANG DINILAI (INDIKATOR PENILAIAN KINERJA)	NILAI ANGKA	KRITERIA
Kesetiaan, Prestasi Kerja, Ketaatan, Tanggung Jawab, Kejujuran, Kerjasama, Prakarsa, dan Kepemimpinan	85 - 100	Amat baik, sangat baik, sangat berhasil
	70 - 85	Baik, berhasil
	55 - 70	Cukup baik, sedang, cukup berhasil
	0 - 55	Kurang baik, kurang berhasil

Sumber : PP RI No. 10 Tahun 1979

Setelah dilakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan terhadap seorang PNS, maka hasil penilaian tersebut dimasukkan ke dalam suatu format yang sudah ditentukan, yaitu dengan menjumlah nilai semua unsur penilaian tersebut kedalam tabel sebagaimana tabel 2.2. berikut ini :

**Tabel 2.2
MODEL DP3**

IR-Perpustakaan Universitas Airlangga

NILAI	NO	UNSUR	ANGKA SEBUTAN	KETERANGAN
		Kesetiaan		
		Prestasi Kerja		
		Tanggung Jawab		
		Ketaatan		
		Kejujuran		
		Kerjasama		
		Prakarsa		
		Kepemimpinan		
		Jumlah		
		Rata-rata		

Sumber : PP RI No. 10 Tahun 1979

2.5.2. Tatacara Penilaian DP3

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979, Penilaian DP3 dilakukan dengan mempergunakan tatacara sebagai berikut :

1. Pejabat penilai menyampaikan DP3 kepada atasan pejabat penilai dengan ketentuan :
 - a. Apabila tidak ada keberatan dari PNS yang dinilai, DP3 tersebut disampaikan tanpa catatan;
 - b. Apabila ada keberatan dari PNS yang dinilai, DP3 tersebut disampaikan dengan catatan tentang tanggapan pejabat penilai atas keberatan yang diajukan oleh PNS yang dinilai.
2. Atasan pejabat penilai memeriksa dengan seksama DP3 yang disampaikan kepadanya. Apabila terdapat alasan-alasan yang cukup,

atasan pejabat penilai dapat mengadakan perubahan nilai yang

tercantum dalam DP3 yang dibuat oleh pejabat penilai;

3. Nilai pelaksanaan pekerjaan dinyatakan dengan sebutan angka; sebagaimana yang tercantum pada tabel 2.1;
4. Setiap unsur penilaian ditentukan dahulu nilainya dalam angka, kemudian baru sebutan.

Pejabat penilai adalah atasan langsung PNS yang dinilai. Pejabat penilai serendah-rendahnya berpangkat kepala urusan atau pejabat lain yang setingkat dengannya, kecuali ditentukan lain dalam lingkungannya masing-masing. Pejabat penilai wajib melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan terhadap PNS yang berada dalam lingkungannya. Pejabat penilai baru dapat melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan apabila ia telah membawahi PNS yang bersangkutan sekurang-kurangnya enam bulan. Pejabat penilai yang belum membawahi PNS selama enam bulan dapat membuat DP3 dengan menggunakan bahan-bahan yang ditinggalkan pejabat penilai sebelumnya.

Atasan pejabat penilai adalah atasan langsung dari pejabat penilai. Atasan pejabat penilai berkewajiban memeriksa DP3 yang disampaikan kepadanya, memeriksa keberatan PNS dan tanggapan pejabat penilai yang tercantum dalam DP3 yang disampaikan kepadanya. Apabila keberatan tersebut cukup beralasan, atasan pejabat penilai dapat mengubah nilai yang telah dibuat oleh pejabat penilai. Perubahan yang dibuat oleh atasan pejabat penilai tidak dapat diganggu gugat. DP3 baru berlaku setelah disahkan oleh

atasan pejabat penilai. Setelah karyawan yang dinilai menerima DP3 ia dapat menelitinya dan mengajukan keberatan terhadap penilaian tersebut. DP3 harus disimpan dengan baik dan aman oleh pejabat yang diserahi urusan kepegawaian. Jangka waktu penyimpanan adalah 5 (lima) tahun, setelah itu DP3 tidak dapat dipergunakan lagi.

2.6. Kompensasi / Imbalan

Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1997 :

Organisasi menggunakan berbagai jenis imbalan untuk menarik dan mempertahankan anggotanya dan memotivasi mereka agar mencapai tujuan pribadi dan organisasi.

Untuk menarik orang agar mengikuti organisasi, mempertahankan agar mereka datang bekerja, dan memotivasi agar bekerja sungguh-sungguh sehingga mencapai prestasi yang tinggi, maka organisasi memberi imbalan bagi karyawannya.

Dan sebagai imbalannya, karyawan memberikan waktu, kemampuan, keahlian, dan usaha mereka kepada organisasi. Hubungan antara organisasi dan karyawannya ini disebut sebagai "*kontrak psikologis*".

Menurut Schein (1970), dalam Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1997 :

"Kontrak psikologis adalah kondisi dimana individu mempunyai sejumlah harapan dari organisasi dan organisasi mempunyai sejumlah harapan dari mereka.

Harapan-harapan tersebut tidak hanya mencakup berapa banyak pekerjaan yang harus dikerjakan untuk sejumlah upah, tetapi juga melibatkan keseluruhan pola hak-hak, hak istimewa, dan kewajiban antara karyawan dan organisasi".

Mengenai kapan cara dan waktu yang tepat dalam memberikan imbalan adalah merupakan masalah yang penting. Organisasi dapat memberikan imbalan seperti upah, alih tugas, promosi, pujian, dan pengakuan, disamping membantu menciptakan iklim yang menghasilkan

pekerjaan yang lebih banyak tantangannya dan memuaskan. Karena imbalan dianggap penting oleh karyawan, maka imbalan mempunyai dampak penting atas perilaku dan prestasi.

Menurut Simamora, 2003 :

Pengelolaan kompensasi merupakan fungsi penting dalam organisasi, dan biasanya merupakan bagian dari tanggung jawab departemen sumber daya manusia. Salah satu hal paling penting dari pekerjaan di mata sebagian besar karyawan adalah tingkat bayarannya.

Bayaran (*pay*) juga ditentukan oleh keahlian dan upaya yang dibutuhkan untuk menunaikan sebuah pekerjaan dan tingkat penilaian terhadap pekerjaan oleh organisasi dan masyarakat.

Tingkat kompensasi menentukan gaya hidup, status, harga diri, dan sikap karyawan terhadap organisasi. Selain itu, kompensasi dapat mempunyai imbas besar atas rekrutmen, motivasi, produktivitas, dan tingkat putaran karyawan.

Salah satu fungsi tradisional manajemen SDM adalah penentuan kompensasi para karyawannya. Dalam organisasi modern, dengan beraneka rupa program tunjangan karyawan yang mahal, program insentif, gaji, dan skala gaji yang terstruktur, tugas kompensasi bahkan lebih rumit dan menantang. Kompensasi karyawan mempengaruhi produktivitas dan tendensi mereka untuk tetap bersama organisasi atau mencari pekerjaan lainnya. Kebutuhan para karyawan akan pendapatan dan keinginan mereka diperlakukan secara wajar oleh organisasi membuat program kompensasi menjadi semakin vital bagi departemen sumber daya manusia.

Kompensasi meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi.

Terminologi kompensasi sering digunakan secara bergantian dengan administrasi gaji dan upah, kendatipun demikian, terminologi kompensasi sesungguhnya merupakan konsep yang lebih luas. Bila dikelola secara benar, kompensasi membantu organisasi mencapai tujuannya dan memperoleh, memelihara, dan mempertahankan tenaga kerja yang produktif.

Desain dan implementasi sistem kompensasi merupakan salah satu aktivitas paling rumit bagi manajer SDM yang bertanggung jawab. Beberapa faktor yang menyebabkan kompleksitas tersebut :

1. Kompensasi tetap dianggap paling penting;
2. Nilai individu dapat berubah sepanjang waktu;
3. Pekerjaan disebagian besar organisasi melibatkan beragam pengetahuan, keahlian, dan kemampuan, dan dilakukan dalam situasi dengan kisaran tuntutan yang luas;
4. Sistem kompensasi terdiri dari banyak komponen yang patut dikoordinasikan;
5. Kompensasi karyawan merupakan biaya pokok dalam menjalankan roda usaha dan dapat menentukan daya saing barang atau jasa;
6. Beraneka macam peraturan pemerintah pusat maupun daerah mempengaruhi sistem kompensasi;

7. Para karyawan melalui ketentuan perundingan kerja bersama, barangkali ingin berpartisipasi dalam penetapan kompensasi;

8. Biaya hidup yang sangat bervariasi menjadi pertimbangan penting bagi perusahaan

Menurut Simamora, 2003 :

Kompensasi terdiri dari dua bentuk, yaitu kompensasi finansial dan non finansial. Komponen kompensasi finansial terbagi dalam bentuk kompensasi langsung dan tidak langsung.

Kompensasi finansial langsung terdiri dari bayaran yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisi. Sedangkan yang tidak langsung, disebut tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung.

Sedangkan kompensasi non finansial terdiri atas kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik di mana seseorang bekerja.

Kompensasi finansial mempengaruhi keseluruhan strategi organisasi karena kompensasi berpengaruh kuat terhadap kepuasan kerja, produktivitas, putaran karyawan, dan proses lainnya dalam sebuah organisasi. Hubungan strategik antara kompensasi dan aktivitas sumber daya manusia dapat digambarkan sebagai berikut :

1. Staffing

Bayaran dan tunjangan dapat memikat atau menghalangi karyawan potensial dalam proses rekrutmen, seleksi, dan pengangkatan. Ketersediaan karyawan potensial dan kondisi pasar tenaga kerja mempengaruhi bayaran dan tunjangan.

2. Evaluasi kinerja

Insentif bayaran mempengaruhi tingkat kinerja dan tingkat upah dapat membuat bias proses evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja harus menjadi determinan signifikan dari kompensasi individu.

3. Pelatihan dan pengembangan

Insentif bayaran dapat merangsang minat pelatihan dan mengukuhkan penguasaan keahlian baru. Tingkat keahlian yang lebih tinggi akan menghasilkan tingkat bayaran yang lebih tinggi.

4. Hubungan karyawan

Sistem kompensasi yang tidak memadai dan tidak adil akan menimbulkan ketidakpuasan karyawan, keluhan karyawan, dan pengorganisasian serikat pekerja. Tarif bayaran dan tunjangan dapat dirundingkan dengan kelompok karyawan atau serikat pekerja.

2.6.1. Kompensasi dan Terminologinya

Menurut Simamora, 2003, kompensasi merupakan terminologi luas yang berhubungan dengan imbalan finansial yang diterima seseorang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan organisasi. Pada umumnya, kompensasi berbentuk finansial karena pengeluaran moneter yang dilakukan organisasi. Pengeluaran moneter seperti itu bisa 'segera' (*immediate payment*), yaitu kewajiban dalam periode waktu yang singkat, contohnya : gaji mingguan, bulanan, atau 'tertangguh' (*deferred payment*), yaitu

Terminologi dalam kompensasi :

1. Upah dan gaji

Upah (*wages*) biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam, semakin lama jam kerjanya semakin besar bayarannya. Gaji (*salary*) umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan, terlepas dari lamanya jam kerja.

2. Insentif (*Incentive*)

Merupakan tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan organisasi. Program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan, atau upaya pemangkasan biaya.

3. Tunjangan (*Benefit*)

Meliputi asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung organisasi, program pensiun, dan tunjangan lain yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4. Fasilitas (*Perquisites*)

Meliputi kenikmatan seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan.

Menurut Simamora, 2003, lima karakteristik yang harus dimiliki kompensasi untuk mencapai tujuan adalah sebagai berikut :

1. Arti penting

Imbalan tidak akan dapat mempengaruhi apa yang dilakukan oleh karyawan seandainya tidak dianggap penting bagi mereka.

2. Fleksibilitas

Fleksibilitas imbalan merupakan prasyarat yang diperlukan untuk merancang sebuah sistem imbalan yang terkait dengan karyawan.

3. Frekuensi

Semakin sering imbalan dapat diberikan semakin besar potensi daya gunanya sebagai instrumen yang mempengaruhi kinerja karyawan.

4. Visibilitas

Imbalan harus dapat dilihat apabila dikehendaki supaya karyawan merasakan adanya hubungan antara kinerja dan imbalan, dan mampu memuaskan kebutuhan karyawan akan pengakuan dan penghargaan

5. Biaya

Semakin rendah biaya, semakin diinginkan imbalan tersebut dari sudut pandang organisasi.

Menurut Simamora, 2003 : IR-Perpustakaan Universitas Airlangga

Gaji dapat menjadi faktor penting dalam penentuan apakah seorang karyawan akan masuk kerja pada hari tertentu. Ketidakhadiran dapat disebabkan oleh keinginan untuk menghindari ketidaknyamanan suatu lingkungan kerja (pekerjaan, rekan sejawat, kondisi kerja) atau kekecewaan terhadap struktur balas jasa organisasi (gaji, promosi, pengakuan karyawan).

Keterlambatan dan pulang kerja lebih dini juga menimbulkan biaya seperti halnya ketidakhadiran, dan sering disebabkan oleh faktor yang sama.

2.6.4. Kompensasi dan Putaran Karyawan

Menurut Simamora, 2003, kepuasan kerja adalah sikap umum karyawan terhadap pekerjaan. Sistem kompensasi sering mempunyai dampak signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Seandainya kenaikan gaji berhubungan langsung dengan kinerja, karyawan yang menerima kenaikan gaji yang wajar lebih besar kemungkinannya mengalami rasa pencapaian dan kepuasan kerja.

Gaji karyawan menentukan kepuasan kerja, hal itu juga berdampak pada apakah seorang karyawan kemungkinan akan mengundurkan diri dan menerima sebuah pekerjaan di tempat lainnya.

Keputusan untuk angkat kaki dari organisasi melibatkan dua pertimbangan : (1) keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, dan (2) kemampuan karyawan untuk keluar.

ketidakadilan internal. Ada kemungkinan ketidakpuasan terhadap gaji mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap putaran karyawan daripada ketersediaan pekerjaan dengan gaji lebih tinggi di perusahaan lain.

2.6.5. Kompensasi dan Kepuasan

Menurut Simamora, 2003 :

Kepuasan merupakan istilah evaluatif yang menggambarkan sikap suka atau tidak suka. Kepuasan bayaran mengacu pada sikap suka dan tidak suka terhadap sistem kompensasi organisasi.

Perbedaan antara jumlah yang diterima oleh karyawan dan jumlah yang mereka duga diterima oleh orang lain merupakan penyebab langsung kepuasan atau ketidakpuasan gaji. Jika mereka merasa setara, maka terdapat kepuasan. Kompensasi mempengaruhi kepuasan dan bertindak sebagai umpan balik yang membuat karyawan menyesuaikan perilakunya. Berdasarkan survei yang dilakukan Herzberg (1959) dalam jurnal penelitian Muhaimin (2004), pendekatan yang dilakukan peneliti untuk memecahkan masalah kepuasan kerja tidaklah lengkap, hanya mencoba mencari faktor-faktor yang mempengaruhi sikap kerja, yaitu faktor apa saja yang menyebabkan sikap karyawan menjadi suka atau tidak menyukai pekerjaannya.

Sedangkan peneliti yang lain hanya mencoba melihat pengaruh sikap terhadap kinerja, yaitu apakah karyawan yang puas lebih produktif dari karyawan yang tidak puas.

Selanjutnya Edward Lawler dalam Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1997 : memberikan kesimpulan sebagai berikut :

1. Kepuasan dari imbalan adalah fungsi dari banyak imbalan yang diterima dan berapa banyak menurut perasaan individu yang bersangkutan harusnya diterima;
2. Perasaan individu tentang kepuasan dipengaruhi oleh pembandingan apa yang terjadi pada orang lain;
3. Kepuasan dipengaruhi oleh rasa puas karyawan dengan imbalan intrinsik dan ekstrinsik;
4. Individu menginginkan imbalan yang berbeda dan dilihat dari segi pentingnya imbalan yang berbeda tersebut;
5. Beberapa imbalan ekstrinsik memuaskan karena imbalan tersebut mengarah pada imbalan lain.

2.6.6. Kompensasi dan Efektivitas Organisasional

Menurut Simamora, 2003, manajer SDM perlu mengenali tiga poin utama saat merancang, menetapkan dan mengevaluasi sebuah program kompensasi, yaitu :

1. Gaji, merupakan faktor penting bagi karyawan, dan mempunyai dampak terhadap pilihan pekerjaan, kepuasan kerja, ketidakhadiran, putaran karyawan, dan produktivitas;
2. Tenaga kerja senantiasa berubah dengan cara yang dapat diprediksi;
3. Organisasi mengubah misi, tujuan, strategi, dan kebijakan SDM.

Implikasi bagi manajer SDM berkenaan dengan tiga poin utama ini adalah bahwa sistem gaji harus beradaptasi dengan perubahan tenaga kerja, organisasional, hukum, serta kesempatan dan ancaman lingkungan lainnya.

Hal-hal yang perlu dicermati :

1. Program kompensasi akan menjadi semakin disesuaikan dengan kebutuhan individu karyawan untuk meningkatkan diversitas tenaga kerja;
2. Perhatian yang lebih besar mesti diberikan terhadap gaji berdasarkan kinerja, pengetahuan, dan keahlian;
3. Kebijakan, praktik, dan keputusan kompensasi harus dapat dipertahankan oleh orang-orang yang melaksanakan program manajemen sumber daya manusia

Kompensasi mempunyai tujuan antara lain :

1. Mengarahkan desain sistem gaji;
2. Menjadi standar evaluasi keberhasilan sistem gaji

Sistem kompensasi dirancang untuk mencapai tujuan umum tertentu, antara lain :

1. Sistem upah dan gaji harus dirasa wajar oleh mayoritas karyawan;

2. Sistem kompensasi harus nondiskriminatif, terbuka, dan dapat dipertahankan, serta sesuai ketentuan hukum;
3. Tujuan dasar kompensasi untuk memikat, menahan, dan memotivasi karyawan;
4. Sistem kompensasi harus dirancang untuk menghadapi kompetisi dan kemampuan membayar kebutuhan pokok organisasi.

2.6.7. Jenis Kompensasi / Imbalan

Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1997 :

Jenis imbalan ada dua macam, yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik.

Sejalan dengan itu, Simamora, 1999, juga menjelaskan bahwa terdapat dua tipe dasar atau kategori imbalan, yaitu imbalan intrinsik (*intrinsic rewards*) dan imbalan ekstrinsik (*extrinsic rewards*).

Meskipun kedua imbalan ini berbeda, namun sangat berkaitan. Penyediaan imbalan ekstrinsik memberikan imbalan intrinsik bagi penerimanya.

Menurut Gitosudarmo, 1997, beberapa isu penting muncul dalam organisasi tentang imbalan yang diharapkan oleh karyawan, yaitu :

1. Seseorang bekerja pada suatu organisasi tertentu dengan berbagai macam alasan, dan salah satunya adalah mendapatkan imbalan.
2. Uang bukan satu-satunya imbalan yang dicari seseorang dalam bekerja.
3. Imbalan yang dicari seseorang bervariasi sepanjang waktu sesuai dengan perubahan kondisi yang terjadi dalam kehidupannya.

Menurut Simamora, 1999, imbalan intrinsik adalah imbalan yang dinilai di dalam dan dari mereka sendiri, yang bersifat internal bagi individu, dan berasal dari keterlibatan dalam aktivitas atau tugas tertentu. Imbalan ini melekat pada aktivitas itu sendiri, dan pemberiannya tidak tergantung pada kehadiran atau tindakan orang lain atau hal lainnya.

Tipe imbalan intrinsik adalah seperti perasaan yang berbeda yang dialami oleh karyawan sebagai akibat kinerja mereka pada pekerjaan. Contoh imbalan intrinsik ini adalah perasaan individu akan kompetensi pribadi sebagai akibat pelaksanaan pekerjaan dengan baik, perasaan penyelesaian atau pencapaian pribadi karena mencapai tujuan atau sasaran, perasaan bebas pengarahan dan tanggungjawab pribadi yang meningkat karena disertai wewenang berkenaan dengan bagaimana sebuah aktivitas pekerjaan dilaksanakan, dan perasaan pertumbuhan dan perkembangan pribadi akibat kesuksesan upaya pribadi baru.

Sedangkan menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1997 :

Imbalan yang merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri, yang meliputi rasa penyelesaian, pencapaian prestasi, otonomi, dan pertumbuhan pribadi.

Imbalan intrinsik memiliki potensi untuk memberikan pengaruh yang kuat terhadap perilaku individu dalam organisasi, dan memiliki beberapa manfaat sebagai alat imbalan dan motivasi kinerja yang efektif.

Menurut Simamora, 2003, manfaatnya melekat pada kenyataan bahwa imbalan intrinsik adalah *self administered* dan dialami langsung akibat pelaksanaan pekerjaan yang efektif :

1. Kesatuan relasi diantara kinerja yang efektif dan pemberian imbalan dikuatkan oleh fakta bahwa pengalaman imbalan intrinsik muncul langsung dari persepsi pribadi bahwa dia bekerja dengan baik;
2. Efektivitas imbalan intrinsik tidak tergantung pada kehadiran seorang manajer untuk memberikan imbalan atau pada rancangan sistem kompensasi organisasional;
3. Imbalan intrinsik berbiaya rendah bagi organisasi

Alat utama yang dapat digunakan agar individu dapat mendapatkan imbalan intrinsik dari pekerjaan mereka terletak dalam cara-cara organisasi merancang pekerjaan para karyawannya.

Sifat pekerjaan itu sendiri merupakan determinan utama dari tingkat kemampuan seseorang untuk mengalami imbalan intrinsik. Oleh karena itu, instrumen utama untuk meningkatkan motivasi dan kinerja melalui aplikasi imbalan intrinsik terletak pada rancangan pekerjaan itu sendiri.

2.6.7.2. Imbalan Ekstrinsik

Menurut Simamora, 2003, imbalan ekstrinsik dihasilkan secara eksternal oleh seseorang atau sesuatu yang lain, tidak mengikuti kinerja sebuah aktivitas secara alamiah atau secara inheren, namun diberikan kepada karyawan oleh pihak eksternal atau dari luar.

langsung oleh organisasi dan lebih berwujud daripada imbalan intrinsik. Imbalan ini sering digunakan oleh organisasi dalam usaha untuk mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan.

Uang merupakan imbalan ekstrinsik yang paling sering digunakan, dan diberikan dalam bermacam bentuk, seperti gaji, bonus, pembagian keuntungan. Termasuk dalam imbalan ekstrinsik adalah pengakuan dan pujian dari atasan, promosi, kantor yang mewah dan nyaman, tunjangan pelengkap seperti asuransi, pensiun, serta imbalan sosial seperti kesempatan untuk berteman dan menjumpai banyak orang baru

Sedangkan menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1997 :

Imbalan ekstrinsik adalah imbalan yang berasal dari pekerjaan, yang mencakup uang, status, promosi, dan rasa hormat.

Imbalan ekstrinsik dihasilkan oleh sumber-sumber dari luar (eksternal), karena itu agar karyawan mendapat imbalan uang, tunjangan pelengkap, dan penghasilan tambahan, karyawan bergantung pada kebijakan gaji dan imbalan dari organisasi. Sedangkan pujian, promosi, dan imbalan sosial tergantung pada persepsi dan pertimbangan individu oleh atasannya. Ketergantungan pada sumber eksternal untuk pemberian imbalan ini, seiring dengan kenyataan bahwa mayoritas imbalan ekstrinsik menyerap biaya tertentu yang perlu disikapi oleh organisasi, mempunyai dua implikasi penting terhadap sistem imbalan ekstrinsik, yaitu :

1. Organisasi harus berupaya memastikan bahwa penawaran imbalan ekstrinsik yang mahal merupakan imbalan yang sangat dihargai oleh karyawan;
2. Organisasi harus memperhatikan bahwa imbalan ekstrinsik yang diberikan tergantung pada kinerja yang efektif.

Pemberian imbalan finansial tidak selalu efektif dalam pengelolaan kinerja karyawan (Daniels dan Rosen, 1982). Dari hasil survei oleh Lee Hecht Harrison dalam program penempatan karyawan dan pengelolaan karir pada perusahaan di New York, menunjukkan bahwa peningkatan upah dan pembayaran insentif (*financial rewards*) tidak membantu menurunkan angka karyawan yang keluar dari pekerjaan. Tingginya angka karyawan yang keluar dapat diatasi jika para pemimpin perusahaan menggabungkan cara-cara peningkatan kegiatan pengembangan karier dengan komunikasi yang bersahabat dan fleksibilitas hubungan staf (*non-financial rewards*).

Menurut Simamora, 2003 :

Terdapat dua pertimbangan dalam sistem kompensasi yang efektif :

1. Sistem kompensasi harus adaptif terhadap situasi;
2. Sistem kompensasi harus memotivasi karyawan.

Menurut Bowen (2000 : 161) :

"It is imperative for managers to understand the value of intrinsic rewards in the new workplace, because intrinsic rewards are key to unlocking the power of personal motivation. As we indicated earlier, motivation is an inside job. Motivation has to come from within."

(atasan langsung) karena imbalan ini merupakan kunci untuk membuka kekuatan motivasi seseorang sebab motivasi merupakan pekerjaan dari diri sendiri dan merupakan kemauan dari pribadi itu sendiri. Sedangkan imbalan ekstrinsik adalah imbalan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan tetapi berasal dari pekerjaan. *"Extrinsic rewards are those 'satisfiers' that come from external environment in which we work or live"* (Bowen, 2000 : 179).

Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1997 :

Imbalan ekstrinsik ini merupakan 'pemuas' yang datang dari lingkungan luar dimana kita kerja atau tinggal. Imbalan ekstrinsik meliputi imbalan finansial, hubungan antar pribadi, dan promosi.

Untuk jenis imbalan yang berwujud finansial, manajemen dapat sepenuhnya menentukan dan mengendalikan. Sedangkan pada imbalan intrinsik manajemen hanya dapat menentukan secara tidak langsung, karyawanlah yang akan mewujudkannya sebagai imbalan atau tidak.

Dalam penentuan sistem imbalan perlu diperhatikan bahwa sistem imbalan tersebut harus mampu memacu prestasi kerja. Sistem imbalan yang dirancang minimal mempertimbangkan tiga sudut pandang, yaitu dari sudut kondisi organisasi yang bersangkutan, anggota organisasi, dan sistem imbalan yang diterapkan pada organisasi lain yang sejenis.

Hal ini penting dilakukan karena pada dasarnya tujuan pemberian imbalan adalah :

1. Memotivasi anggota organisasi. Sistem imbalan yang dirancang oleh organisasi harus mampu memacu motivasi kerja anggota organisasi agar

berprestasi pada tingkat yang lebih tinggi. Untuk itu imbalan yang dibentuk harus memiliki nilai di mata anggota organisasi;

2. Memberikan rasa betah dan nyaman bagi anggota organisasi. Sistem imbalan yang dibuat bertujuan untuk mempertahankan anggota yang sudah ada terutama yang berkualitas agar merasa betah dan nyaman, dan tidak mudah tertarik untuk pindah ke organisasi lainnya;
3. Menarik orang-orang yang berkualitas. Kemajuan suatu organisasi ditentukan oleh kualitas orang-orang yang ada di dalamnya. Salah satu daya tarik seseorang masuk dan bergabung ke dalam suatu organisasi adalah sistem imbalan yang dibentuk dan diterapkan oleh organisasi tersebut. Oleh karena itu, sistem imbalan yang dirancang harus mampu menarik anggota yang berkualitas masuk bergabung ke dalam organisasi.

Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1997 :

Hubungan antara imbalan dan kepuasan tidak dipahami dengan sempurna dan tidak bersifat statis. Hubungan ini berubah karena manusia dan lingkungan juga berubah. Akan tetapi terdapat beberapa pertimbangan penting yang digunakan manajer untuk mengembangkan dan mendistribusikan imbalan.

Pertama, imbalan yang tersedia harus cukup memuaskan kebutuhan dasar manusia. Kedua, individu cenderung membandingkan imbalan mereka dengan imbalan temannya.

Sistem imbalan sangat diperlukan bagi suatu organisasi karena sistem tersebut dapat meningkatkan kualitas pelayanan, seperti yang dikatakan Newman dan Hotgetts (1998 : 382) :

"In order to maintain a TQS (Total Quality Service) strategy, it is necessary to keep the associates highly motivated. This is where performance rewards enter the picture."

Sedangkan menurut Siagian (2002 : 257) untuk mengembangkan sistem imbalan perlu dilakukan empat hal, yaitu :

1. Melakukan analisis pekerjaan, dengan cara menyusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan, dan standar pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi;
2. Melakukan penilaian pekerjaan dengan dikaitkan pada keadilan internal, dengan cara menyusun peringkat pekerjaan, penentuan "nilai" setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian "pint" untuk setiap pekerjaan;
3. Melakukan survey berbagai sistem imbalan yang berlaku guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal. Organisasi yang disurvey dapat berupa instansi pemerintah yang secara fungsional berwenang mengurus ketenaga-kerjaan, serikat karyawan, dan perusahaan konsultan, terutama yang mengkhususkan diri dalam manajemen sumber daya manusia;
4. Menentukan "harga" setiap pekerjaan dihubungkan dengan "harga" pekerjaan sejenis di tempat lain. Dalam mengambil langkah ini dilakukan perbandingan antara nilai berbagai pekerjaan dalam organisasi dengan nilai yang berlaku di luar.

Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1997, motivasi berhubungan dengan, (1) arah perilaku; (2) kekuatan respon (usaha) setelah karyawan memilih mengikuti tindakan tertentu; (3) kelangsungan perilaku, atau seberapa lama seseorang terus berperilaku menurut cara tertentu. Motivasi adalah konsep yang digunakan jika kita ingin menguraikan kekuatan bekerja terhadap atau di dalam diri individu untuk memulai dan mengarahkan perilaku.

Konsep ini digunakan untuk menjelaskan perbedaan dalam intensitas perilaku, di mana perilaku yang lebih bersemangat adalah merupakan hasil dari tingkatan motivasi yang lebih kuat. Motivasi bisa diduga. Daripada mengukur motivasi secara langsung, dapat digunakan kondisi tertentu dan mengamati perubahan perilakunya.

Motivasi merupakan suatu kebutuhan baik secara materi maupun non materi dalam mencapai suatu tujuan organisasi. Kebutuhan materi dapat berupa insentif, imbalan (*reward*), bahkan *punishment*. Sementara kebutuhan non materi dapat berupa lingkungan kerja yang nyaman, asuransi kesehatan, jaminan hari tua, dan pengembangan karir yang jelas. Motivasi kerja karyawan tidak lepas dari rencana untuk memenuhi kebutuhan yang merupakan imbalan (berupa insentif, *reward*) dari Pemerintah kepada para karyawan tersebut.

Pengaruh insentif, reward, bahkan *punishment* dapat merangsang motivasi kerja secara nyata, disamping dapat menimbulkan kekuatan dinamis para karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman diperlukan karena dapat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilaksanakan. Sedangkan asuransi kesehatan dan jaminan hari tua memberikan rasa aman pada karyawan, apabila dia mengalami sakit, atau pada saat dia sudah memasuki masa purna tugas / pensiun. Demikian juga pengembangan karir yang jelas akan dapat memberikan kesempatan yang sama pada setiap karyawan dalam rangka mengembangkan potensi untuk dapat menduduki jabatan yang lebih baik dalam struktur organisasi.

Melalui manajemen penghargaan atau pengakuan pimpinan, dapat dihubungkan secara nyata antar perilaku yang diinginkan dan penghargaan yang diharapkan. Sistem akan lebih efektif jika ada kaitan antara kinerja, penghargaan, dan keinginan. Pengakuan dan penghargaan baik materi maupun non materi dapat membangkitkan motivasi kerja bila dikaitkan dengan kinerja. Sedangkan referensi awal individual seringkali berbeda karena adanya perbedaan usia, minat, jenjang kepangkatan, dan latar belakang pendidikan. Latar belakang pendidikan seorang karyawan yang diperoleh baik dari jenjang pendidikan terakhir maupun sertifikasi keahlian, sangat berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan terakhir cukup tinggi, akan berpengaruh terhadap kinerja, khususnya terhadap proses penyelesaian pekerjaannya. Begitupula karyawan yang memiliki sertifikasi keahlian yang sesuai dengan tugas

rutinnya, akan berpengaruh terhadap kinerja, karena dia dapat mengerjakan semua tugasnya dengan baik dan lancar.

2.8. Hasil Penelitian Sebelumnya

Menurut Muhaimin (2004), dalam penelitian tentang hubungan kepuasan kerja dengan disiplin kerja karyawan di perusahaan di Bandung, menghasilkan kesimpulan bahwa kurangnya penghargaan dan pengakuan yang didapatkan karyawan dari atasan, tergambar jelas pada karyawan, yang meskipun mampu menyelesaikan pekerjaan melebihi target dalam jangka waktu yang ditentukan, tetap tidak mendapatkan penghargaan dari atasan. Sebaliknya, bila tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dalam jangka waktu yang telah ditentukan, maka karyawan tersebut mendapat teguran dari atasan. Akibatnya dalam melakukan pekerjaannya, karyawan tidak melakukannya dengan sungguh-sungguh. Hal ini tercermin antara lain, tidak tercapainya target yang ditetapkan, mencuri-curi kesempatan untuk ngobrol selagi atasan tidak ada, menunda pekerjaan.

Selanjutnya juga dijelaskan bahwa berkaitan dengan promosi jabatan, karyawan yang dipromosikan hanyalah mereka yang dengan atasan tanpa mempertimbangkan prestasi kerja karyawan. Akibatnya untuk mendapatkan promosi jabatan, karyawan merasa tidak perlu bekerja sungguh-sungguh karena pihak perusahaan tidak menjadikan prestasi kerja sebagai dasar promosi karyawan.

evaluasi capaian (Bretz, Milovich, and Read, 1992), yang diamati adalah kewajaran dari evaluasi capaian dan perhatian untuk meningkatkan capaian masa depan karyawan, dimana keduanya merupakan isu penilaian paling utama yang dikenal supervisor (atasan). Walaupun kedua isu nampaknya saling berhubungan, peneliti kebanyakan berfokus pada isu pertama (Fulk, Brief and Barr, 1985; Greenberg, 1986; Ilgen, Fisher and Taylor, 1979; Landy, Barnes and Murphy, 1978; Lawler, 1967). Landy et. al. (1978), menguji model yang digambarkan bahwa kewajaran dan ketelitian dari evaluasi capaian tergantung lima faktor yang mencakup kehadiran program evaluasi capaian, frekuensi evaluasi, pengetahuan atasan tentang pekerjaan bawahan, kesempatan bawahan untuk menyatakan perasaan, dan rencana pengembangan peningkatan capaian. Hasilnya, bahwa model yang terdiri dari pengetahuan atasan tentang pekerjaan bawahan, rencana yang dihubungkan dengan peningkatan capaian, dan percaya pada atasan mempunyai nilai validitas yang lebih besar.

Meskipun terdapat isu yang bisa menghambat dalam penerapan-nya, dalam situasi yang berbeda. Pertama, model yang dikombinasikan tidak menghadapi secara langsung perhatian managerial dalam meningkatkan capaian karyawan di masa depan, walaupun ada yang tidak setuju bahwa model ini mencakup rencana peningkatan capaian sebagai salah satu unsurnya. Walaupun hal itu hanya suatu rencana, namun juga ada keinginan untuk melakukannya. Dengan kata lain, manajer mengetahui faktor apa yang

mempengaruhi kesediaan karyawan untuk menggunakan umpan balik dalam peningkatan capaian. Kedua, berhubungan dengan sasaran hasil evaluasi capaian organisasi, meskipun hal ini dibantah, apakah sasaran hasil organisasi tentang peningkatan capaian dan tinjauan gaji dapat bersama-sama mempengaruhi secara positif kesediaan karyawan untuk menggunakan umpan balik (Bretz et.al., 1992). Ketiga, terdapat pertanyaan teori inti tentang tingkat di mana model evaluasi capaian Barat (Western) dapat diterapkan dalam budaya Timur.

Penelitian Lee, J.S.Y. and Akhtar, S. (1996), ini, mendukung penelitian yang dilakukan Landy et.al. (1978) dan Fulk et.al. (1985), kombinasi model rasa kewajaran dan ketelitian evaluasi capaian. Walaupun model ini nampaknya sama untuk karyawan HongKong (Cina) dan Barat (Western), pengamatan kelompok fokus menunjukkan adanya perbedaan budaya yang penting berkaitan dengan ketiga unsurnya.

Selanjutnya dijelaskan, dalam budaya individu, pengetahuan atasan tentang pekerjaan bawahan, bisa mengacu pada kredibilitas kompetensi profesionalisme atasan dari jenjang pengawasan atasan. Percaya pada atasan, bisa ditafsirkan lebih, dalam hal aplikasi obyektif standar prestasi atasan dibandingkan personalisasi hubungan bawahan-atasan. Hubungan yang positif antara rencana capaian yang disetujui, dan rasa kewajaran dan ketelitian evaluasi capaian bawahan, mempunyai jarak budaya yang kecil, di mana hal ini dapat berarti bahwa para bawahan dalam budaya ini mencari keterlibatan dan keikutsertaan dalam penentuan sasaran dan bahwa mereka

dapat menyatakan bahwa mereka tidak sependapat tanpa ada rasa takut akibat konsekuensi yang negatif.

Penelitian Lee, J.S.Y. and Akhtar, S. (1996), ini, memberikan kesimpulan yang menerima dukungan dari riset sebelumnya (Lau, 1982; Redding and Hsiao, 1990; Redding and Wong, 1986) yang menunjukkan bahwa orang-orang HongKong (Cina) memberikan arti penting pada penghargaan ekonomi. Beberapa implikasi :

1. Kurangnya pengetahuan atasan tentang pekerjaan bawahan dapat mengikis kredibilitas proses evaluasi capaian. Hal ini merupakan harapan karyawan HongKong (Cina) yang atasannya tertarik pada apa yang mereka lakukan dan kesulitan apa yang mereka hadapi dalam mencapai tujuan capaian. Atasan perlu menjaga interaksi rutin dengan bawahan dalam pekerjaan dan isu yang terkait.
2. Pengetahuan atasan tentang pekerjaan bawahan dan isu yang terkait menyediakan basis yang dipastikan untuk dapat mengembangkan rencana capaian yang realistis, sebab atasan dan bawahan mempunyai kesempatan dalam mendiskusikan capaian. Dalam pelaksanaannya, atasan akan mampu memperkecil perbedaan.
3. Usaha untuk memaksakan capaian mungkin produktif, bahkan dalam bidang paternalistik, dimana menurut Redding (1990), pandangan bawahan tidak boleh dicari-cari, atau secara formal diperhatikan, tetapi mengabaikannya juga akan mengikis komitmen sebelumnya. Perhatian

atasan terhadap peningkatan capaian seharusnya menimbulkan pendapat karyawan, secara formal maupun informal.

4. Hasil penelitian menyatakan bahwa organisasi dapat menggunakan evaluasi capaian untuk menemukan sasaran hasil ganda, yaitu peningkatan capaian dan peninjauan gaji secara bersama-sama tanpa menjadi khawatir akan konsekuensi yang negatif, bertentangan dengan Randell et.al. (1984).

Studi Randell ini diuji dari segi pandangan bawahan. Hal ini memungkinkan atasan mengalami konflik dan ketegangan dalam memainkan peran sebagai juri, dan sebagai penasihat dalam waktu yang bersamaan. Untuk menangani ini, budaya Western memikirkan standar pencapaian yang adil dan jelas yang dapat digunakan untuk peningkatan capaian dan peninjauan gaji.

Sedangkan menurut Bernardin and Beatty, 1984; Latham and Wexley, 1994; Lawler, 1967 dalam Lee, M. and Son, B. (1998) bahwa persepsi karyawan adalah yang terpenting, dan perilaku yang mengacu pada sistem penilaian kinerja dan proses (keterbukaan dan kepuasan dalam penilaian) telah lama diakui. Penelitian sebelumnya tentang penilaian kinerja dan proses umpan balik diidentifikasi dalam beberapa karakteristik tinjauan penilaian yang efektif (Burke et.al., 1978; Dipboye and de Pontbriand, 1981; Dobbins et.al., 1990; Dorfman et.al., 1986; Giles and Mossholder, 1990; Goodson and McGee, 1991; Greller, 1978; Landy et.al., 1978; Landy et.al., 1980; Nathan et.al., 1991; Numeroff and Wexley, 1979; Pooyan and

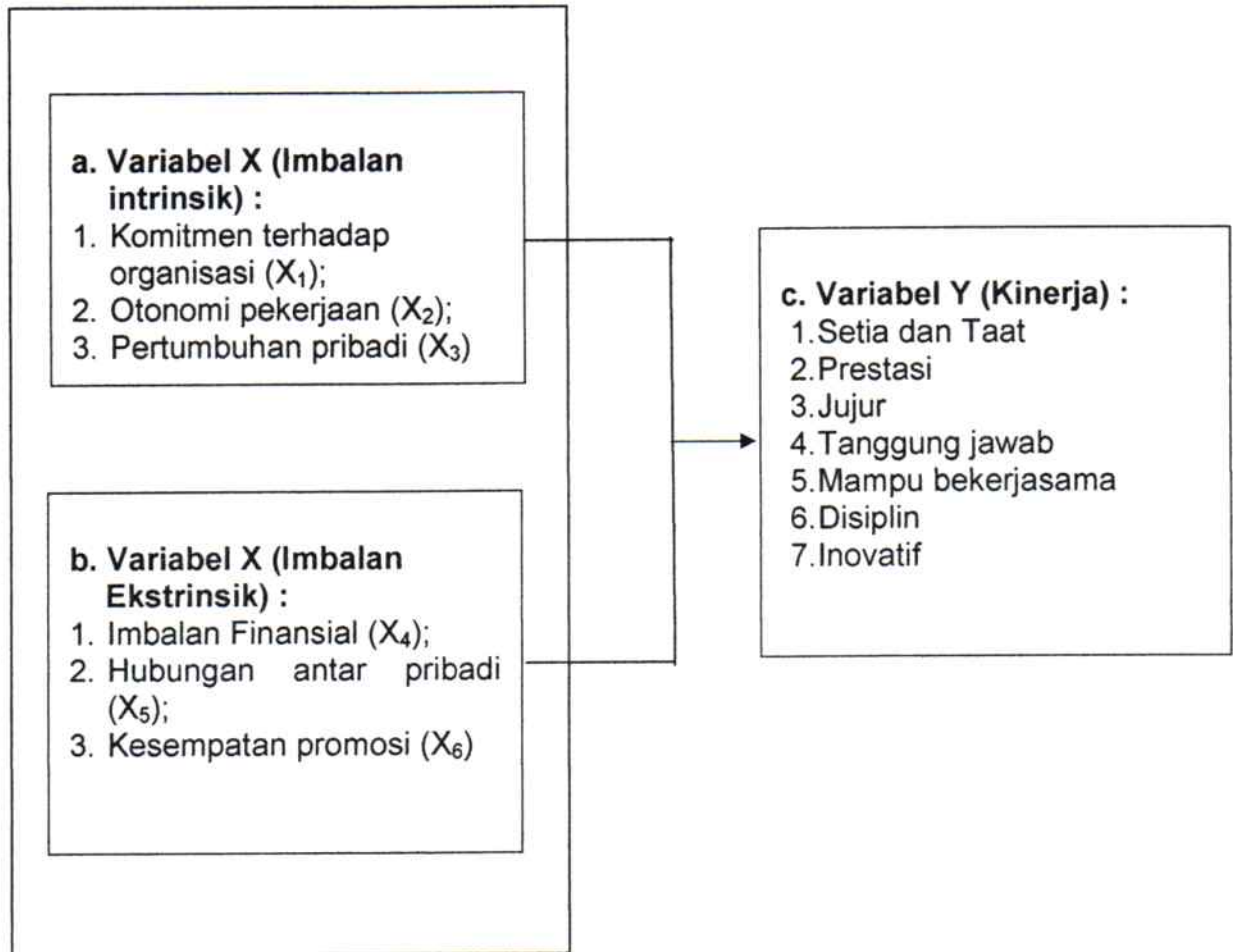
Eberhardt, 1989). Mengenai variabel dependen dari tinjauan penilaian, kebanyakan memutuskan bahwa hanya karyawan yang memberikan reaksi dalam penilaian, seperti tingkatan kepuasan diri dengan adanya penilaian dan kegunaannya, tetapi tidak ada perubahan dalam kinerja karyawan. Hanya ada dua topik penelitian yang sama dengan penelitian ini, yaitu dari Dorfman et.al., 1986 dan Nathan et.al., 1991.

Apakah penilaian dapat merubah substansi kinerja seorang karyawan? Menurut Nathan et.al. (1991) hal ini merupakan isu yang mendasar dan sampai saat ini masih menjadi pertanyaan yang umum. Banyak ditemukan manajer (atasan langsung) yang ragu terhadap ide untuk mempengaruhi kinerja karyawannya, dan ternyata keraguan tersebut juga disebutkan dalam sebuah literatur (cf. Mohrman et.al., 1989).

Untuk menunjukkan perubahan kinerja, analisa secara longitudinal sangat diperlukan. Dalam Dorfman et.al. (1986) dan Nathan et.al. (1991) telah ditunjukkan penelitian secara longitudinal, tetapi kedua hasil penelitian bertolak belakang. Dorfman et.al. (1986) menemukan bahwa tidak ada satupun dimensi penilaian (dukungan, diskusi tentang kenaikan gaji, dan pengembangan umpan balik) yang selalu menjadi tolok ukur dari perubahan kinerja. Sedangkan Nathan et.al. (1991) menginformasikan beberapa hal yang mempengaruhi kinerja, yaitu : kesempatan untuk berpartisipasi, kriteria evaluasi yang digunakan, dan diskusi karier.

pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel dependen (Y) dan variabel independen (X). Bentuk hubungan pengaruhnya adalah bahwa variabel X mempengaruhi variabel Y, dimana variabel Y (Kinerja) sebagai bentuk reaksi dari adanya pemberian imbalan intrinsik, yang terdiri dari komitmen terhadap organisasi (X_1), otonomi pekerjaan (X_2), dan pertumbuhan pribadi (X_3), dan pemberian imbalan ekstrinsik, yang terdiri dari imbalan finansial (X_4), hubungan antar pribadi (X_5), dan kesempatan promosi (X_6). Semakin tinggi imbalan intrinsik yang diterima karyawan FMIPA-ITS, maka semakin baik kinerja yang diberikan oleh karyawan FMIPA-ITS. Begitu pula, semakin tinggi imbalan ekstrinsik yang diterima maka semakin baik kinerja yang diberikan. Dan sebaliknya akan terjadi, apabila organisasi memberikan imbalan intrinsik maupun imbalan ekstrinsik yang tidak sesuai.

3.1. Kerangka Konseptual Penelitian



Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka pemikiran yang telah disusun, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Terdapat pengaruh secara simultan (bersama-sama) dan signifikan antara pemberian imbalan intrinsik, yang terdiri atas komitmen terhadap organisasi, otonomi pekerjaan, pertumbuhan pribadi dan pemberian imbalan ekstrinsik yang terdiri atas imbalan finansial, hubungan antar pribadi, kesempatan promosi terhadap kinerja karyawan FMIPA-ITS.
2. Terdapat pengaruh secara parsial (individu) dan signifikan antara pemberian imbalan intrinsik, yang terdiri atas komitmen terhadap organisasi, otonomi pekerjaan, pertumbuhan pribadi dan pemberian imbalan ekstrinsik yang terdiri atas imbalan finansial, hubungan antar pribadi, kesempatan promosi terhadap kinerja karyawan FMIPA-ITS.

4.1. Jenis / Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian ini menggunakan penelitian eksplanasi (penjelasan) dan pendekatan *cross-sectional*, dimana variabel yang diteliti akan menjelaskan obyek yang diteliti melalui data yang terkumpul dan penelitian dilakukan hanya pada suatu waktu tertentu (Sugiyono, 2004). Pendekatan *cross-sectional* adalah tipe penelitian yang berupa pengumpulan data dan informasi dari sampel tertentu yang hanya dilakukan satu kali. Tipe ini merupakan desain deskriptif yang paling sering digunakan. Tipe *cross-sectional* ada dua macam, yaitu *single cross-sectional* dan *multiple cross-sectional* (Santoso, S., dan Fandy T., 2002).

Dari dua macam desain tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan *multiple cross-sectional*, dimana terdapat dua atau lebih sampel responden dan informasi dikumpulkan dari masing-masing sampel hanya satu kali (Santoso, S., dan Fandy T., 2002). Data-data yang akan diteliti dan diolah merupakan data temuan di lapangan pada saat penelitian ini berlangsung.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi meliputi seluruh karakteristik / sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu (Sugiyono, 2004).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan FMIPA – ITS yang berstatus PNS, yang berjumlah 65 orang, berdasarkan data dari Sub Bagian Kepegawaian dan Keuangan FMIPA-ITS per Desember 2007. Karyawan pada periode dimana penelitian ini sedang dilaksanakan, yang menduduki jabatan struktural berjumlah 5 orang (1 orang Kepala Bagian, dan 4 orang Kepala Sub Bagian). Kepala Bagian memberikan penilaian kinerja 4 orang Kepala Sub Bagian dan 4 orang Kepala Sub Bagian inilah yang memberikan penilaian kinerja seluruh karyawan di lingkungan FMIPA-ITS.

4.3. Variabel Penelitian

4.3.1. Klasifikasi Variabel

Variabel penelitian yang akan diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

1. Variabel terikat (*dependent variable*), yang dilambangkan Y.

Dalam penelitian ini adalah variabel kinerja karyawan FMIPA-ITS.

Dalam penelitian ini terdapat enam variabel bebas, yaitu variabel pemberian imbalan intrinsik, yang terdiri dari komitmen terhadap organisasi (X_1), otonomi pekerjaan (X_2), pertumbuhan pribadi (X_3) dan variabel pemberian imbalan ekstrinsik, yang terdiri dari imbalan finansial (X_4), hubungan antar pribadi (X_5), kesempatan promosi (X_6).

4.3.2. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional untuk masing-masing variabel dalam penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Kinerja karyawan FMIPA-ITS (Y) adalah setiap kegiatan yang dilakukan karyawan FMIPA-ITS untuk bekerja dengan sebaik-baiknya, selalu setia, taat, berprestasi, jujur, bertanggung jawab, mampu bekerjasama, disiplin, dan inovatif dalam mengerjakan semua tugasnya, baik yang berhubungan langsung atau tidak langsung dengan mahasiswa, rekan kerja, dosen, maupun institusi.

Indikator kinerja :

a. Setia dan taat

1. bertekad dan sanggup untuk selalu mentaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang telah disepakati bersama disertai rasa penuh kesadaran dan tanggung jawab;

2. sanggup mentaati semua peraturan yang berlaku, perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan serta sanggup tidak melanggar larangan yang ditentukan

b. Prestasi

1. mampu menunjukkan prestasi dalam menyelesaikan setiap tugas yang diberikan atasan;
2. mampu memberikan hasil kerja yang dibebankan kepadanya yang meliputi kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan karyawan FMIPA-ITS yang bersangkutan;

c. Jujur

1. mampu bersikap jujur dan apa adanya ketika dihadapkan pada suatu permasalahan;
2. selalu tulus dalam melaksanakan tugas dan tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya;

d. Tanggung jawab

1. mampu menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, dan tepat pada waktunya;
2. berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

e. Mampu bekerjasama

1. jika ada pekerjaan yang harus diselesaikan oleh tim, mampu menunjukkan sikap yang kompak dan dapat bekerjasama;

f. Disiplin :

1. menjalankan peraturan dan tata tertib yang telah ditetapkan;
2. menjalankan semua tugas yang diberikan atasan dengan baik.

g. Inovatif

1. selalu mengikuti perkembangan terbaru berkaitan dengan tugas-tugasnya;
2. tidak malu untuk selalu belajar demi menunjang tugas sehari-hari.

2. Komitmen terhadap organisasi (X_1) adalah tekad yang dimiliki dalam diri karyawan FMIPA-ITS untuk selalu setia, loyal, bahkan bangga menjadi bagian dari keluarga besar FMIPA-ITS;

Indikator komitmen terhadap organisasi :

- a. bertekad menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya;
- b. bertekad menyelesaikan pekerjaan tepat waktu;
- c. bertekad mencapai hasil yang terbaik;

3. Otonomi pekerjaan (X_2) adalah kewenangan yang dimiliki karyawan FMIPA-ITS untuk mengelola pekerjaannya;

Indikator otonomi pekerjaan :

- a. mempunyai kewenangan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan ketentuan;
- b. mempunyai kewenangan untuk berkoordinasi, berkomunikasi, dan berinovasi dalam melaksanakan tugas;

c. mempunyai hak untuk menyampaikan pendapatnya sehubungan

dengan pelaksanaan tugas.

4. Pertumbuhan pribadi (X_3) adalah kesempatan yang dimiliki karyawan FMIPA-ITS untuk belajar lebih banyak karena kemampuannya.

Indikator pertumbuhan pribadi :

- a. mempunyai kesempatan untuk belajar dalam menunjang pelaksanaan tugasnya;
 - b. mempunyai kesempatan untuk mengikuti pelatihan yang berhubungan dengan pelaksanaan tugasnya;
 - c. mempunyai kesempatan dalam penjenjangan karir.
5. Imbalan finansial (X_4) adalah segala sesuatu yang diterima karyawan FMIPA-ITS sehubungan dengan pekerjaan yang telah dilakukan yang berasal dari luar (atasan) berupa materi atau uang, seperti gaji, tunjangan, dan sebagainya.

Indikator imbalan finansial meliputi :

- a. Gaji :
 - i) Penerimaannya sesuai dengan golongan;
 - b. Tunjangan :
 - i) Penerimaannya sesuai dengan eselon;
 - ii) Penerimaannya selalu tepat waktu dan cepat.
6. Hubungan antar pribadi (X_5) adalah hubungan baik yang terjalin diantara sesama rekan maupun atasan karyawan FMIPA-ITS yang akan

memberikan keuntungan finansial maupun non finansial bagi karyawan yang bersangkutan. IR-Perpustakaan Universitas Airlangga

Indikator hubungan antar pribadi meliputi :

a. Hubungan antar karyawan

- i) Hubungan dan komunikasi antar karyawan baik;
- ii) Saling membantu bila ada teman yang mengalami kesulitan

b. Hubungan dengan dosen maupun mahasiswa :

- i) Dapat melayani dosen dan mahasiswa dengan sebaik-baiknya;
- ii) Dapat menyelesaikan tugas yang berhubungan dengan kegiatan dosen maupun mahasiswa dengan sebaik-baiknya.

c. Hubungan dengan atasan :

- i) Dapat menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik;
- ii) Dapat menjalankan perintah dengan sebaik-baiknya

7. Kesempatan promosi (X_6) adalah kesempatan yang diperoleh karyawan FMIPA-ITS dari pihak eksternal (atasan) karena prestasi yang telah dicapai.

Indikator kesempatan promosi meliputi :

a. Pengangkatan dalam sebuah jabatan :

- i) Mempunyai kesempatan diangkat dalam sebuah jabatan;
- ii) Mempunyai kesempatan untuk memperoleh pendidikan yang dibutuhkan sesuai jabatan yang dipromosikan.

b. Kenaikan pangkat :

- i) Mempunyai kesempatan untuk naik pangkat;

ii) Mempunyai kesempatan naik pangkat sesuai waktunya.

c. Kenaikan jabatan : IR-Perpustakaan Universitas Airlangga

i) Mempunyai kesempatan untuk naik jabatan;

ii) Mempunyai kesempatan untuk naik jabatan sesuai prestasi yang telah dihasilkan;

iii) Mempunyai kesempatan untuk naik jabatan sesuai golongan.

4.4. Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan kuesioner untuk mengungkap variabel terikat yaitu kinerja karyawan FMIPA-ITS dan keenam variabel bebas yaitu komitmen terhadap organisasi, otonomi pekerjaan, pertumbuhan pribadi, imbalan finansial, hubungan antar pribadi, dan kesempatan promosi. Seluruh variabel menggunakan skala, dimana responden hanya akan memilih salah satu jawaban yang dianggap paling sesuai dari semua jawaban yang tersedia. Jawaban disiapkan dalam jumlah genap, tidak disiapkan dalam jumlah ganjil, misalnya tiga, lima, dan seterusnya dengan alasan :

1. Tersedianya jawaban ditengah menimbulkan kecenderungan menjawab ke tengah (*central tendency effect*), terutama bagi mereka yang ragu-ragu terhadap kecenderungan jawabannya
2. Jawaban yang ditengah biasanya cenderung menunjukkan keraguan, sehingga bisa memiliki arti ganda, yaitu netral, setuju, tidak setuju, tidak, dan sebagainya.

3. Kategori jawaban Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS) adalah terutama untuk melihat kecenderungan pendapat responden kearah setuju atau kearah tidak setuju (Hadi, 1991).

Skala ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Skala 1 – 4 ini dibedakan antara item yang positif (*favourable*) dan item yang negatif (*unfavourable*) dengan contoh penilaian sebagai berikut :

Tabel 4.1.
PENILAIAN ITEM POSITIF (*FAVOURABLE*) DAN ITEM NEGATIF (*UNFAVOURABLE*)

	FAVOURABLE	UNFAVOURABLE
Sangat Setuju (SS)	4	1
Setuju (S)	3	2
Tidak Setuju (TS)	2	3
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	4

Sumber : Hadi, 1991

Instrumen penelitian yang menggunakan skala ini dapat dibuat dalam bentuk *checklist* ataupun pilihan berganda. Dalam penelitian fenomena sosial telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Dengan skala ini, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan (Sugiyono, 2004).

Lebin lanjut dijelaskan bahwa jawaban setiap instrumen yang menggunakan skala mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang dapat berupa kata-kata antara lain : Sangat Setuju, Setuju, Tidak Setuju, dan Sangat Tidak Setuju.

4.5. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Kampus ITS Sukolilo Surabaya, pada bulan Desember 2007.

4.6. Prosedur Pengambilan dan Pengumpulan Data

Penyebaran kuesioner dilakukan di masing-masing Jurusan yang ada di lingkungan FMIPA-ITS, yaitu Jurusan Fisika, Matematika, Statistika, Kimia, Biologi, dan MKU, dan juga Tata Usaha Fakultas. Adapun prosedurnya adalah dengan menitipkan kuesioner melalui Tata Usaha Jurusan, dan menyebarkan langsung kepada responden yang berada di Tata Usaha Fakultas dengan jangka waktu pengembalian sekitar 3 – 4 hari.

Sedangkan untuk kuesioner kinerja karyawan dilakukan dengan cara membagikan kuesioner kepada atasan langsung masing-masing karyawan (Kepala Sub Bagian), dengan jangka waktu pengembalian sekitar 7 – 10 hari.

4.7.1. Cara dan Prosedur Pengolahan Data

Proses pengolahan data yaitu mengolah data yang dikumpulkan dari penelitian sehingga dapat disimpulkan kebenaran untuk menjawab masalah yang diajukan. Adapun tahap-tahap yang dilakukan dalam proses pengolahan data adalah (Indriantoro, 2002) :

1. *Coding* : Usaha untuk mengidentifikasi atau mengklasifikasi jawaban responden kedalam kategori-kategori tertentu dengan cara memberikan kode dalam bentuk angka atau *numeric*
2. *Editing* : Pengecekan atau penyesuaian yang diperlukan terhadap data penelitian. Jawaban kuesioner dari responden perlu diedit untuk mengetahui apakah sudah cukup baik dan komplit sehingga dapat diproses lebih lanjut, dalam hal ini memeriksa kelengkapan kuesioner, kejelasan makna jawaban, konsistensi antar jawaban, relevansi jawaban, dan keseragaman suatu pengukuran

Data yang diperoleh dari hasil penelitian adalah skor angket imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik terhadap kinerja karyawan FMIPA-ITS. Data tersebut kemudian diolah untuk membuktikan dan menguji kebenaran hipotesis yang diajukan.

IR Perpustakaan Universitas Airlangga

Analisis merupakan suatu cara berfikir untuk menguji sesuatu hal secara sistematis dari data yang terkumpul pada catatan lapangan sehingga peneliti dapat menentukan bagian-bagian, hubungan-hubungan antar bagian, dan hubungan antar bagian dengan seluruh obyek. Melalui analisis, kita akan menentukan pola hubungan antara data deskriptif secara rinci.

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini digunakan dengan tahapan tahapan:

1. Proses Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Penelitian ini menggunakan metode statistik yang akan dipergunakan dalam mengolah data yang telah terkumpul, sehingga dapat diolah dan menghasilkan suatu simpulan mengenai permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini. Metode pengolahan data yang digunakan adalah validitas dan reliabilitas.

a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengukur seberapa besar ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Perhitungan mengenai uji validitas, menggunakan bantuan program statistik *SPSS 11.00 for windows*. Jika r hasil positif, serta $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka butir atau variabel tersebut valid (Singgih Santoso 2003). Suatu atribut dikatakan valid jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan bernilai positif. Untuk menentukan nilai r_{tabel} dilihat dari nilai

Hipotesis:

H_0 : atribut tidak mengukur aspek yang sama

H_a : atribut mengukur aspek yang sama

Statistik Uji : Nilai korelasi (r_{hitung})

$$r_{hit} = \frac{n(\sum XY) - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Di mana : r = koefisien korelasi

X = skor butir

Y = skor butir total

n = jumlah sampel (responden)

Daerah Penolakan : Tolak H_0 jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$

b. Reliabilitas

Reliabilitas adalah suatu angka indeks yang menunjukkan konsistensi suatu alat ukur didalam mengukur gejala yang sama.

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi jawaban responden dari waktu ke waktu yang diperoleh dengan cara menghitung koefisien *alpha* dengan menggunakan metode *alpha cronbach's*. Nilai *alpha* yang didapatkan kemudian dibandingkan

dimana : IR-Perpustakaan Universitas Airlangga

Hipotesis :

H_0 : Hasil pengukuran tidak konsisten

H_a : Hasil pengukuran konsisten

Daerah Penolakan : Tolak H_0 jika nilai $Alpha > Alpha Cronbach$

2. Analisis deskriptif

Pada analisa ini, peneliti memberi gambaran secara deskriptif dari hasil jawaban responden terhadap pernyataan yang diajukan pada kuesioner, berkaitan dengan indikator variabel yang diteliti yaitu variabel pemberian imbalan intrinsik yang terdiri atas komitmen terhadap organisasi, otonomi pekerjaan, dan pertumbuhan pribadi, imbalan ekstrinsik yang terdiri atas imbalan finansial, hubungan antar pribadi, dan kesempatan promosi terhadap kinerja karyawan FMIPA-ITS.

3. Analisis Regresi Linier Berganda

Regresi Linier Berganda digunakan untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara pemberian imbalan intrinsik yang terdiri atas komitmen terhadap organisasi, otonomi pekerjaan, pertumbuhan pribadi dan imbalan ekstrinsik yang terdiri atas imbalan finansial, hubungan antar pribadi, kesempatan promosi terhadap kinerja karyawan FMIPA-ITS.

Adapun persamaan regresinya adalah sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + e_i$$

Dimana :

Y = Kinerja Karyawan FMIPA-ITS

b_0 = Intersep x (konstanta)

b_i = Slope x (koefisien regresi berganda), dimana $i = 1, 2, 3, 4, 5, 6$

X_1 = Komitmen terhadap organisasi

X_2 = Otonomi Pekerjaan

X_3 = Pertumbuhan Pribadi

X_4 = Imbalan Finansial

X_5 = Hubungan Antar Pribadi

X_6 = Kesempatan Promosi

e_i = Koefisien pengganggu

4. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi, yaitu alat analisis yang digunakan untuk mengetahui besarnya sumbangan variabel bebas secara simultan terhadap naik turunnya variabel terikat. Kegunaan dari koefisien determinasi adalah untuk mengukur ketepatan yang paling baik dari analisis regresi. Semakin besar R^2 , berarti semakin tepat persamaan perkiraan regresi linier berganda tersebut dipakai sebagai alat untuk peramalan, yang dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$R^2 = \frac{\text{Sum of Square Regression}}{\text{Sum of Square Total}}$$

IR-Perpustakaan Universitas Airlangga

5. Analisis Koefisien Korelasi

a. Analisis Koefisien Korelasi Berganda (R)

Untuk mengetahui keeratan hubungan antara variabel bebas secara serempak dengan variabel terikat dapat digunakan analisis koefisien korelasi berganda dibantu hasil *output SPSS 11.00 for windows*.

b. Analisis Koefisien Korelasi Parsial (r)

Analisis korelasi parsial (r^2) digunakan untuk mengetahui pengaruh atau proporsi variabel terikat yang dapat dijelaskan oleh variabel bebas secara parsial. Sedangkan analisis koefisien parsial (r) digunakan untuk mengetahui kuat tidaknya hubungan atau korelasi antar variabel bebas dengan variabel terikatnya dengan membandingkan koefisien parsialnya (r^2) dibantu *output SPSS 11.00 for windows*.

6. Uji Hipotesis

a. Uji Hipotesis Secara Simultan (Uji F)

Uji F ini bertujuan untuk mengetahui variabel bebas mana yang signifikan dari semua variabel bebas terhadap variabel terikat. Uji F dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Perumusan hipotesis

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = 0$$

Berarti variabel bebas (pemberian imbalan intrinsik, yang terdiri atas komitmen terhadap organisasi, otonomi pekerjaan, pertumbuhan pribadi dan imbalan ekstrinsik yang terdiri atas imbalan finansial, hubungan antar pribadi, kesempatan promosi) secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan FMIPA-ITS).

$$H_a: \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq \beta_4 \neq \beta_5 \neq \beta_6 \neq 0$$

Berarti variabel bebas (pemberian imbalan intrinsik, yang terdiri atas komitmen terhadap organisasi, otonomi pekerjaan, pertumbuhan pribadi dan imbalan ekstrinsik yang terdiri atas imbalan finansial, hubungan antar pribadi, kesempatan promosi) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan FMIPA-ITS).

2. Penentuan taraf signifikansi (α)

Taraf signifikan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 5% atau 0,05.

3. Statistik uji yang digunakan adalah uji F

4. Karena penelitian ini menggunakan program *SPSS 11.00 for Windows*, maka diperoleh nilai Sig F

Jika nilai $\text{Sig } F < \alpha$, maka tolak H_0 (variabel X berpengaruh secara keseluruhan terhadap variabel Y).

Jika nilai $\text{Sig } F \geq \alpha$, maka H_0 tidak ditolak / terima (variabel X tidak berpengaruh secara keseluruhan terhadap variabel Y)

b. Uji Hipotesis Secara Parsial (Uji t)

Melakukan uji t untuk melihat signifikansi pengaruh imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik yang terdiri dari (komitmen terhadap organisasi, otonomi pekerjaan, pertumbuhan pribadi, imbalan finansial, hubungan antar pribadi, dan kesempatan promosi) terhadap kinerja karyawan FMIPA-ITS. Pada tahapan ini dilakukan pengujian terhadap pengaruh variabel bebas yang terdapat pada model yang terbentuk untuk mengetahui apakah variabel bebas (X) yang ada dalam model secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Y). Langkah-langkah yang dilakukan dalam uji parsial (uji t) adalah sebagai berikut :

1. Memformulasikan Hipotesis

Formula hipotesis yang akan dibuktikan adalah :

$H_0 : b_i = 0, i = 1, 2, \dots, 6$; artinya variabel bebas (X) secara parsial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Y).

$H_a : b_i \neq 0, i = 1, 2, \dots, 6$; artinya variabel bebas (X) secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y).

2. Menentukan taraf signifikan

Taraf signifikansi (α) yang digunakan sebesar 5%.

3. Statistik uji yang digunakan adalah uji t

4. Karena penelitian ini menggunakan program *SPSS 11.00 for Windows* diperoleh nilai Sig-t

5. Pengambilan kesimpulan untuk uji t

Jika nilai $\text{Sig } t < \alpha$, maka tolak H_0 (variabel X secara individu berpengaruh terhadap variabel Y)

Jika nilai $\text{Sig } t \geq \alpha$, maka H_0 tidak ditolak / terima (variabel X secara individu tidak berpengaruh terhadap variabel Y).



5.1. Gambaran Umum

5.1.1. Sejarah Singkat Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS)

ITS sebagai sebuah organisasi Pemerintah yang bergerak dalam bidang pendidikan tinggi akan berubah menjadi ITS Badan Hukum Pendidikan (yang selanjutnya disebut ITS BHP) sesuai hasil yang telah dibahas pada Senat Komisi Organisasi ITS. Civitas akademika (dalam hal ini : mahasiswa, tenaga akademik, dan tenaga administrasi) harus siap menghadapi segala perubahan dan harus tetap berkomitmen terhadap perubahan yang akan terjadi. Seluruh civitas akademika harus bekerja sama untuk mendukung terjadinya perubahan, meskipun tidak bisa dipungkiri sebagian orang tidak setuju dengan adanya perubahan, dimana hal ini akan menghambat terjadinya perubahan.

5.1.2. Sejarah Singkat Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam

Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (FMIPA) yang berdiri sejak tahun 1965 merupakan salah satu dari 5 (lima) fakultas yang ada di Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS), yang berkedudukan di kota Surabaya. Sampai dengan tahun 2007, FMIPA ITS memiliki 5 (lima) jurusan, yaitu : Fisika, Matematika, Statistika, Kimia dan Biologi, serta 1

(satu) unit pelayanan mata kuliah umum (MKU) yang berstatus setingkat jurusan (sesuai dengan SK Mendikbud No. 05557/1983). Program pendidikan yang diselenggarakan oleh FMIPA ITS mencakup Program D-III, Program S-1, Program S-2, dan Program S-3.

IR-Perpustakaan Universitas Airlangga

Sampai dengan tahun ajaran 2007-2008, FMIPA ITS dengan jumlah mahasiswa terdaftar sebanyak 2361 orang, dan didukung oleh 210 orang dosen serta 74 orang karyawan/teknisi (sudah termasuk tenaga honorer), telah menghasilkan lulusan sebanyak 1526 orang Ahli Madya (termasuk program D3 Kependidikan), 4112 orang Sarjana, dan 296 orang Magister Sains pada wisuda ITS sampai dengan angkatan ke 95.

5.1.3. Kondisi FMIPA-ITS Saat Ini

FMIPA-ITS mempunyai 6 jurusan yang lokasinya tersebar, tidak dalam satu area. Jurusan Fisika, Matematika, Statistika, dan Kimia terletak dalam satu area. Sedangkan Prodi Biologi dan Jurusan MKU dalam area tersendiri. Begitu pula Tata Usaha Fakultas, berlokasi di Gedung Rektorat lantai III, bersama-sama dengan 3 Fakultas lain, yaitu Fakultas Teknologi Industri, Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan, dan Fakultas Teknologi Kelautan. Adapun Fakultas Teknologi Informatika terletak di gedung yang lain.

FMIPA dipimpin oleh seorang Dekan, dibantu dengan 3 orang Pembantu Dekan, yaitu Bidang Akademik, Bidang Keuangan dan Kepegawaian, dan Bidang Kemahasiswaan, Hubungan Alumni, dan Kerjasama, dan 6 orang Ketua Jurusan serta 6 orang Sekretaris Jurusan.

Dalam bidang administrasi, Dekanat dibantu oleh seorang Kepala Bagian Tata Usaha dan 4 orang Kepala Sub Bagian, yaitu Akademik, Umum dan Perlengkapan, Keuangan dan Kepegawaian, dan Kemahasiswaan, Hubungan Alumni, dan Kerjasama. Keempat Sub Bagian inilah yang membawahi 60 orang pegawai administrasi di lingkungan FMIPA.

Adapun sebaran tenaga administrasi, baik PNS maupun honorer, dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.1
DATA JUMLAH TENAGA ADMINISTRASI
DI LINGKUNGAN FMIPA-ITS TAHUN 2007/2008

UNIT / JURUSAN	JUMLAH (ORANG)	
	PNS	HONORER
TU Fakultas	18	1
Fisika	15	2
Matematika	4	2
Statistika	9	1
Kimia	10	1
Biologi	4	2
MKU	5	0
Jumlah	65	9
	74	

Sumber : Subbag. Kepegawaian FMIPA ITS per Desember Tahun 2007

Dari tabel 5.1 diatas, terlihat bahwa dari 74 tenaga administrasi di lingkungan FMIPA, terdapat 9 orang atau sekitar 12.16% pegawai honorer. Oleh karena itu FMIPA, terus berupaya agar 12.16% pegawai honorer secara bertahap dapat diusulkan dan kemudian diangkat menjadi CPNS, yang akhirnya dapat diangkat menjadi PNS, apabila lolos dalam masa percobaan.

Tabel 5.2
DATA TINGKAT PENDIDIKAN TENAGA ADMINISTRASI
DI LINGKUNGAN FMIPA-ITS TAHUN 2007/2008

UNIT / JURUSAN	PENDIDIKAN						JUMLAH
	SD	SMP	SMA	D2/D3	S1	S2	
TU Fakultas	0	6	6	1	6	0	19
Fisika	0	3	13	1	0	0	17
Matematika	0	3	2	1	0	0	6
Statistika	0	2	2	2	4	0	10
Kimia	1	1	5	4	0	0	11
Biologi	0	0	2	2	2	0	6
MKU	0	0	3	0	2	0	5
JUMLAH	1	15	33	11	14	0	74
	74						

Sumber : Subbag. Kepegawaian FMIPA ITS per Desember Tahun 2007

5.2. Analisis dan Hasil Penelitian

Dalam analisis data ini akan dilakukan analisis terhadap variabel-variabel penelitian yang dilakukan secara deskriptif dan statistik untuk menguji hipotesis yang dihasilkan.

5.2.1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Sebelum dilakukan analisis statistik, data hasil penyebaran kuesioner harus diuji validitas dan reliabilitasnya terlebih dahulu untuk mengetahui tingkat kehandalan dan keabsahan kuisisioner.

5.2.1.1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengukur seberapa besar ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Perhitungan mengenai uji validitas, menggunakan bantuan program statistik

SPSS 11.00 for windows. Jika r hasil perhitungan positif, serta $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka butir atau variabel tersebut valid (Singgih Santoso 2000). Suatu atribut akan dikatakan valid jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan bernilai positif. Sedangkan untuk menentukan nilai r_{tabel} dapat dilihat dari nilai signifikansi sebesar 0,05 ($\alpha = 0,05$) dengan derajat bebas (df) = $n - 2 = 65 - 2 = 63$, sehingga nilai r_{tabel} sebesar 0.1610. Berikut ini adalah hasil pengujian validitas untuk masing-masing variabel :

Hipotesis :

H_0 : Indikator tidak mengukur aspek yang sama

H_1 : Indikator mengukur aspek yang sama

Statistik Uji : Nilai korelasi (r_{hitung})

Tabel 5.3
HASIL UJI VALIDITAS

NO	INDIKATOR	KOEFISIEN KORELASI	r tabel	KET
a. Kinerja Karyawan FMIPA-ITS (Y)				
1	Tugas yang diberikan pada karyawan dapat dilaksanakan dengan baik	0.643	0.1610	Valid
2	Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target waktu yang telah disepakati	0.787	0.1610	Valid
3	Tugas yang diberikan atasan meskipun di-luar tupoksi dapat diselesaikan dengan baik	0.656	0.1610	Valid
4	Tugas yang diberikan melewati jam kerja, misalnya pekerjaan yang sangat mendesak, dapat diselesaikan dengan baik.	0.767	0.1610	Valid
5	Dalam menyelesaikan pekerjaannya, karyawan mencari solusi yang terbaik agar hasil yang diharapkan dapat tercapai	0.575	0.1610	Valid
6	Karyawan bisa diberikan kepercayaan untuk tugas yang bersifat rahasia	0.638	0.1610	Valid

b. Komitmen terhadap organisasi (X_1)

7	Karyawan merasakan kebanggaan bekerja di ITS.	0.795	0.1610	Valid
8	Karyawan merasakan menjadi bagian dari keluarga besar ITS.	0.437	0.1610	Valid
9	Karyawan terikat secara emosional pada ITS	0.788	0.1610	Valid
10	Karyawan bisa bekerja secara efektif dan mandiri, walaupun tidak ada pengawasan dari atasan.	0.799	0.1610	Valid
11	Karyawan percaya bahwa loyalitas pada organisasi itu penting	0.895	0.1610	Valid
12	Karyawan merasakan selalu loyal terhadap ITS	0.899	0.1610	Valid

c. Otonomi Pekerjaan (X_2)

13	Karyawan diberikan kewenangan berkoordinasi dan berkomunikasi dalam menyelesaikan tugas.	0.608	0.1610	Valid
14	Karyawan diberikan kewenangan mencari cara terbaik dalam menyelesaikan tugas.	0.500	0.1610	Valid
15	Karyawan diberikan hak menyampaikan pendapat agar tugas yang diberikan mencapai hasil yang terbaik.	0.921	0.1610	Valid
16	Karyawan diberikan wewenang dengan siapa akan bekerjasama dalam menyelesaikan suatu tugas.	0.887	0.1610	Valid

d. Pertumbuhan Pribadi (X_3)

17	Karyawan diberikan kejelasan peran dan status yang jelas dalam melaksanakan tugas.	0.868	0.1610	Valid
18	Karyawan merasakan bahwa keberadaannya di ITS memungkinkan baginya untuk belajar lebih banyak.	0.957	0.1610	Valid
19	Karyawan mempunyai kesempatan memperoleh pendidikan yang dibutuhkan sesuai jabatan yang akan dipromosikan.	0.822	0.1610	Valid

e. Imbalan Finansial (X_4)

20	Karyawan bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab untuk mendapatkan imbalan sebagai sarana memenuhi kebutuhan dasar.	0.930	0.1610	Valid
21	Karyawan membutuhkan rasa aman dari pemutusan hubungan sepihak dalam bekerja (seperti pemecatan), yang diperoleh dari ITS	0.973	0.1610	Valid

22	Adanya jaminan hari tua seperti Taspen, membuat karyawan merasa aman dan tenang dalam menghadapi masa depan.	0.978	0.1610	Valid
f. Hubungan Antar Pribadi (X_5)				
23	Sesama karyawan cukup membantu memberikan solusi atau masukan dalam penyelesaian pekerjaan.	0.607	0.1610	Valid
24	Karyawan diberikan motivasi oleh atasan dalam menyelesaikan pekerjaan.	0.813	0.1610	Valid
25	Karyawan merasakan hidup yang lebih berguna dengan adanya perhatian atasan baik di luar maupun di dalam jam kerja.	0.912	0.1610	Valid
g. Kesempatan Promosi (X_6)				
26	Karyawan mempunyai kesempatan memperoleh pendidikan yang dibutuhkan sesuai jabatan yang dipromosikan.	0.744	0.1610	Valid
27	Karyawan merasakan bahwa di ITS penjenjangan karirnya sangat jelas.	0.839	0.1610	Valid
28	Karyawan mempunyai kesempatan naik pangkat bila waktunya tiba.	0.742	0.1610	Valid
29	Karyawan mempunyai kesempatan naik jabatan sesuai prestasi yang telah dicapai.	0.788	0.1610	Valid
30	Karyawan diberikan dorongan dan kesempatan untuk mencapai karir (pangkat, golongan dan jabatan) semaksimal mungkin sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan	0.264	0.1610	Valid

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 5.3 diatas diperoleh hasil sebagai berikut :

Daerah Penolakan : Tolak H_0 jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$

Dengan derajat bebas : $65 - 2 = 63$ dan $\alpha = 0.05$

Kesimpulan : bahwa semua aspek indikator dari kinerja karyawan FMIPA-ITS (Y), imbalan intrinsik, yang terdiri dari komitmen terhadap organisasi (X_1), otonomi pekerjaan (X_2), dan pertumbuhan pribadi (X_3), serta imbalan ekstrinsik yang terdiri dari imbalan finansial (X_4), hubungan antar pribadi (X_5), dan kesempatan promosi (X_6), dinyatakan valid (atribut mengukur aspek yang

sama), sehingga alat ukur kuesioner tersebut layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

5.2.1.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi jawaban responden dari waktu ke waktu yang diperoleh dengan cara menghitung koefisien alpha (α) dengan menggunakan metode *alpha cronbach's*. Nilai alpha yang didapatkan kemudian dibandingkan dengan nilai batas reliabilitas minimum, yaitu 0,6 (Malhotra, 1993) dimana :

Hipotesis :

H_0 : Hasil pengukuran tidak konsisten

H_1 : Hasil pengukuran konsisten

Statistik Uji : *Alpha*

Tabel 5.4
HASIL PENGUJIAN RELIABILITAS

VARIABEL	ALPHA	ALPHA CRONBACH'S	KESIMPULAN
1. Kinerja Karyawan (Y)	0.7618	0.6	Reliabel
2. Komitmen terhadap organisasi (X_1)	0.8645	0.6	Reliabel
3. Otonomi Pekerjaan (X_2)	0.7410	0.6	Reliabel
4. Pertumbuhan Pribadi (X_3)	0.8362	0.6	Reliabel
5. Imbalan Finansial (X_4)	0.9577	0.6	Reliabel
6. Hubungan Antar Pribadi (X_5)	0.6397	0.6	Reliabel
7. Kesempatan Promosi (X_6)	0.7027	0.6	Reliabel

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 5.4 diatas diperoleh hasil sebagai berikut :

IR-Perpustakaan Universitas Airlangga

Daerah Penolakan : Tolak H_0 jika nilai $Alpha > Alpha_{Cronbach}$

Kesimpulan : berdasarkan Tabel 5.4 didapatkan nilai $alpha$ lebih besar dari 0.6, sehingga dapat disimpulkan bahwa alat ukur berupa kuesioner tersebut sudah reliabel, sehingga kuesioner dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

5.2.2. Analisis Deskriptif Jawaban Responden

Analisis deskriptif bertujuan untuk menggambarkan karakteristik jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner untuk masing-masing variabel. Sebanyak 65 kuesioner disebarkan kepada 5 orang responden, yaitu Kepala Bagian Tata Usaha dan Kepala Sub Bagian dengan rincian sebagai berikut :

- a. Kepala Bagian Tata Usaha memberikan penilaian kepada 4 orang Kepala Sub Bagian, yaitu : Kepala Sub Bagian Akademik, Umum dan Perlengkapan, Keuangan dan Kepegawaian, serta Kemahasiswaan, Hubungan Alumni, dan Kerjasama;
- b. Kepala Sub Bagian Akademik memberikan penilaian kepada 7 orang karyawan;
- c. Kepala Sub Bagian Umum dan Perlengkapan memberikan penilaian kepada 45 orang karyawan;
- d. Kepala Sub Bagian Keuangan dan Kepegawaian memberikan penilaian kepada 7 orang karyawan;

- e. Kepala Sub Bagian Kemahasiswaan, Hubungan Alumni, dan Kerjasama
IR-Perpustakaan Universitas Airlangga
memberikan penilaian kepada 1 orang karyawan;

Adapun variabel dalam penelitian ini antara lain kinerja karyawan FMIPA-ITS (Y), imbalan intrinsik, yang terdiri dari komitmen terhadap organisasi (X_1), otonomi pekerjaan (X_2), dan pertumbuhan pribadi (X_3), serta imbalan ekstrinsik yang terdiri dari imbalan finansial (X_4), hubungan antar pribadi (X_5), dan kesempatan promosi (X_6).

Berdasarkan rentang skala kuesioner, dengan pilihan tertinggi adalah 4 dan angka pilihan terendah adalah 1, maka diperoleh Rentang Skala (RS) interval sebagai berikut (Bilson, 2001) :

$$RS = \frac{m - n}{b} = \frac{4 - 1}{4} = 0.75$$

Dimana : m = angka maksimal dari rentang skala

n = angka minimal dari rentang skala

b = banyaknya kelas

Dengan Rentang Skala (RS) sebesar 0.75, maka kita dapat membuat standar penilaian sebagai berikut :

1. $1.00 < CSI \leq 1.75$ = Sangat Tidak Setuju
2. $1.75 < CSI \leq 2.50$ = Tidak Setuju
3. $2.50 < CSI \leq 3.25$ = Setuju
4. $3.25 < CSI \leq 4.00$ = Sangat Setuju

CSI adalah nilai *competitive setting*

5.2.2.1. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan FMIPA ITS (Y)

IR-Perpustakaan Universitas Airlangga

Sebagaimana dijelaskan dalam definisi kinerja karyawan FMIPA-ITS (Y) yang merupakan variabel tidak bebas dengan beberapa indikator yang ditunjukkan pada Tabel 5.5 sebagai berikut :

Tabel 5.5
HASIL TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP VARIABEL KINERJA
KARYAWAN FMIPA-ITS (Y)

NO	INDIKATOR	STS	TS	S	SS	μ	Kategori
a. Kinerja Karyawan FMIPA-ITS (Y)							
1	Tugas yang diberikan pada karyawan dapat dilaksanakan dengan baik	0	0	18	47	3.7231	Sangat Setuju
2	Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target waktu yang telah disepakati	0	0	35	30	3.4615	Sangat Setuju
3	Tugas yang diberikan atasan meskipun diluar tupoksi, dapat diselesaikan dengan baik.	0	0	48	17	3.2615	Sangat Setuju
4	Tugas yang diberikan melewati jam kerja, misalnya pekerjaan yang sangat mendesak, dapat diselesaikan dengan baik.	0	0	43	22	3.3385	Sangat Setuju
5	Dalam menyelesaikan pekerjaannya, karyawan mencari solusi yang terbaik agar hasil yang diharapkan dapat tercapai	0	0	59	6	3.0923	Setuju
6	Karyawan bisa diberikan kepercayaan untuk tugas yang bersifat rahasia	0	0	59	6	3.0923	Setuju

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 5.5 diatas diketahui bahwa :

IR-Perpustakaan Universitas Airlangga

Untuk indikator "Tugas yang diberikan pada karyawan dapat dilaksanakan dengan baik, Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target waktu yang telah disepakati, Tugas yang diberikan atasan meskipun diluar tupoksi dapat diselesaikan dengan baik, Tugas yang diberikan melewati jam kerja misalnya pekerjaan yang sangat mendesak dapat diselesaikan dengan baik", rata-rata responden menjawab sangat setuju, dimana karyawan yang sedang dinilai rata-rata mempunyai kinerja sesuai dengan yang diharapkan oleh atasan.

5.2.2.2. Analisis Deskriptif Variabel Komitmen terhadap Organisasi (X_1)

Sebagaimana dijelaskan dalam definisi komitmen terhadap organisasi (X_1) yang merupakan variabel bebas pertama dari imbalan intrinsik, dengan beberapa indikator yang ditunjukkan pada Tabel 5.6 sebagai berikut :

Tabel 5.6
HASIL TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP VARIABEL KOMITMEN
TERHADAP ORGANISASI (X₁)

NO	INDIKATOR	STS	TS	S	SS	μ	Kategori
b. Komitmen terhadap organisasi (X₁)							
7	Karyawan merasakan kebanggaan bekerja di ITS.	0	20	43	2	2.7231	Setuju
8	Karyawan merasakan menjadi bagian dari keluarga besar ITS.	0	16	47	2	2.7846	Setuju
9	Karyawan terikat secara emosional pada ITS.	0	24	39	2	2.6615	Setuju
10	Karyawan bisa bekerja secara efektif dan mandiri walaupun tidak ada pengawasan dari atasan	0	38	27	0	2.4154	Tidak Setuju
11	Karyawan percaya bahwa loyalitas pada organisasi itu penting	0	26	38	1	2.6154	Setuju
12	Karyawan merasakan selalu loyal terhadap ITS.	0	27	37	1	2.6000	Setuju

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 5.4 diatas diketahui bahwa :

Untuk indikator "Karyawan merasakan kebanggaan bekerja di ITS, Karyawan merasakan menjadi bagian dari keluarga besar ITS, Karyawan terikat secara emosional pada ITS, Karyawan percaya bahwa loyalitas pada organisasi itu penting, Karyawan merasakan selalu loyal terhadap ITS", rata-rata responden menjawab setuju, dimana karyawan yang sedang dinilai rata-rata mempunyai komitmen terhadap organisasi yang cukup sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi, meskipun untuk indikator "Karyawan bisa bekerja secara efektif dan mandiri walaupun tidak ada pengawasan dari atasan" tidak terpenuhi, artinya sebagian besar karyawan tidak bisa dilepaskan untuk bekerja sendiri tanpa adanya pengawasan.

5.2.2.3. Analisis Deskriptif Variabel Otonomi Pekerjaan (X_2)

IR-Perpustakaan Universitas Airlangga

Sebagaimana dijelaskan dalam definisi otonomi pekerjaan (X_2) yang merupakan variabel bebas kedua dari imbalan intrinsik, dengan beberapa indikator yang ditunjukkan pada Tabel 5.7 sebagai berikut :

Tabel 5.7
HASIL TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP VARIABEL OTONOMI PEKERJAAN (X_2)

NO	INDIKATOR	STS	TS	S	SS	μ	Kategori
c. Otonomi Pekerjaan (X_2)							
13	Karyawan diberikan kewenangan berkoordinasi dan berkomunikasi dalam menyelesaikan tugas.	0	10	55	0	2.8642	Setuju
14	Karyawan diberikan kewenangan mencari cara terbaik dalam menyelesaikan tugas.	0	2	61	2	3.0000	Setuju
15	Karyawan diberikan hak menyampaikan pendapat agar tugas yang diberikan mencapai hasil yang terbaik.	0	1	41	23	3.3385	Sangat Setuju
16	Karyawan diberikan wewenang dengan siapa akan bekerjasama dalam menyelesaikan suatu tugas.	0	0	40	25	3.3846	Sangat Setuju

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 5.7 diatas diketahui bahwa :

Untuk indikator "Karyawan diberikan hak menyampaikan pendapat agar tugas yang diberikan mencapai hasil yang terbaik, Karyawan diberikan wewenang dengan siapa akan bekerjasama dalam menyelesaikan suatu tugas, rata-rata responden menjawab sangat setuju, dimana karyawan yang sedang dinilai rata-rata mempunyai otonomi terhadap pekerjaan yang sedang

ditanganinya yang sangat sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi, sedangkan untuk indikator "Karyawan diberikan kewenangan berkoordinasi dan berkomunikasi dalam menyelesaikan tugas, Karyawan diberikan kewenangan mencari cara terbaik dalam menyelesaikan tugas", rata-rata responden menjawab setuju.

5.2.2.4. Analisis Deskriptif Variabel Pertumbuhan Pribadi (X_3)

Sebagaimana dijelaskan dalam definisi pertumbuhan pribadi (X_3) yang merupakan variabel bebas ketiga dari imbalan intrinsik, dengan beberapa indikator yang ditunjukkan pada Tabel 5.8 sebagai berikut :

Tabel 5.8
HASIL TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP VARIABEL PERTUMBUHAN
PRIBADI (X_3)

NO	INDIKATOR	STS	TS	S	SS	μ	Kategori
d. Pertumbuhan Pribadi (X_3)							
17	Karyawan diberikan kejelasan peran dan status yang jelas dalam melaksanakan tugas.	0	47	18	0	2.2769	Tidak Setuju
18	Karyawan merasakan bahwa keberadaannya di ITS memungkinkan baginya untuk belajar lebih banyak.	0	36	22	7	2.5538	Setuju
19	Karyawan mempunyai kesempatan memperoleh pendidikan yang dibutuhkan sesuai jabatan yang akan dipromosikan.	0	0	54	11	3.1692	Setuju

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 5.8 diatas diketahui bahwa :

Untuk indikator "Karyawan merasakan bahwa keberadaannya di ITS memungkinkan baginya untuk belajar lebih banyak, Karyawan mempunyai

kesempatan memperoleh pendidikan yang dibutuhkan sesuai jabatan yang akan dipromosikan, rata-rata responden menyatakan setuju, bahwa karyawan yang sedang dinilai mempunyai kesempatan dalam rangka meningkatkan pertumbuhan pribadinya, meskipun untuk beberapa karyawan tidak mempunyai kejelasan peran dan status dalam melaksanakan tugas.

5.2.2.5. Analisis Deskriptif Variabel Imbalan Finansial (X_4)

Sebagaimana dijelaskan dalam definisi imbalan finansial (X_4) yang merupakan variabel bebas pertama dari imbalan ekstrinsik, dengan beberapa indikator yang ditunjukkan pada Tabel 5.9 sebagai berikut :

Tabel 5.9
HASIL TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP VARIABEL IMBALAN
FINANSIAL (X_4)

NO	INDIKATOR	STS	TS	S	SS	μ	Kategori
e. Imbalan Finansial (X_4)							
20	Karyawan bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab untuk mendapatkan imbalan sebagai sarana memenuhi kebutuhan dasar.	0	23	41	1	2.6615	Setuju
21	Karyawan membutuhkan rasa aman dari pemutusan hubungan sepihak dalam bekerja (seperti pemecatan), yang diperoleh dari ITS.	0	1	24	40	3.6000	Sangat Setuju
22	Adanya jaminan hari tua seperti Taspen, membuat karyawan merasa aman dan tenang dalam menghadapi masa depan.	0	0	25	40	3.6154	Sangat Setuju

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 5.9 diatas diketahui bahwa :

IR-Perpustakaan Universitas Airlangga

Untuk indikator "Karyawan membutuhkan rasa aman dari pemutusan hubungan sepihak dalam bekerja (seperti pemecatan) yang diperoleh dari ITS", dan indikator "Adanya jaminan hari tua seperti Taspen, membuat karyawan merasa aman dan tenang dalam menghadapi masa depan", rata-rata responden menjawab sangat setuju, artinya karyawan yang sedang dinilai memang membutuhkan imbalan finansial yang dapat menjamin kelangsungan hidup dan keluarganya, dan menggantungkannya pada organisasi, meskipun sebagian karyawan belum bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab.

5.2.2.6. Analisis Deskriptif Variabel Hubungan Antar Pribadi (X_5)

Sebagaimana dijelaskan dalam definisi hubungan antar pribadi (X_5) yang merupakan variabel bebas kedua dari imbalan ekstrinsik, dengan beberapa indikator yang ditunjukkan pada Tabel 5.10 sebagai berikut :

Tabel 5.10
HASIL TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP VARIABEL HUBUNGAN
ANTAR PRIBADI (X_5)

NO	INDIKATOR	STS	TS	S	SS	μ	Kategori
f. Hubungan Antar Pribadi (X_5)							
23	Sesama karyawan cukup membantu memberikan solusi atau masukan dalam penyelesaian pekerjaan.	0	2	59	4	3.0308	Setuju
24	Karyawan diberikan motivasi oleh atasan dalam menyelesaikan pekerjaan.	0	0	59	6	3.1385	Setuju
25	Karyawan merasakan hidup yang lebih berguna dengan adanya perhatian atasan baik di luar maupun di dalam jam kerja.	0	21	33	11	2.8462	Setuju

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 5.10 diatas diketahui bahwa :

Untuk semua indikator diatas, semua responden menjawab setuju, artinya karyawan yang sedang dinilai mempunyai hubungan antar pribadi yang cukup baik, sehingga cukup membantu dalam memberikan solusi untuk penyelesaian pekerjaan dan merasakan hidup yang lebih berguna karena adanya perhatian baik dari atasan maupun rekan sekerja.

5.2.2.7. Analisis Deskriptif Variabel Kesempatan Promosi (X_6)

Sebagaimana dijelaskan dalam definisi kesempatan promosi (X_6) yang merupakan variabel bebas ketiga dari imbalan ekstrinsik, dengan beberapa indikator yang ditunjukkan pada Tabel 5.11 sebagai berikut :

Tabel 5.11
HASIL TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP VARIABEL
KESEMPATAN PROMOSI (X_6)

NO	INDIKATOR	STS	TS	S	SS	μ	Kategori
g. Kesempatan Promosi (X_6)							
26	Karyawan mempunyai kesempatan memperoleh pendidikan yang dibutuhkan sesuai jabatan yang dipromosikan	0	48	16	1	2.2769	Tidak Setuju
27	Karyawan merasakan bahwa di ITS penjenjangan karirnya sangat jelas	0	25	37	3	2.6615	Setuju
28	Karyawan mempunyai kesempatan naik pangkat bila waktunya tiba	0	0	60	5	3.0769	Setuju
29	Karyawan mempunyai kesempatan naik jabatan sesuai prestasi yang telah dicapai	0	3	55	7	3.0615	Setuju
30	Karyawan diberikan dorongan dan kesempatan mencapai karir (pangkat, golongan, dan jabatan) semaksimal mungkin sesuai kriteria yang telah ditetapkan	0	0	9	56	3.8615	Sangat Setuju

Sumber : Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 5.11 diatas diketahui bahwa :

Untuk indikator "Karyawan diberikan dorongan dan kesempatan untuk mencapai karir (pangkat, golongan, dan jabatan) semaksimal mungkin sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan", sebagian responden menjawab sangat setuju, artinya karyawan yang sedang dinilai memang memperoleh kesempatan untuk dipromosikan, dan sebagian besar responden menjawab setuju untuk indikator "Karyawan merasakan bahwa di ITS penjenjangan karirnya sangat jelas, Karyawan mempunyai kesempatan naik pangkat bila waktunya tiba, Karyawan mempunyai kesempatan naik jabatan sesuai prestasi yang telah dicapai". Sedangkan sebagian lagi menjawab tidak setuju

untuk indikator "Karyawan mempunyai kesempatan memperoleh pendidikan yang dibutuhkan sesuai jabatan yang dipromosikan".
IR-Perpustakaan Universitas Airlangga

5.2.3. Analisis Regresi Linier Berganda

Berdasarkan dari hasil perhitungan pengolahan data dengan bantuan komputer program *SPSS 11.00 for windows* maka diperoleh hasil analisis regresi linier berganda sebagai berikut :

Tabel 5.12
HASIL ANALISIS REGRESI LINIER BERGANDA

Coefficients ^a									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	1.230	.353		3.488	.001			
	komitmen organisasi	.551	.073	.774	7.504	.000	.773	.702	.529
	otonomi pekerjaan	.184	.085	.204	2.158	.035	-.176	.273	.152
	pertumbuhan pribadi	.269	.069	.430	3.874	.000	.299	.453	.273
	imbalan finansial	.211	.086	.364	2.449	.017	.628	.306	.173
	hubungan antar pribadi	-.117	.093	-.152	-1.264	.211	.462	-.164	-.089
	kesempatan promosi	-.332	.114	-.337	-2.904	.005	.410	-.356	-.205

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

Sumber : Lampiran 5

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut diatas, diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = 1.230 + 0.551X_1 + 0.184X_2 + 0.269X_3 + 0.211X_4 - 0.117X_5 - 0.332X_6 + e_i$$

Interpretasi dari model regresi diatas adalah sebagai berikut :

- Konstanta (β_0) = 1.230 menunjukkan besarnya variabel kinerja karyawan yang tidak dipengaruhi oleh keenam variabel bebas, yaitu variabel komitmen terhadap organisasi (X_1), otonomi pekerjaan (X_2), pertumbuhan pribadi (X_3), imbalan finansial (X_4), hubungan antar pribadi (X_5), dan

kesempatan promosi (X_6) atau variabel bebas = 0, sehingga nilai kinerja karyawan sebesar 1.230.

IR-Perpustakaan Universitas Airlangga

- b. Nilai koefisien komitmen terhadap organisasi (β_1) sebesar 0.551 menunjukkan bahwa jika variabel komitmen terhadap organisasi (X_1) ditingkatkan satu satuan maka akan mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan sebesar 0.551, dengan asumsi variabel lain konstan.
- c. Nilai koefisien otonomi pekerjaan (β_2) sebesar 0.184 menunjukkan bahwa jika variabel otonomi pekerjaan (X_2) ditingkatkan satu satuan maka akan mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan sebesar 0.184, dengan asumsi variabel lain konstan.
- d. Nilai koefisien pertumbuhan pribadi (β_3) sebesar 0.269 menunjukkan bahwa jika variabel pertumbuhan pribadi (X_3) ditingkatkan satu satuan maka akan mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan sebesar 0.269, dengan asumsi variabel lain konstan.
- e. Nilai koefisien imbalan finansial (β_4) sebesar 0.211 menunjukkan bahwa jika variabel imbalan finansial (X_4) ditingkatkan satu satuan maka akan mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan sebesar 0.211, dengan asumsi variabel lain konstan.
- f. Nilai koefisien hubungan antar pribadi (β_5) sebesar -0.117 menunjukkan bahwa jika variabel hubungan antar pribadi (X_5) ditingkatkan satu satuan maka akan mengakibatkan penurunan kinerja karyawan sebesar 0.117, dengan asumsi variabel lain konstan.

- g. Nilai koefisien kesempatan promosi (β_6) sebesar -0.332 menunjukkan bahwa jika variabel kesempatan promosi (X_6) ditingkatkan satu satuan maka akan mengakibatkan penurunan kinerja karyawan sebesar 0.332, dengan asumsi variabel lain konstan.
- h. e_i menunjukkan faktor pengganggu di luar model yang diteliti.

Berdasarkan tabel 5.12, terlihat bahwa nilai koefisien determinasi *partial* (r^2) terbesar adalah untuk variabel komitmen terhadap organisasi (X_1) sebesar 0.4928, artinya secara parsial variabel komitmen terhadap organisasi (X_1) memberikan pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja karyawan dengan nilai prosentase sebesar 49.28%. Dan yang memberikan pengaruh terbesar berikutnya berturut-turut adalah variabel pertumbuhan pribadi (X_3) sebesar 0.2052 (20.52%), variabel kesempatan promosi (X_6) sebesar 0.1267 (12.67%), variabel imbalan finansial (X_4) sebesar 0.0936 (9.36%), variabel otonomi pekerjaan (X_2) sebesar 0.0745 (7.45%). Sedangkan yang memberikan pengaruh yang terkecil terhadap kinerja karyawan adalah variabel hubungan antar pribadi (X_5), yaitu sebesar 0.0269 (2.69%).

5.2.4. Koefisien Korelasi Dan Koefisien Determinasi

Tabel 5.13
KOEFISIEN KORELASI DAN KOEFISIEN DETERMINASI

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.843 ^a	.711	.682	.15943

a. Predictors: (Constant), kesempatan promosi, otonomi pekerjaan, komitmen organisasi, hubungan antar pribadi, pertumbuhan pribadi, imbalan finansial

Sumber : Lampiran 5

Nilai koefisien korelasi (R) menunjukkan seberapa erat hubungan antara variabel bebas (variabel komitmen terhadap organisasi, otonomi pekerjaan, pertumbuhan pribadi, imbalan finansial, hubungan antar pribadi, dan kesempatan promosi) dengan variabel tidak bebas (kinerja karyawan), yaitu sebesar 0.843. Nilai tersebut menunjukkan bahwa hubungan variabel komitmen terhadap organisasi, otonomi pekerjaan, pertumbuhan pribadi, imbalan finansial, hubungan antar pribadi, dan kesempatan promosi dengan variabel kinerja karyawan adalah erat atau kuat yaitu sebesar 84.3%.

Nilai koefisien determinasi atau R^2 digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel tidak bebas (Y) yaitu variabel kinerja karyawan. Hasil perhitungan SPSS diperoleh nilai $R^2 = 0.682$ yang berarti bahwa sebesar 68.2% kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel komitmen terhadap organisasi, otonomi pekerjaan, pertumbuhan pribadi, imbalan finansial, hubungan antar pribadi, dan kesempatan promosi. Sedangkan sisanya sebesar 31.8% dipengaruhi oleh variabel bebas lain diluar model yang diteliti.

5.2.5. Analisis Model dan Pengujian Hipotesis

Sehubungan dengan perumusan masalah dan hipotesis penelitian yang diajukan sebagaimana diuraikan pada bagian sebelumnya, maka dapat dijelaskan bahwa variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen terhadap organisasi (X_1), otonomi pekerjaan (X_2), pertumbuhan pribadi (X_3), imbalan finansial (X_4), hubungan antar pribadi (X_5),

dan kesempatan promosi (X_6), dimana dalam penelitian ini variabel tidak bebasnya adalah kinerja karyawan yaitu variabel Y.

5.2.5.1 Uji F (Simultan)

Uji serentak (uji F) menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas yang terdiri dari komitmen terhadap organisasi (X_1), otonomi pekerjaan (X_2), pertumbuhan pribadi (X_3), imbalan finansial (X_4), hubungan antar pribadi (X_5), dan kesempatan promosi (X_6) berpengaruh secara nyata terhadap variabel tidak bebas (kinerja karyawan).

Tabel 5.14
HASIL PERHITUNGAN UJI F
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.635	6	.606	23.837	.000 ^a
	Residual	1.474	58	.025		
	Total	5.109	64			

a. Predictors: (Constant), kesempatan promosi, otonomi pekerjaan, komitmen organisasi, hubungan antar pribadi, pertumbuhan pribadi, imbalan finansial

b. Dependent Variable: kinerja karyawan

Sumber : Lampiran 5

Langkah-langkah pengujian :

1. Hipotesis

H_0 : $b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 = b_6 = 0$ artinya variabel bebas X_1 , X_2 , X_3 , X_4 , X_5 , dan X_6 tidak memberikan pengaruh terhadap variabel tidak bebas (Y).

$H_a : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 = b_6 \neq 0$ artinya variabel bebas $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5,$ dan X_6 memberikan pengaruh terhadap variabel tidak bebas (Y).

IR-Perpustakaan Universitas Airlangga

2. Penentuan taraf signifikansi (α), $\alpha = 5\%$

3. Daerah kritis atau daerah penolakan

Bila nilai Sig F < α , maka tolak H_0

Bila nilai Sig F $\geq \alpha$, maka H_0 tidak ditolak

4. Nilai sig = 0.000

5. Kesimpulan

Karena nilai sig lebih kecil dari nilai α , maka tolak H_0 pada tingkat signifikansi 5% sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa semua variabel bebas (variabel komitmen terhadap organisasi, otonomi pekerjaan, pertumbuhan pribadi, imbalan finansial, hubungan antar pribadi, dan kesempatan promosi) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel tidak bebas Y (kinerja karyawan).

5.2.5.2. Uji t (Parsial)

Untuk menguji hipotesis digunakan uji t yang menunjukkan pengaruh secara parsial dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel tidak bebas. Pada tahapan ini dilakukan pengujian terhadap pengaruh variabel bebas yang terdapat pada model yang terbentuk untuk mengetahui apakah variabel bebas (X) yang ada dalam model secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel tidak bebas (Y).

Tabel 5.15
IR-Pernustakaan Universitas Airlangga
HASIL PERHITUNGAN UJPT

Coefficients ^a									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	1.230	.353		3.488	.001			
	komitmen organisasi	.551	.073	.774	7.504	.000	.773	.702	.529
	otonomi pekerjaan	.184	.085	.204	2.158	.035	-.176	.273	.152
	pertumbuhan pribadi	.269	.069	.430	3.874	.000	.299	.453	.273
	imbalan finansial	.211	.086	.364	2.449	.017	.628	.306	.173
	hubungan antar pribadi	-.117	.093	-.152	-1.264	.211	.462	-.164	-.089
	kesempatan promosi	-.332	.114	-.337	-2.904	.005	.410	-.356	-.205

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

Sumber : Lampiran 5

Langkah-langkah pengujian :

1. Hipotesis

H_0 : $b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 = b_6 = 0$ artinya variabel bebas X_1, X_2, X_3, X_4, X_5 , dan X_6 tidak memberikan pengaruh terhadap variabel tidak bebas (Y) secara parsial.

H_a : $b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 = b_6 \neq 0$ artinya variabel bebas X_1, X_2, X_3, X_4, X_5 , dan X_6 memberikan pengaruh terhadap variabel tidak bebas (Y) secara parsial.

2. Penentuan taraf signifikansi (α), $\alpha = 5\%$

3. Daerah kritis atau daerah penolakan

Bila nilai Sig t < α , maka tolak H_0

Bila nilai Sig t $\geq \alpha$, maka H_0 tidak ditolak

4. Kesimpulan :

IR-Perpustakaan Universitas Airlangga

Berdasarkan output *SPSS versi 11.00* diperoleh nilai sig lebih kecil dari nilai α (0.05) untuk variabel komitmen terhadap organisasi, otonomi pekerjaan, pertumbuhan pribadi, imbalan finansial, dan kesempatan promosi maka H_0 ditolak pada tingkat signifikansi 5% sehingga kesimpulannya secara parsial variabel komitmen terhadap organisasi, otonomi pekerjaan, pertumbuhan pribadi, imbalan finansial, dan kesempatan promosi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan FMIPA.

Sedangkan variabel hubungan antar pribadi memiliki nilai sig lebih besar dari nilai α (0.05) maka H_0 diterima pada tingkat signifikansi 5% sehingga kesimpulannya secara parsial variabel hubungan antar pribadi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan FMIPA (pengaruhnya sangat kecil atau tidak berarti).

6.1. Pengaruh Secara Simultan (Bersama-sama)

Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh secara simultan (bersama-sama) antara imbalan intrinsik, yang terdiri atas komitmen terhadap organisasi, otonomi pekerjaan, pertumbuhan pribadi dan imbalan ekstrinsik yang terdiri atas imbalan finansial, hubungan antar pribadi, dan kesempatan promosi terhadap kinerja karyawan FMIPA terbukti kebenarannya. Hal ini dapat dilihat dari nilai sig lebih kecil dari nilai α , sehingga tolak H_0 . Jadi ketiga indikator pemberian imbalan intrinsik, yaitu komitmen terhadap organisasi, otonomi pekerjaan, dan pertumbuhan pribadi, serta ketiga indikator pemberian imbalan ekstrinsik, yaitu imbalan finansial, hubungan antar pribadi, dan kesempatan promosi, memberikan pengaruh secara bersama-sama yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Seorang karyawan yang didalam dirinya telah mempunyai rasa komitmen yang tinggi terhadap organisasi, mempunyai wewenang dalam menyelesaikan pekerjaan, dan mempunyai peran dan status yang jelas, diberikan imbalan finansial berupa gaji maupun tunjangan yang memadai, diberikan motivasi dalam menyelesaikan tugas, dan diberikan kesempatan untuk meniti karir yang lebih tinggi, maka secara keseluruhan karyawan tersebut akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dan meningkat bila dibandingkan sebelumnya. Hal ini disebabkan karena karyawan dapat

memberikan kontribusi yang sangat baik terhadap ITS khususnya bagi FMIPA, merasakan ikut memiliki, dan bangga menjadi warga ITS, merasa aman dan nyaman dalam bekerja serta memiliki motivasi yang sangat kuat dalam peningkatan pembangunan ITS, juga bisa memilih teman yang akan diajak bekerja sama dalam menyelesaikan suatu tugas, diberikan motivasi oleh atasan, diberikan dorongan dan kesempatan mencapai karir, dan merasakan aman dari pemutusan hubungan sepihak dalam bekerja (seperti pemecatan).

6.2 Pengaruh Secara Parsial (Individu)

Sedangkan hipotesis kedua yang menyatakan bahwa diduga ada pengaruh secara parsial (individu) antara imbalan intrinsik, yang terdiri atas komitmen terhadap organisasi, otonomi pekerjaan, dan pertumbuhan pribadi serta imbalan ekstrinsik yang terdiri atas imbalan finansial, kesempatan promosi terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya. Hal ini dapat dilihat dari nilai sig lebih kecil dari 0.05, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa variabel bebas (variabel komitmen terhadap organisasi, otonomi pekerjaan, pertumbuhan pribadi, dan imbalan finansial) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel bebas Y (kinerja karyawan) secara parsial (individu), tetapi variabel kesempatan promosi mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap variabel bebas Y (kinerja karyawan) secara parsial (individu),

secara parsial (individu) untuk variabel hubungan antar pribadi terhadap kinerja karyawan tidak terbukti kebenarannya. Hal ini dapat dilihat dari nilai sig lebih besar dari 0.05, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa hubungan antar pribadi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel bebas Y (kinerja karyawan) secara parsial (individu).

6.2.1 Komitmen terhadap Organisasi (X_1)

Komitmen terhadap organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Terjadinya karyawan yang kommit terhadap organisasi tidak serta merta terjadi namun perlu adanya suatu hal yang tercipta dengan baik antara organisasi tersebut dengan karyawan.

Menurut Alex (2004), komitmen karyawan terhadap organisasi yang tinggi akan menguntungkan bagi organisasi karena akan mempermudah organisasi dalam mengkomunikasikan kebijakan-kebijakannya.

Timbulnya komitmen karyawan terhadap organisasi menurut Sunarto (2003 : 85) memerlukan adanya kepuasan karyawan (*job satisfaction*) terlebih dahulu. Seorang karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap kinerja.

Hasil yang diperoleh rata-rata positif terhadap penilaian komitmen terhadap organisasi. Penilaian tertinggi berturut-turut adalah perasaan yang dimiliki oleh karyawan bahwa mereka merupakan bagian dari organisasi, merasa bangga bekerja di ITS, merasa terikat secara emosional pada ITS, percaya bahwa loyalitas pada organisasi itu penting, dan mereka merasa selalu loyal terhadap ITS. Loyalitas yang ditunjukkan karyawan menunjukkan loyalnya karyawan yang bekerja di FMIPA. Hal ini merupakan modal yang kuat bagi FMIPA untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih tinggi lagi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa komitmen terhadap organisasi mempunyai nilai koefisien (β_1) sebesar 0.551 yang menunjukkan bahwa jika komitmen terhadap organisasi (X_1) ditingkatkan sebesar satu satuan maka akan mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan sebesar 0.551, dengan asumsi variabel lain konstan.

Hal ini menunjukkan, bahwa sebagai manusia, karyawan juga mempunyai tujuan sehingga diperlukan suatu integrasi antara tujuan pihak FMIPA dengan tujuan karyawan. Untuk mengusahakan integrasi, perlu diketahui apa yang menjadi kebutuhan masing-masing pihak. Kebutuhan karyawan diusahakan dapat terpenuhi melalui pekerjaannya. Sehingga apabila seorang karyawan sudah terpenuhi segala kebutuhannya maka akan mencapai kepuasan kerja dan memiliki komitmen terhadap FMIPA. Tingginya komitmen karyawan dapat mempengaruhi usaha FMIPA secara positif.

6.2.2 Otonomi Pekerjaan (X₂)

IR-Perpustakaan Universitas Airlangga

Otonomi pekerjaan, secara parsial memiliki komponen sosialnya, yang memungkinkan bagi setiap orang yang berasal dari posisi-posisi berbeda melakukan interaksi antara satu dengan yang lainnya. Otonomi pekerjaan juga berkaitan erat dengan keterlibatan kerja (*job involvement*), Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis pekerjaan yang dilakukan.

Suatu pekerjaan yang memberikan kebebasan dan keleluasaan kepada para pegawainya untuk merencanakan pekerjaannya dan memutuskan serta menetapkan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikannya, hal ini berarti karyawan diberikan hak menyampaikan pendapat agar tugas yang diberikan mencapai hasil yang terbaik dan diberikan wewenang dengan siapa akan bekerjasama dalam menyelesaikan suatu tugas.

Dalam bekerja hampir setiap individu mendambakan untuk dapat bekerja dengan otonomi yang luas, memiliki tanggungjawab, bisa fleksibel dalam mengerjakan tugas-tugas, dan terlibat dalam pembuatan keputusan yang menyangkut dirinya. Jika hal-hal seperti ini tidak didapat oleh pekerja selama melakukan aktivitas kerjanya maka kemungkinan untuk aktualisasi diri tidak tercapai maka kinerja yang diharapkan tidak maksimal.

sebesar 0.184 yang menunjukkan bahwa jika otonomi pekerjaan (X_2) ditingkatkan satu satuan maka akan mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan sebesar 0.184, dengan asumsi variabel lain konstan. Jadi meski telah memiliki pekerjaan yang menantang, otonomi pekerjaan dan dilibatkan dalam pembuatan keputusan, seseorang akan tetap bisa menjadi bosan jika dia tidak merasa bahwa bekerja adalah sesuatu yang berharga bagi hidupnya. Seseorang yang tidak tahu apa alasannya sehingga dia harus bekerja atau pekerjaan yang ditekuni ternyata tidak memiliki nilai yang sesuai dengan apa yang diyakini pasti akan cepat menjadi bosan. Untuk bisa tetap bertahan dan menyenangkan pekerjaan, seseorang harus mengetahui arti pekerjaan tersebut bagi kehidupannya atau dengan kata lain dia harus bisa menjawab pertanyaan mengapa harus bekerja.

Otonomi pekerjaan menunjukkan kewenangan yang dimiliki karyawan FMIPA untuk mengelola pekerjaannya. Dari hasil pengolahan data, indikator otonomi pekerjaan mempunyai hubungan yang sangat berarti terhadap kinerja karyawan FMIPA secara individu dan indikator otonomi pekerjaan mendapat penilaian yang cukup tinggi, yaitu antara setuju sampai sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa kewenangan yang dimiliki karyawan FMIPA dalam organisasi disusun secara jelas dan organisasi memberikan kebijakan dalam otonomi pekerjaan.

6.2.3 Pertumbuhan Pribadi (X₃)

IR-Perpustakaan Universitas Airlangga

Karyawan adalah manusia yang mempunyai sifat kemanusiaan, perasaan dan kebutuhan yang beraneka ragam. Kebutuhan ini bersifat fisik maupun non fisik yang harus dipenuhi agar dapat hidup secara layak dan manusiawi. Hal ini menyebabkan timbulnya suatu pendekatan yang berdasarkan pada kesejahteraan karyawan dalam manajemen sumber daya manusia. Karyawan harus mendapatkan perlakuan sedemikian rupa sehingga kerjasama antara pimpinan dan karyawan sebagai bawahan dapat terjalin dengan baik. Bila hubungan terjalin baik maka mudah untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Seseorang bekerja karena ada sesuatu yang hendak dicapainya, dan orang berharap bahwa aktivitas kerja yang dilakukannya akan membawanya kepada suatu keadaan yang lebih memuaskan daripada keadaan sebelumnya (Anoraga, 2001). Karena harapan akan keadaan yang lebih memuaskan, maka karyawan akan melakukan usaha-usaha untuk mencapai tujuannya tersebut. Sehingga jika semua karyawan melakukan usaha dalam mencapai tujuan yang sama, maka akan terjadi kompetisi antar karyawan tersebut. Karyawan melakukan kompetisi didasari oleh karena adanya keinginan untuk berprestasi dalam pekerjaannya sehingga dia dapat mencapai kedudukan yang lebih tinggi. Hal ini terutama harus didukung oleh kemampuan organisasi dalam memahami aspek psikologis yang mendasari karyawan melakukan pekerjaan. Salah satunya dengan memberikan kesempatan pada tiap karyawan untuk mencapai karir yang lebih tinggi.

Karir merupakan bagian dari upaya pengelolaan sumber daya manusia dan erat sekali dengan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan (Hidayat, 2002). Karir juga dapat dipandang dari berbagai perspektif yang berbeda. Dari tinjauan umum, karir dipandang sebagai urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama jangka waktu hidupnya. Ini merupakan karir objektif. Dari perspektif lainnya karir sendiri terdiri dari perubahan-perubahan dalam nilai, sikap dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Gambaran ini merupakan karir yang subjektif. Kedua perspektif tersebut terfokus pada individu, yang menganggap bahwa orang memiliki beberapa tingkat pengendalian terhadap nasib mereka sehingga mereka dapat memanipulasi peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karir mereka (Hidayat, 2002).

Selanjutnya, dibuatlah rencana pengembangan karir dan pelatihan-pelatihan yang dibutuhkan karyawan agar prestasi dan kontribusinya kepada organisasi terus meningkat (Swa, 2002). Usaha pengembangan karir yang didambakan tiap karyawan tergantung bagaimana karyawan tersebut menanggapi dan mengamatinya, atau dengan kata lain adalah bagaimana mereka mempersepsikannya. Artinya pengembangan karir yang diberikan organisasi untuk memenuhi kebutuhan pribadi tiap karyawan belum tentu karyawan mempersepsikannya demikian. Menurut Flipppo, 1994, karyawan yang mempunyai persepsi positif terhadap pengembangan karirnya dalam FMIPA-ITS, cenderung mempunyai kepuasan dan motivasi kerja yang tinggi untuk mendukung pencapaian tujuan dari organisasi yang telah ditetapkan.

Dari pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa jika organisasi memberikan kesempatan pengembangan karir pada karyawan, maka akan timbul dari dalam diri karyawan tersebut untuk lebih meningkatkan karirnya dengan cara berprestasi di tempatnya bekerja, sehingga akan timbul keinginan untuk berkompetisi dengan teman sekerjanya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai koefisien pertumbuhan pribadi (β_3) sebesar 0.269 yang menunjukkan bahwa jika pertumbuhan pribadi (X_3) ditingkatkan satu satuan maka akan mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan sebesar 0.269, dengan asumsi variabel lain konstan. Pertumbuhan pribadi, digunakan untuk belajar dalam menunjang pelaksanaan tugasnya, yang meliputi indikator diberikan kejelasan peran dan status dalam melaksanakan tugas, merasa bahwa keberadaan di ITS memungkinkan untuk belajar lebih banyak, mempunyai kesempatan untuk memperoleh pendidikan yang dibutuhkan sesuai jabatan yang dipromosikan merupakan indikator yang dapat meningkatkan kinerja karyawan FMIPA secara parsial.

Pertumbuhan pribadi, menunjukkan kesempatan yang dimiliki karyawan FMIPA untuk belajar lebih banyak karena kemampuannya. Dari hasil pengolahan data, indikator pertumbuhan pribadi menunjukkan hubungan yang sangat berarti terhadap kinerja karyawan FMIPA secara parsial.

6.2.4 Imbalan Finansial (X₄)

IR-Perpustakaan Universitas Airlangga

Agar kerjasama yang baik antara karyawan dan organisasi tercapai, maka organisasi harus menetapkan manajemen imbalan (*reward management*) yang adil bagi kedua belah pihak. Manajemen imbalan merupakan proses pengembangan dan implementasi strategi, kebijakan dan sistem yang membantu organisasi mencapai tujuannya dengan mendapatkan dan mempertahankan orang-orang yang diperlukan dan dengan meningkatkan motivasi dan komitmennya (Armstrong, 1992). Armstrong juga menyarankan bahwa manajemen imbalan seharusnya juga mempertimbangkan budaya organisasi yang sesuai berikut nilai inti yang mendasarinya.

Proses manajemen imbalan mencakup baik imbalan finansial maupun nonfinansial. Oleh karena itu pemahaman konsep kontrak psikologis sama pentingnya dengan pemahaman unsur-unsur ekonomi dan aspek transaksional. Konsep kontrak psikologis terutama penting untuk memahami dan memanajemeni motivasi. Dari sudut pandang karyawan, aspek hubungan kerja yang dicakup oleh kontrak psikologis adalah : a) bagaimana perlakuan yang diterima dalam hal keadilan, persamaan, dan konsistensi; b) keamanan kerja; c) lingkup untuk menunjukkan kompetensinya; d) harapan karier dan peluang untuk mengembangkan keterampilan; e) keterlibatan dan pengaruh; f) keyakinan pada organisasi untuk memenuhi janjinya; dan g) keyakinan bahwa dirinya akan dimanajemeni secara kompeten. Sedangkan dari sudut pandang pemberi kerja atau organisasi, kontrak psikologis

mencakup aspek hubungan kerja seperti : a) kompetensi; b) upaya; c) kemampuan menyesuaikan; d) komitmen; dan e) loyalitas (Armstrong dan Murlis, 2003a).

Proses manajemen imbalan sangat ditentukan oleh tuntutan bisnis. Oleh karena itu, falsafah yang mendasari kebutuhan bisnis tersebut juga harus dipahami. Karena karyawan juga termasuk *stakeholder* (pihak yang berkepentingan) dalam organisasi, maka kebutuhan-kebutuhan mereka juga harus dipahami agar kepuasan kerja tercapai dan selanjutnya dapat menumbuhkan komitmen pada organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai koefisien imbalan finansial (β_4) sebesar 0.211 yang menunjukkan bahwa jika imbalan finansial (X_4) ditingkatkan satu satuan maka akan mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan sebesar 0.211, dengan asumsi variabel lain konstan. Kepuasan kerja akan tercapai jika kebutuhan karyawan terpenuhi melalui pekerjaannya. Suatu model yang dikemukakan oleh Smith, Kendall dan Hulin (Long, 1998) menyebutkan bahwa ada lima segi yang menciptakan kepuasan kerja, yaitu kepuasan dengan gaji/imbalan, promosi, supervisor/atasan, rekan kerja dan pekerjaan itu sendiri. Berdasarkan beberapa penelitian, faktor penting yang mendorong seorang karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi adalah kompensasi atau balas jasa. Kompensasi ini bisa berupa finansial maupun nonfinansial. Kompensasi dalam bentuk finansial berupa gaji, tunjangan, bonus. Sedangkan kompensasi non finansial meliputi kesehatan, dan keamanan karyawan.

Imbalan finansial adalah imbalan yang diberikan berdasarkan produktivitas pekerja. Imbalan perangsang bertujuan untuk memotivasi karyawan bekerja lebih giat. Tidak semua pekerjaan dapat menggunakan sistem imbalan perangsang. Imbalan finansial digunakan untuk menarik orang agar bekerja dengan sungguh-sungguh, sehingga mencapai prestasi yang tinggi, maka suatu organisasi memberikan imbalan bagi karyawannya, yang meliputi indikator agar bekerja dengan penuh tanggung jawab untuk mendapatkan imbalan sebagai sarana memenuhi kebutuhan dasar, membutuhkan rasa aman dari pemutusan hubungan sepihak dalam bekerja (seperti pemecatan), adanya jaminan hari tua seperti Taspen, membuat karyawan merasa aman dan tenang dalam menghadapi masa depan merupakan indikator yang dapat meningkatkan kinerja karyawan FMIPA secara parsial. Imbalan finansial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

6.2.5 Hubungan Antar Pribadi (X_5)

Berdasarkan analisis regresi yang menunjukkan nilai signifikansi 0.132 yang lebih besar dari α (> 0.05) maka H_0 diterima, berarti bahwa hubungan antar pribadi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan FMIPA. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa hubungan antar pribadi secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan FMIPA tidak terbukti kebenarannya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai koefisien hubungan antar pribadi (β_5) sebesar -0.117 menunjukkan bahwa jika hubungan antar pribadi (X_5) ditingkatkan satu satuan maka akan mengakibatkan penurunan kinerja karyawan sebesar 0.117, dengan asumsi variabel lain konstan.

Indikator "Sesama karyawan cukup membantu memberikan solusi atau masukan dalam penyelesaian pekerjaan, Karyawan diberikan motivasi oleh atasan dalam menyelesaikan pekerjaan, dan Karyawan merasakan hidup yang lebih berguna dengan adanya perhatian atasan baik di luar maupun di dalam jam kerja", tampaknya tidak memberikan pengaruh yang signifikan bagi karyawan FMIPA dalam meningkatkan kinerjanya.

Keserasian hubungan individu ke individu merupakan faktor penting dalam lingkungan tempat kerja. Banyak tugas atau masalah yang dapat berkurang bebannya karena rekan kerja dengan senang hati membantu. Pertolongan atau sikap kerja sama bisa dimulai dari bentuk pemberian data dan informasi, saran, ide dan bahkan waktu dan tenaga dalam suatu tugas atau masalah. Kemampuan karyawan dalam mengendalikan atau mengontrol lingkungan kerja karyawan secara langsung akan menguat.

Agenda untuk mewujudkan keinginan dan kehendak karyawan akan jauh lebih besar kemungkinannya untuk tercapai, sebab karyawan mempunyai pengaruh lewat hubungan individu ke individu. Mengembangkan hubungan individu dengan rekan kerja merupakan kunci keberhasilan dalam pekerjaan sehari-hari. Kondisi ini memberikan rasa nyaman dan aman dalam

kegiatan kerja sehari-hari. Karyawan yang merasa diterima oleh lingkungan kerja memberikan suatu motivasi tambahan dalam bekerja.

Dari pengolahan data, menunjukkan bahwa karyawan FMIPA setuju / menginginkan adanya hubungan baik yang terjalin diantara sesama rekan maupun atasan karyawan FMIPA.

6.2.6 Kesempatan Promosi (X_6)

Kesempatan promosi berkaitan langsung dengan keinginan seseorang untuk mengembangkan karir dan prestasi kerja. Promosi yang ditawarkan kepada karyawan akan memberikan pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja, sehingga diharapkan akan memperkecil timbulnya keinginan untuk keluar pada karyawan. Terdapat hubungan negatif yang bersifat lemah antara kesempatan promosi dengan kepindahan karyawan.

Promosi yang dilakukan FMIPA antara lain mendapatkan kesempatan untuk peningkatan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi maka hanya sedikit karyawan yang menyatakan kepuasannya terhadap kesempatan promosi. Karyawan juga disertakan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan bidangnya masing-masing. Kesempatan untuk mengikuti pelatihan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Gaji / imbalan dan promosi berkaitan erat dalam mencegah timbulnya keinginan untuk keluar. Jumlah gaji / imbalan yang lebih tinggi dan adanya kesempatan promosi dapat mencegah timbulnya keinginan untuk keluar meskipun tidak mempengaruhi sekuat gaji / imbalan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai koefisien kesempatan promosi (β_6) sebesar -0.332 yang menunjukkan bahwa jika kesempatan promosi (X_6) ditingkatkan satu satuan maka akan mengakibatkan penurunan kinerja karyawan sebesar 0.332, dengan asumsi variabel lain konstan.

Karyawan yang tidak puas dengan penghargaan yang diberikan oleh organisasi akan dapat menyebabkan timbulnya keinginan untuk keluar. Hal ini disebabkan gaji / imbalan yang diperoleh tidak sebanding dengan kinerja, filosofi kompensasi tidak mendukung misi dan budaya organisasi, dan penghargaan / keuntungan yang ditawarkan tidak sebanding dan seimbang dengan kebutuhan karyawan.

Karyawan dengan usia yang lebih muda mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk mencari alternatif pekerjaan lain dibandingkan dengan karyawan yang lebih tua. Semakin bertambah usia seseorang, kemungkinan semakin sedikit peluang adanya pekerjaan alternatif. Karyawan yang lebih tua, kecil kemungkinan untuk berhenti bekerja karena faktor usia mempengaruhi kesempatan untuk mencari pekerjaan alternatif. Batas usia yang pada umumnya dipersyaratkan untuk melamar ke tempat kerja adalah usia 35 tahun. Karyawan dengan usia yang lebih muda mempunyai kesempatan yang lebih banyak untuk mencari pekerjaan alternatif yang dirasakan lebih menguntungkan, juga karir dan kesempatan promosi.

Dalam indikator kesempatan promosi dari hasil pengolahan data menyatakan bahwa karyawan FMIPA setuju bahwa memang ada kesempatan dari pihak eksternal (atasan) yang diperoleh karyawan FMIPA karena prestasi yang telah dicapai.

7.1 Kesimpulan

Dari hasil analisis dengan menggunakan regresi linier berganda pada bagian sebelumnya didapatkan hubungan antara variabel bebas (komitmen terhadap organisasi, otonomi pekerjaan, pertumbuhan pribadi, imbalan finansial, hubungan antar pribadi, dan kesempatan promosi) dengan variabel tidak bebas (kinerja karyawan FMIPA-ITS) serta dapat diketahui seberapa besar pengaruh masing-masing variabel bebas. Dari hasil analisis sebelumnya, diperoleh model regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = 1.230 + 0.551 X_1 + 0.184 X_2 + 0.269 X_3 + 0.211 X_4 - 0.117 X_5 - 0.332 X_6 + e_i$$

Kesimpulan yang didapatkan dari persamaan model di atas dan analisis pada bagian sebelumnya adalah sebagai berikut :

1. Untuk hipotesis pertama, model yang diperoleh sudah sesuai. Hal ini terlihat bahwa terdapat pengaruh secara simultan (bersama-sama) antara imbalan intrinsik, yang terdiri atas komitmen terhadap organisasi, otonomi pekerjaan, pertumbuhan pribadi dan imbalan ekstrinsik yang terdiri atas imbalan finansial, hubungan antar pribadi, kesempatan promosi terhadap kinerja karyawan FMIPA terbukti kebenarannya. Dapat dilihat dari nilai $\text{sig} < \alpha$, tolak H_0 , maka ada pengaruh antara imbalan intrinsik, yang terdiri atas komitmen terhadap organisasi, otonomi pekerjaan, pertumbuhan

pribadi dan imbalan ekstrinsik yang terdiri atas imbalan finansial, hubungan antar pribadi, kesempatan promosi terhadap kinerja karyawan secara simultan (bersama-sama). Dilihat dari besarnya koefisien determinasi didapatkan bahwa pengaruh variabel bebas terhadap peningkatan kinerja karyawan pada penelitian ini sangat besar yaitu mencapai 68.2%, sedangkan 31.8% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian.

2. Untuk pengujian secara parsial (uji t), model didasarkan pada hasil pengujian secara parsial bahwa komitmen terhadap organisasi, otonomi pekerjaan, pertumbuhan pribadi, imbalan finansial, dan kesempatan promosi secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan FMIPA, hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yang kurang dari 0.05. Hubungan antar pribadi secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan FMIPA, hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yang lebih besar dari 0.05.

6.2. Saran

Diharapkan bagi FMIPA-ITS untuk meningkatkan imbalan intrinsik yang terdiri dari komitmen terhadap organisasi, otonomi pekerjaan, pertumbuhan pribadi, imbalan finansial, hubungan antar pribadi, dan kesempatan promosi. Hal ini didasarkan pada pengujian yang menghasilkan data bahwa secara simultan, berpengaruh terhadap kinerja karyawan FMIPA.

Diharapkan pula bagi karyawan FMIPA untuk meningkatkan komitmen

IR-Perpustakaan Universitas Airlangga

terhadap organisasi berupa kebanggaan kepada organisasi, merasa menjadi bagian dari ITS, merasa terikat secara emosional pada ITS, selalu bekerja secara efektif dan mandiri walaupun tidak ada pengawasan dari atasan, percaya bahwa loyalitas penting. Karena komitmen terhadap organisasi memberikan pengaruh paling dominan dibandingkan pengaruh variabel bebas lainnya, dimana dengan meningkatnya komitmen terhadap organisasi, maka kinerja karyawan FMIPA dapat lebih ditingkatkan lagi.

Saran untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan variabel bebas lainnya yang diduga dapat mempengaruhi besar kecilnya kinerja karyawan, sehingga akan diperoleh informasi lebih lengkap atas faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

- Alan, Brache., 2002, Seri Manajemen Sumber Daya Manusia "Kinerja / Performance" (Ed), Tujuh Asumsi yang Menghambat Perbaikan Kinerja, Jakarta : PT. Elex Media Komputindo – Kelompok Gramedia, hlm 55 – 61
- Ambar, Hidayat., 2002, Motivasi Tim Kerja. www.arnidaambar.com.
- Armstrong, Murlis., 1992, Performance Management, England : Clays Ltd. St, Ives ple.
- Armstrong, M., 2003a, Performance Management Cetakan I, Jakarta : Tugu Publisher.
- Azwar, Saifuddin, 1997, Sikap Manusia – Teori dan Pengukurannya Edisi ke-2, Yogyakarta : Pustaka Pelajar, hlm 3 - 22.
- Azwar, Saifuddin, 2004, Dasar – Dasar Psikometri, Yogyakarta : Pustaka Pelajar, hlm 123 - 127.
- Bacal R., 2001, Performance Management, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta : Sun.
- Bowen, R. Brayton, 2000, Recognizing and Rewarding Employees. McGraw – Hill Book Company.
- Craven, Eugene C., 1982, Managing Human Resources, San Fransisco : Jossey-Bass.
- Dessler, G., 1997, Human Resource Management Seventh Edition, New Jersey : Prentice Hall International Inc.
- Djawahir, K.M., (2002, 10-23 Oktober), Tantangan (Makin) Sulit Tumbuhkan Komitmen Karyawan, SWA, 21, 36-38.
- Eales-White, Ruppert, 1994, Creating Growth from Change—How You React, Develop and Grow, England : Mc.Graw Hill International, pp 23 – 42.
- Faturochman, Alex, H.P., 2004, Persepsi terhadap Kemampuan Kerja. *Jurnal Psikologi* Tahun XVI No. 1, Juli 2004, Yogyakarta : Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.
- Flippo, L., 1994, Karir dalam Organisasi (Terjemahan Susanto Budidharmo), Semarang : BPFE Universitas Diponegoro.

- Gibson, Armstrong, 1992, *Organizations : Behavior, Structure, Processes.* (9 ed.), Times Mirror Higher Education Group, Inc.
- IR-Perpustakaan Universitas Airlangga
- Gibson, Amstrong, etc., 2003, *Motivasi dan Produktivitas* (Terjemahan S. Wandoyo), Jakarta : PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Gibson, J.L., J.M. Ivancevich and J.H. Donnelly, Jr., 1997, *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*, Jilid I, Edisi Kelima, Alih Bahasa Djarkasih, Jakarta : Erlangga.
- Ginting, Sunarto, (2003), *Hubungan antara Persepsi terhadap Pengembangan Karir dengan Intensi Melakukan Kompetisi Kerja pada Karyawan*, Skripsi, Yogyakarta : Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada.
- Gitosudarmo, Indriyo, Sudita, I Nyoman, 1997, *Perilaku Keorganisasian Edisi Pertama*, Yogyakarta : BPFE Universitas Gajah Mada.
- Greenberg, Jerral and Baron, Robert A., 1997, *Behavior in Organizations – Understanding and Managing The Human Side of Work Sixth Edition*, New Jersey : Prentice Hall International Inc., pp 560 – 563.
- Greenberg, Jerral and Baron, 1997, *Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations*, *Journal of Applied Psychology* 71.
- Handoko, Anoraga. 2001, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Edisi 2), Yogyakarta : BPFE. Universitas Gajah Mada.
- Handoko, T. Hani, 1997, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*, Yogyakarta : BPFE. Universitas Gajah Mada
- Haryono, S., 2004, *Buletin Pengawasan No. 45 dan 46*
- Haryono, 2006, *Meningkatkan Efektivitas Penilaian Kinerja Staf melalui DP3 pada Bidang Evaluasi dan Pelaporan Pusdiklat Pegawai Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan*, Jakarta.
- Kuncoro, M., 2001, *Metode Kuantitatif (Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi)*, Yogyakarta : Unit Penerbit dan Percetakan AMP YKPN.
- Landy, F.L., Barnes, J.L. and Murphy, K.R., 1978, *Correlates of Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation*, *Journal of Applied Psychology* 63.

Landy, F.L., Barnes - Farrer J.L. and Cleveland, J.N., 1980, Correlates of Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation : A Follow - Up, *Journal of Applied Psychology* 65.

IR-Perpustakaan Universitas Airlangga

Lasmahadi, Arbono, 2002, Perubahan dalam Perusahaan, Tantangan atau Ancaman, e.psikologi.com.

Lee, Jenny S.Y. and Syed Akhtar, 1996, Determinants of Employee Willingness to Use Feedback for Performance Improvement : Cultural and Organizational Interpretations, *The International Journal of Human Resource Management* 7.

Lee, Mushin and Byoungho Son, 1998, The Effects of Appraisal Review Content on Employees' Reactions and Performance, *The International Journal of Human Resource Management* 9.

Mangunjaya, Wustari, 2001, Pengembangan Kualitas SDM dari Perspektif PIO, Depok : Bagian Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi UI, hlm 49 – 69.

Mathis R.L. dan Jackson J.H., 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta : Salemba Empat.

Maurice F. Villere, 2002, Seri Manajemen Sumber Daya Manusia "Kinerja / Performance" (Ed) Apakah Sayur Mayur Organisasi Tumbuh di Tempat Anda Bekerja?, Jakarta : PT. Elex Media Komputindo – Kelompok Gramedia, hlm 17 – 30.

Nawawi, H., 2003, Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan, Yogyakarta : Gajah Mada University Press.

Newman, Diana R., Hotgetts, Richard M., 1998, Human Resource Management International Edition, New Jersey : Prentice Hall International Inc.

Nuh, Mohammad, 2006, Laporan Tahunan Rektor ITS pada Dies Natalis ITS ke 46 tanggal 10 Nopember 2006, Surabaya : ITS Press.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor : 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil, Surabaya : Biro Kepegawaian Sekretariat Wilayah Tingkat I Jawa Timur.

Riduwan, 2003, Dasar – Dasar Statistika, Bandung : Alfabeta.

Riduwan, 2006, Metode dan Teknik Menyusun Tesis, Bandung : Alfabeta.

Ruky, A., 2001, Sistem Manajemen Kinerja, Jakarta : Gramedia.

Robbins, Stephen P., 1998, *Organizational Behavior* Eight Edition, New Jersey : Prentice Hall International Inc.

Robbins, Stephen P., 2001, *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaja dan Benyamin Molan, Jakarta : Prenhallindo, hlm 284 – 293.

Santoso, S. dan Fandy T., 2002, *Riset Pemasaran : Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo – Kelompok Gramedia

Siagian, Sondang P, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara.

Simamora, H., 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III Cetakan ke-1*, Yogyakarta : Bagian Penerbitan STIE YKPN.

Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi., 1989, *Metode Penelitian Survei Edisi Revisi*, Jakarta : LP3ES, hlm 122 – 145.

Smith, Kendall dan Hulin. 1998, *Hubungan Faktor Umur, Pendidikan, Masa Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas Kerja pada Petugas Dinas Luar Asuransi*.

Sofo, F., 2003, *Pengembangan Sumber Daya Manusia : Perspektif, Peran dan Pilihan Praktis Cetakan Pertama*, Surabaya : Airlangga University Press.

Sugiyono, 2004, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung : CV. Alfabeta.

Surat Edaran Nomor : 02/SE/1980 tentang *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil*, Surabaya : Biro Kepegawaian Sekretariat Wilayah Tingkat I Jawa Timur.

Thomas C. Alewine, 2002, *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia "Kinerja / Performance"* (Ed) *Penilaian Kinerja dan Standar Kinerja*, Jakarta : PT. Elex Media Komputindo – Kelompok Gramedia, hlm 244 – 249.

Undang–Undang Nomor : 43 Tahun 1999 tentang *Pokok–Pokok Kepegawaian*.



Lampiran 1.	Kuesioner	128
Lampiran 2.	Rekapitulasi Hasil Kuesioner	132
Lampiran 3.	Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas.....	134
Lampiran 4.	Hasil Deskripsi Kuesioner	141
Lampiran 5.	Hasil Output Analisis Regresi	150
Lampiran 6.	Tabel r	152
Lampiran 7.	Tabel F	153
Lampiran 8.	Tabel t	154

Lampiran 1

Kuesioner

Kuesioner ini merupakan alat untuk menggali informasi mengenai pengaruh pemberian imbalan, baik yang berupa imbalan intrinsik maupun ekstrinsik terhadap kinerja karyawan di lingkungan FMIPA - ITS yang berkaitan dengan aspek-aspek seperti setia dan taat, berprestasi, jujur, bertanggung jawab, mampu bekerjasama, disiplin, dan inovatif, aspek-aspek imbalan intrinsik yang diterima seperti komitmen terhadap organisasi, otonomi pekerjaan, dan pertumbuhan pribadi, serta aspek-aspek imbalan ekstrinsik yang diterima seperti imbalan finansial, hubungan antar pribadi, dan kesempatan promosi.

Atas bantuan dan partisipasi Saudara kami sampaikan terima kasih.

I. IDENTITAS RESPONDEN

1. Usia :
2. Pangkat / Golongan :
3. Jabatan :
4. Unit Kerja :
5. Jabatan Atasan Langsung :

II. PETUNJUK PENGISIAN

Mohon pernyataan berikut diisi sesuai dengan kondisi di tempat kerja Saudara. Untuk mengisi daftar pernyataan di bawah ini, Saudara dimohon memberikan skor dengan ketentuan sebagai berikut :

Skor 1 : untuk jawaban Sangat Tidak Setuju

Skor 2 : untuk jawaban Tidak Setuju

Skor 3 : untuk jawaban Setuju

Skor 4 : untuk jawaban Sangat Setuju

III. KINERJA KARYAWAN FMIPA – ITS

NO	PERNYATAAN	SKOR
1	Tugas yang diberikan pada karyawan dapat dilaksanakan dengan baik (<i>mencerminkan setia, taat, prestasi, tanggung jawab, mampu bekerjasama, disiplin</i>)	
2	Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target waktu yang telah disepakati (<i>mencerminkan setia, taat, prestasi, tanggung jawab, mampu bekerjasama, disiplin</i>)	
3	Tugas yang diberikan atasan meskipun diluar tupoksi, dapat diselesaikan dengan baik (<i>mencerminkan setia, taat, prestasi, tanggung jawab, mampu bekerjasama, disiplin</i>)	
4	Tugas yang diberikan melewati jam kerja, misalnya pekerjaan yang sangat mendesak, dapat diselesaikan dengan baik (<i>mencerminkan setia, taat, prestasi, tanggung jawab, mampu bekerjasama, disiplin</i>)	
5	Dalam menyelesaikan pekerjaannya, karyawan mencari solusi yang terbaik agar hasil yang diharapkan dapat tercapai (<i>mencerminkan tanggung jawab, mampu bekerjasama, inovatif</i>)	
6	Karyawan bisa diberikan kepercayaan untuk tugas yang bersifat rahasia (<i>mencerminkan setia, taat, jujur, tanggung jawab, mampu bekerjasama, disiplin</i>)	

IV. IMBALAN INTRINSIK YANG DITERIMA KARYAWAN FMIPA-ITS

A. KOMITMEN TERHADAP ORGANISASI

NO	PERNYATAAN	SKOR
7	Karyawan merasakan kebanggaan bekerja di ITS.	
8	Karyawan merasakan menjadi bagian dari keluarga besar ITS.	
9	Karyawan terikat secara emosional pada ITS.	
10	Karyawan bisa bekerja secara efektif dan mandiri, walaupun tidak ada pengawasan dari atasan.	

11	Karyawan percaya bahwa loyalitas pada organisasi itu penting	
12	Karyawan merasakan salah loyalitas terhadap ITS.	

B. OTONOMI PEKERJAAN

NO	PERNYATAAN	SKOR
13	Karyawan diberikan kewenangan berkoordinasi dan berkomunikasi dalam menyelesaikan tugas.	
14	Karyawan diberikan kewenangan mencari cara terbaik dalam menyelesaikan tugas.	
15	Karyawan diberikan hak menyampaikan pendapat agar tugas yang diberikan mencapai hasil yang terbaik.	
16	Karyawan diberikan wewenang dengan siapa akan bekerjasama dalam menyelesaikan suatu tugas.	

C. PERTUMBUHAN PRIBADI

NO	PERNYATAAN	SKOR
17	Karyawan diberikan kejelasan peran dan status yang jelas dalam melaksanakan tugas.	
18	Karyawan merasakan bahwa keberadaannya di ITS memungkinkan baginya untuk belajar lebih banyak.	
19	Karyawan mempunyai kesempatan untuk memperoleh pendidikan yang dibutuhkan sesuai jabatan yang akan dipromosikan.	

V. IMBALAN EKSTRINSIK YANG DITERIMA KARYAWAN FMIPA-ITS

A. IMBALAN FINANSIAL

NO	PERNYATAAN	SKOR
20	Karyawan bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab untuk men-dapatkan imbalan sebagai sarana memenuhi kebutuhan dasar.	
21	Karyawan membutuhkan rasa aman dari pemutusan hubungan sepihak dalam bekerja (seperti pemecatan), yang diperoleh dari ITS.	
22	Adanya jaminan hari tua seperti Taspen, membuat karyawan merasa aman dan tenang dalam menghadapi masa depan.	

B. HUBUNGAN ANTAR PRIBADI

NO	PERNYATAAN	SKOR
23	Sesama karyawan cukup membantu memberikan solusi atau masukan dalam penyelesaian pekerjaan.	
24	Karyawan diberikan motivasi oleh atasan dalam menyelesaikan pekerjaan.	
25	Karyawan merasakan hidup yang lebih berguna dengan adanya perhatian atasan baik di luar maupun di dalam jam kerja.	

C. KESEMPATAN PROMOSI

NO	PERNYATAAN	SKOR
26	Karyawan mempunyai kesempatan memperoleh pendidikan yang dibutuhkan sesuai jabatan yang dipromosikan.	
27	Karyawan merasakan bahwa di ITS penjenjangan karirnya sangat jelas.	
28	Karyawan mempunyai kesempatan untuk naik pangkat bila waktunya tiba.	
29	Karyawan mempunyai kesempatan untuk naik jabatan sesuai prestasi yang telah dicapai.	
30	Karyawan diberikan dorongan dan kesempatan untuk mencapai karir (pangkat, golongan, dan jabatan) semaksimal mungkin sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan.	

Lampiran 2

Rekapitulasi Hasil

Kuesioner

NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
Disertasi																													
1	4	3	3	4	4	3	21	35	2	3	3	3	17	283	3	3	12	3	3	9	3	4	4	11	367	3	3	4	4
2	3	4	4	3	4	4	22	367	3	3	3	3	18	3	3	3	12	3	3	9	3	4	4	11	367	3	3	4	4
3	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	23	383	3	4	14	35	3	4	4	4	11	367	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	3	3	21	35	3	4	14	35	3	4	4	4	11	367	3	4	4	4	4
5	4	4	3	3	3	3	20	333	3	2	3	3	16	267	3	3	12	3	3	9	3	2	4	4	10	333	3	3	3
6	4	4	4	4	4	4	23	383	3	3	3	3	18	3	3	3	12	3	2	7	233	3	4	4	11	367	2	3	3
7	4	3	3	3	3	3	19	317	3	2	3	3	16	267	3	3	12	3	4	9	3	4	4	11	367	2	3	3	3
8	4	4	3	4	3	3	21	35	3	3	3	3	18	3	3	3	12	3	2	7	233	3	4	4	11	367	2	3	3
9	4	4	4	3	3	3	21	35	3	3	3	3	18	3	3	3	12	3	2	7	233	3	4	4	11	367	2	3	3
10	4	4	3	3	3	3	20	333	3	3	3	3	18	3	3	3	12	3	2	7	233	3	4	4	11	367	2	3	3
11	3	3	3	3	3	3	18	3	3	2	3	3	17	283	3	4	14	35	2	2	3	3	3	8	267	2	2	3	3
12	3	3	3	3	3	3	18	3	2	2	2	2	13	217	3	4	14	35	2	2	3	3	3	8	267	2	2	3	3
13	4	4	4	3	3	3	21	35	2	2	3	2	14	233	3	4	14	35	2	2	3	3	3	8	267	2	2	3	3
14	3	3	3	3	3	3	18	3	2	2	2	2	13	217	3	4	14	35	2	2	3	3	3	8	267	2	2	3	3
15	4	3	4	3	3	3	20	333	3	2	2	2	14	233	2	3	11	275	3	4	4	4	11	367	4	4	4	4	4
16	3	3	3	3	3	3	18	3	2	2	2	2	13	217	3	4	14	35	2	2	3	3	3	8	267	2	2	3	3
17	4	3	4	4	3	3	21	35	3	2	2	2	14	233	3	3	12	3	3	9	3	4	4	11	367	3	3	3	3
18	4	4	3	3	3	3	20	333	3	2	3	3	16	267	3	3	12	3	3	9	3	4	4	11	367	3	3	3	3
19	4	3	4	3	3	3	20	333	3	3	3	3	18	3	3	3	12	3	2	7	233	3	4	4	11	367	2	3	3
20	4	4	3	4	3	3	21	35	3	3	3	3	18	3	3	3	12	3	2	7	233	3	4	4	11	367	2	3	3
21	3	3	3	3	3	3	18	3	2	2	2	2	13	217	3	4	14	35	2	2	3	3	3	8	267	2	2	3	3
22	4	4	4	4	3	3	22	367	3	3	3	3	18	3	3	3	12	3	2	3	4	4	11	367	3	3	3	3	3
23	4	4	3	4	3	3	21	35	3	3	3	3	18	3	3	3	12	3	2	3	4	4	11	367	3	3	3	3	3
24	4	4	3	4	3	3	21	35	3	3	3	3	18	3	3	3	12	3	2	3	4	4	11	367	3	3	3	3	3
25	4	4	4	3	4	3	21	35	3	3	3	3	18	3	3	3	12	3	2	3	4	4	11	367	3	3	3	3	3
26	3	3	3	3	3	3	18	3	2	2	2	2	13	217	3	4	14	35	2	2	3	3	8	267	2	2	3	3	3
27	4	4	3	4	3	3	21	35	3	3	3	3	18	3	3	3	12	3	2	3	4	4	11	367	3	3	3	3	3
28	4	4	4	3	3	3	21	35	3	3	3	3	18	3	3	4	14	35	3	4	4	4	11	367	4	4	4	4	4
29	4	4	3	3	3	3	20	333	3	3	2	2	16	267	2	3	10	25	2	3	4	4	11	367	3	3	3	3	3
30	4	3	3	3	3	3	19	317	3	3	3	3	17	283	3	3	12	3	2	3	3	3	9	300	2	2	3	3	3
31	4	3	3	3	3	3	19	317	3	2	2	2	14	233	2	3	11	275	3	4	4	4	11	367	3	3	3	3	3

IR-Perpustakaan Universitas Airlangga

Pengaruh pemberian imbalan...

Rahmah Irma S.

Lampiran 3

Hasil Pengujian

Validitas dan

Reliabilitas

Lampiran 3.1 Uji Validitas Kinerja

Correlations

		Y1.1 IR-Perpustakaan Universitas Airlangga				Y1.5	Y1.6	TOT_Y
Y1.1	Pearson Correlation	1	.504**	.290*	.443**	.079	.079	.643**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.019	.000	.534	.534	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65
Y1.2	Pearson Correlation	.504**	1	.292*	.642**	.238	.344**	.787**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.018	.000	.056	.005	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65
Y1.3	Pearson Correlation	.290*	.292*	1	.240	.415**	.536**	.656**
	Sig. (2-tailed)	.019	.018	.	.054	.001	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65
Y1.4	Pearson Correlation	.443**	.642**	.240	1	.334**	.334**	.767**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.054	.	.007	.007	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65
Y1.5	Pearson Correlation	.079	.238	.415**	.334**	1	.633**	.575**
	Sig. (2-tailed)	.534	.056	.001	.007	.	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65
Y1.6	Pearson Correlation	.079	.344**	.536**	.334**	.633**	1	.638**
	Sig. (2-tailed)	.534	.005	.000	.007	.000	.	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65
TOT_Y	Pearson Correlation	.643**	.787**	.656**	.767**	.575**	.638**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	65	65	65	65	65	65	65

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

Lampiran 3.2 Uji Validitas Komitmen terhadap Organisasi

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	TOT_X1
X1.1	Pearson Correlation	1	-.055	.839**	.517**	.644**	.682**	.795**
	Sig. (2-tailed)		.664	.000	.000	.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65
X1.2	Pearson Correlation	-.055	1	.196	.313*	.348**	.271*	.437**
	Sig. (2-tailed)	.664		.118	.011	.005	.029	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65
X1.3	Pearson Correlation	.839**	.196	1	.476**	.531**	.564**	.788**
	Sig. (2-tailed)	.000	.118		.000	.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65
X1.4	Pearson Correlation	.517**	.313*	.476**	1	.687**	.708**	.799**
	Sig. (2-tailed)	.000	.011	.000		.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65
X1.5	Pearson Correlation	.644**	.348**	.531**	.687**	1	.915**	.895**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.000	.000		.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65
X1.6	Pearson Correlation	.682**	.271*	.564**	.708**	.915**	1	.899**
	Sig. (2-tailed)	.000	.029	.000	.000	.000		.000
	N	65	65	65	65	65	65	65
TOT_X1	Pearson Correlation	.795**	.437**	.788**	.799**	.895**	.899**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	65	65	65	65	65	65	65

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

Correlations
IR-Perpustakaan Universitas Airlangga

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	TOT_X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.344**	.370**	.249*	.608**
	Sig. (2-tailed)		.005	.002	.045	.000
	N	65	65	65	65	65
X2.2	Pearson Correlation	.344**	1	.246*	.255*	.500**
	Sig. (2-tailed)	.005		.048	.040	.000
	N	65	65	65	65	65
X2.3	Pearson Correlation	.370**	.246*	1	.911**	.921**
	Sig. (2-tailed)	.002	.048		.000	.000
	N	65	65	65	65	65
X2.4	Pearson Correlation	.249*	.255*	.911**	1	.887**
	Sig. (2-tailed)	.045	.040	.000		.000
	N	65	65	65	65	65
TOT_X2	Pearson Correlation	.608**	.500**	.921**	.887**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	65	65	65	65	65

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

Lampiran 3.4 Uji Validitas Pertumbuhan Pribadi

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	TOT_X3
X3.1	Pearson Correlation	1	.760**	.546**	.868**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	65	65	65	65
X3.2	Pearson Correlation	.760**	1	.718**	.957**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	65	65	65	65
X3.3	Pearson Correlation	.546**	.718**	1	.822**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	65	65	65	65
TOT_X3	Pearson Correlation	.868**	.957**	.822**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	65	65	65	65

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		X4.1	X4.2	X4.3	TOT_X4
X4.1	Pearson Correlation	1	.832**	.848**	.930**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
	N	65	65	65	65
X4.2	Pearson Correlation	.832**	1	.972**	.973**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
	N	65	65	65	65
X4.3	Pearson Correlation	.848**	.972**	1	.978**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
	N	65	65	65	65
TOT_X4	Pearson Correlation	.930**	.973**	.978**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
	N	65	65	65	65

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 3.6 Uji Validitas Hubungan Antar Pribadi**Correlations**

		X5.1	X5.2	X5.3	TOT_X5
X5.1	Pearson Correlation	1	.401**	.320**	.607**
	Sig. (2-tailed)	.	.001	.009	.000
	N	65	65	65	65
X5.2	Pearson Correlation	.401**	1	.611**	.813**
	Sig. (2-tailed)	.001	.	.000	.000
	N	65	65	65	65
X5.3	Pearson Correlation	.320**	.611**	1	.912**
	Sig. (2-tailed)	.009	.000	.	.000
	N	65	65	65	65
TOT_X5	Pearson Correlation	.607**	.813**	.912**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
	N	65	65	65	65

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		X6.1	X6.2	X6.3	X6.4	X6.5	TOT_X6
X6.1	Pearson Correlation	1	.574**	.554**	.404**	-.140	.744**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.001	.267	.000
	N	65	65	65	65	65	65
X6.2	Pearson Correlation	.574**	1	.482**	.519**	.076	.839**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.550	.000
	N	65	65	65	65	65	65
X6.3	Pearson Correlation	.554**	.482**	1	.699**	-.051	.742**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.684	.000
	N	65	65	65	65	65	65
X6.4	Pearson Correlation	.404**	.519**	.699**	1	.179	.788**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.	.154	.000
	N	65	65	65	65	65	65
X6.5	Pearson Correlation	-.140	.076	-.051	.179	1	.264*
	Sig. (2-tailed)	.267	.550	.684	.154	.	.033
	N	65	65	65	65	65	65
TOT_X6	Pearson Correlation	.744**	.839**	.742**	.788**	.264*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.033	.
	N	65	65	65	65	65	65

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

Lampiran 3.8 Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Y1.1	16.2462	2.0947	.4412	.7451
Y1.2	16.5077	1.7851	.6231	.6918
Y1.3	16.7077	2.0851	.4635	.7384
Y1.4	16.6308	1.8615	.6033	.6980
Y1.5	16.8769	2.3909	.4413	.7458
Y1.6	16.8769	2.3284	.5174	.7322

Reliability Coefficients

N of Cases = 65.0

N of Items = 6

Alpha = .7618

Lampiran 3.9 Uji Reliabilitas Komitmen terhadap Organisasi

IR-Perpustakaan Universitas Airlangga

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1.1	13.0769	3.9784	.6895	.8361
X1.2	13.0154	4.8904	.2514	.9052
X1.3	13.1385	3.9337	.6737	.8390
X1.4	13.3846	4.0216	.7000	.8346
X1.5	13.1846	3.7154	.8339	.8087
X1.6	13.2000	3.6938	.8403	.8073

Reliability Coefficients

N of Cases = 65.0

N of Items = 6

Alpha = .8645

Lampiran 3.10 Uji Reliabilitas Otonomi Pekerjaan

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X2.1	9.7231	1.1409	.3714	.7617
X2.2	9.5692	1.3115	.3274	.7780
X2.3	9.2308	.6490	.7979	.4944
X2.4	9.1846	.7154	.7304	.5494

Reliability Coefficients

N of Cases = 65.0

N of Items = 4

Alpha = .7410

Lampiran 3.11 Uji Reliabilitas Pertumbuhan Pribadi

IR-Perpustakaan Universitas Airlangga

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****
R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X3.1	5.7231	.9846	.7327	.7559
X3.2	5.4462	.5322	.8419	.6992
X3.3	4.8308	1.1428	.6909	.8220

Reliability Coefficients

N of Cases = 65.0

N of Items = 3

Alpha = .8362

Lampiran 3.12 Uji Reliabilitas Imbalan Finansial

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****
R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X4.1	7.2154	1.0154	.8457	.9848
X4.2	6.2769	.9221	.9371	.9176
X4.3	6.2615	.9774	.9522	.9080

Reliability Coefficients

N of Cases = 65.0

N of Items = 3

Alpha = .9577

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****
 R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X5.1	5.9846	.8904	.3822	.6587
X5.2	5.8769	.7034	.6481	.3828
X5.3	6.1692	.2990	.5671	.5691

Reliability Coefficients

N of Cases = 65.0

N of Items = 3

Alpha = .6397

Lampiran 3.14 Uji Reliabilitas Kesempatan Promosi

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X6.1	12.6615	1.2587	.5202	.6269
X6.2	12.2769	1.0159	.6317	.5717
X6.3	11.8615	1.5587	.6381	.6239
X6.4	11.8769	1.3284	.6422	.5815
X6.5	11.0769	1.9159	.0225	.7903

Reliability Coefficients

N of Cases = 65.0

N of Items = 5

Alpha = .7027

Lampiran 4

Hasil Deskripsi

Kuesioner

Y1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	18	27.7	27.7	27.7
	4.00	47	72.3	72.3	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Y1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	35	53.8	53.8	53.8
	4.00	30	46.2	46.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Y1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	48	73.8	73.8	73.8
	4.00	17	26.2	26.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Y1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	43	66.2	66.2	66.2
	4.00	22	33.8	33.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Y1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	59	90.8	90.8	90.8
	4.00	6	9.2	9.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Y1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	59	90.8	90.8	90.8
	4.00	6	9.2	9.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Lampiran 4.2 Deskripsi Komitmen terhadap Organisasi

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	20	30.8	30.8	30.8
	3.00	43	66.2	66.2	96.9
	4.00	2	3.1	3.1	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	16	24.6	24.6	24.6
	3.00	47	72.3	72.3	96.9
	4.00	2	3.1	3.1	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	24	36.9	36.9	36.9
	3.00	39	60.0	60.0	96.9
	4.00	2	3.1	3.1	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	38	58.5	58.5	58.5
	3.00	27	41.5	41.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	26	40.0	40.0	40.0
	3.00	38	58.5	58.5	98.5
	4.00	1	1.5	1.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	27	41.5	41.5	41.5
	3.00	37	56.9	56.9	98.5
	4.00	1	1.5	1.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Lampiran 4.3 Deskripsi Otonomi Pekerjaan**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	10	15.4	15.4	15.4
	3.00	55	84.6	84.6	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.1	3.1	3.1
	3.00	61	93.8	93.8	96.9
	4.00	2	3.1	3.1	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.5	1.5	1.5
	3.00	41	63.1	63.1	64.6
	4.00	23	35.4	35.4	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	40	61.5	61.5	61.5
	4.00	25	38.5	38.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Lampiran 4.4 Deskripsi Pertumbuhan Pribadi**X3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	47	72.3	72.3	72.3
	3.00	18	27.7	27.7	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	36	55.4	55.4	55.4
	3.00	22	33.8	33.8	89.2
	4.00	7	10.8	10.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	54	83.1	83.1	83.1
	4.00	11	16.9	16.9	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Lampiran 4.5 Deskripsi Imbalan Finansial**X4.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	23	35.4	35.4	35.4
	3.00	41	63.1	63.1	98.5
	4.00	1	1.5	1.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.5	1.5	1.5
	3.00	24	36.9	36.9	38.5
	4.00	40	61.5	61.5	100.0
Total		65	100.0	100.0	

X4.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	25	38.5	38.5	38.5
	4.00	40	61.5	61.5	100.0
Total		65	100.0	100.0	

Lampiran 4.6 Deskripsi Hubungan Pribadi**X5.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.1	3.1	3.1
	3.00	59	90.8	90.8	93.8
	4.00	4	6.2	6.2	100.0
Total		65	100.0	100.0	

X5.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	56	86.2	86.2	86.2
	4.00	9	13.8	13.8	100.0
Total		65	100.0	100.0	

X5.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	21	32.3	32.3	32.3
	3.00	33	50.8	50.8	83.1
	4.00	11	16.9	16.9	100.0
Total		65	100.0	100.0	

X6.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	48	73.8	73.8	73.8
	3.00	16	24.6	24.6	98.5
	4.00	1	1.5	1.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X6.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	25	38.5	38.5	38.5
	3.00	37	56.9	56.9	95.4
	4.00	3	4.6	4.6	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X6.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	60	92.3	92.3	92.3
	4.00	5	7.7	7.7	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X6.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	4.6	4.6	4.6
	3.00	55	84.6	84.6	89.2
	4.00	7	10.8	10.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

X6.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	9	13.8	13.8	13.8
	4.00	56	86.2	86.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Lampiran 5

Hasil Output Analisis

Regresi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y1.1	65	3.00	4.00	3.7231	.45096
Y1.2	65	3.00	4.00	3.4615	.50240
Y1.3	65	3.00	4.00	3.2615	.44289
Y1.4	65	3.00	4.00	3.3385	.47687
Y1.5	65	3.00	4.00	3.0923	.29171
Y1.6	65	3.00	4.00	3.0923	.29171
X1.1	65	2.00	4.00	2.7231	.51562
X1.2	65	2.00	4.00	2.7846	.48387
X1.3	65	2.00	4.00	2.6615	.53843
X1.4	65	2.00	3.00	2.4154	.49662
X1.5	65	2.00	4.00	2.6154	.52119
X1.6	65	2.00	4.00	2.6000	.52440
X2.1	65	2.00	3.00	2.8462	.36361
X2.2	65	2.00	4.00	3.0000	.25000
X2.3	65	2.00	4.00	3.3385	.50858
X2.4	65	3.00	4.00	3.3846	.49029
X3.1	65	2.00	3.00	2.2769	.45096
X3.2	65	2.00	4.00	2.5538	.68536
X3.3	65	3.00	4.00	3.1692	.37787
X4.1	65	2.00	4.00	2.6615	.50858
X4.2	65	2.00	4.00	3.6000	.52440
X4.3	65	3.00	4.00	3.6154	.49029
X5.1	65	2.00	4.00	3.0308	.30461
X5.2	65	3.00	4.00	3.1385	.34807
X5.3	65	2.00	4.00	2.8462	.68990
X6.1	65	2.00	4.00	2.2769	.48437
X6.2	65	2.00	4.00	2.6615	.56670
X6.3	65	3.00	4.00	3.0769	.26854
X6.4	65	2.00	4.00	3.0615	.39039
X6.5	65	3.00	4.00	3.8615	.34807
Valid N (listwise)	65				

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	kesempatan promosi, otonomi pekerjaan, Komitmen thd organisasi hubungan antar pribadi, pertumbuhan pribadi, imbalan finansial ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: kinerja karyawan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.843 ^a	.711	.682	.15943

a. Predictors: (Constant), kesempatan promosi, otonomi pekerjaan, komitmen terhadap organisasi, hubungan antar pribadi, pertumbuhan pribadi, imbalan finansial

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.635	6	.606	23.837	.000 ^a
	Residual	1.474	58	.025		
	Total	5.109	64			

a. Predictors: (Constant), kesempatan promosi, otonomi pekerjaan, komitmen thd organisasi, hubungan antar pribadi, pertumbuhan pribadi, imbalan finansial

b. Dependent Variable: kinerja karyawan

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	1.230	.353		3.488	.001			
	Komitmen thd organisasi	.551	.073	.774	7.504	.000	.773	.702	.529
	otonomi pekerjaan	.184	.085	.204	2.158	.035	-.176	.273	.152
	pertumbuhan pribadi	.269	.069	.430	3.874	.000	.299	.453	.273
	imbalance finansial	.211	.086	.364	2.449	.017	.628	.306	.173
	hubungan antar pribadi	-.117	.093	-.152	-1.264	.211	.462	-.164	-.089
	kesempatan promosi	-.332	.114	-.337	-2.904	.005	.410	-.356	-.205

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

Lampiran 6

Tabel r

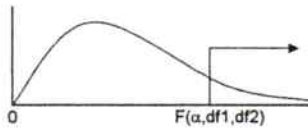
Tabel r

df	0.05	df	0.05	df	0.05	df	0.05	df	0.05
1	0.9511	31	0.2289	61	0.1636	91	0.1341	121	0.1163
2	0.8000	32	0.2254	62	0.1623	92	0.1334	122	0.1159
3	0.6870	33	0.2220	63	0.1610	93	0.1327	123	0.1154
4	0.6084	34	0.2187	64	0.1598	94	0.1320	124	0.1149
5	0.5509	35	0.2156	65	0.1586	95	0.1313	125	0.1145
6	0.5067	36	0.2126	66	0.1574	96	0.1306	126	0.1140
7	0.4716	37	0.2097	67	0.1562	97	0.1299	127	0.1136
8	0.4428	38	0.2070	68	0.1550	98	0.1292	128	0.1131
9	0.4187	39	0.2043	69	0.1539	99	0.1286	129	0.1127
10	0.3981	40	0.2018	70	0.1528	100	0.1279	130	0.1123
11	0.3802	41	0.1993	71	0.1517	101	0.1273	131	0.1118
12	0.3646	42	0.1970	72	0.1507	102	0.1267	132	0.1114
13	0.3507	43	0.1947	73	0.1497	103	0.1261	133	0.1110
14	0.3383	44	0.1925	74	0.1486	104	0.1255	134	0.1106
15	0.3271	45	0.1903	75	0.1477	105	0.1249	135	0.1102
16	0.3170	46	0.1883	76	0.1467	106	0.1243	136	0.1098
17	0.3077	47	0.1863	77	0.1457	107	0.1237	137	0.1094
18	0.2992	48	0.1843	78	0.1448	108	0.1231	138	0.1090
19	0.2914	49	0.1825	79	0.1439	109	0.1226	139	0.1086
20	0.2841	50	0.1806	80	0.1430	110	0.1220	140	0.1082
21	0.2774	51	0.1789	81	0.1421	111	0.1215	141	0.1078
22	0.2711	52	0.1772	82	0.1412	112	0.1209	142	0.1074
23	0.2653	53	0.1755	83	0.1404	113	0.1204	143	0.1070
24	0.2598	54	0.1739	84	0.1396	114	0.1199	144	0.1067
25	0.2546	55	0.1723	85	0.1387	115	0.1193	145	0.1063
26	0.2497	56	0.1708	86	0.1379	116	0.1188	146	0.1059
27	0.2451	57	0.1693	87	0.1371	117	0.1183	147	0.1056
28	0.2407	58	0.1678	88	0.1364	118	0.1178	148	0.1052
29	0.2366	59	0.1664	89	0.1356	119	0.1173	149	0.1049
30	0.2327	60	0.1650	90	0.1348	120	0.1168	150	0.1045

Sumber: SPSS for Windows Ver. 11.0.0, SPSS Inc., 1989 - 2001.

Lampiran 7

Tabel F



Denominator df ₂	Nominator df ₁					
	1	2	3	4	5	6
1.	161.45	199.50	215.71	224.58	230.16	233.99
2.	18.51	19.00	19.16	19.25	19.30	19.33
3.	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94
4.	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16
5.	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95
6.	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28
7.	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87
8.	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58
9.	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37
10.	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22
11.	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09
12.	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00
13.	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92
14.	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85
15.	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79
16.	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74
17.	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70
18.	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66
19.	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63
20.	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60
21.	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57
22.	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55
23.	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53
24.	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51
25.	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49
26.	4.23	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47
27.	4.21	3.35	2.96	2.73	2.57	2.46
28.	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45
29.	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55	2.43
30.	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42
31.	4.16	3.30	2.91	2.68	2.52	2.41
32.	4.15	3.29	2.90	2.67	2.51	2.40
33.	4.14	3.28	2.89	2.66	2.50	2.39
34.	4.13	3.28	2.88	2.65	2.49	2.38
35.	4.12	3.27	2.87	2.64	2.49	2.37
36.	4.11	3.26	2.87	2.63	2.48	2.36
37.	4.11	3.25	2.86	2.63	2.47	2.36
38.	4.10	3.24	2.85	2.62	2.46	2.35
39.	4.09	3.24	2.85	2.61	2.46	2.34
40.	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34
41.	4.08	3.23	2.83	2.60	2.44	2.33
42.	4.07	3.22	2.83	2.59	2.44	2.32
43.	4.07	3.21	2.82	2.59	2.43	2.32
44.	4.06	3.21	2.82	2.58	2.43	2.31
45.	4.06	3.20	2.81	2.58	2.42	2.31
46.	4.05	3.20	2.81	2.57	2.42	2.30
47.	4.05	3.20	2.80	2.57	2.41	2.30
48.	4.04	3.19	2.80	2.57	2.41	2.29
49.	4.04	3.19	2.79	2.56	2.40	2.29
50.	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29
51.	4.03	3.18	2.79	2.55	2.40	2.28
52.	4.03	3.18	2.78	2.55	2.39	2.28
53.	4.02	3.17	2.78	2.55	2.39	2.28
54.	4.02	3.17	2.78	2.54	2.39	2.27
55.	4.02	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27
56.	4.01	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27
57.	4.01	3.16	2.77	2.53	2.38	2.26
58.	4.01	3.16	2.76	2.53	2.37	2.26
59.	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.26
60.	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25

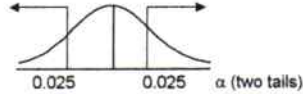
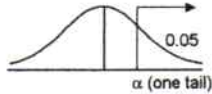
Sumber: SPSS for Windows Ver. 11.0.0, SPSS Inc., 1989 - 2001.

Denominator df ₂	Nominator df ₁				
	1	2	3	4	5
61.	4.00	3.15	2.76	2.52	2.37
62.	4.00	3.15	2.75	2.52	2.36
63.	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36
64.	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36
65.	3.99	3.14	2.75	2.51	2.36
66.	3.99	3.14	2.74	2.51	2.35
67.	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35
68.	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35
69.	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35
70.	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35
71.	3.98	3.13	2.73	2.50	2.34
72.	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34
73.	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34
74.	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34
75.	3.97	3.12	2.73	2.49	2.34
76.	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33
77.	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33
78.	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33
79.	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33
80.	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33
81.	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33
82.	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33
83.	3.96	3.11	2.71	2.48	2.32
84.	3.95	3.11	2.71	2.48	2.32
85.	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32
86.	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32
87.	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32
88.	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32
89.	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32
90.	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32
91.	3.95	3.10	2.70	2.47	2.31
92.	3.94	3.10	2.70	2.47	2.31
93.	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31
94.	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31
95.	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31
96.	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31
97.	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31
98.	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31
99.	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31
100.	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31
101.	3.94	3.09	2.69	2.46	2.30
102.	3.93	3.09	2.69	2.46	2.30
103.	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30
104.	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30
105.	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30
106.	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30
107.	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30
108.	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30
109.	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30
110.	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30
111.	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30
112.	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30
113.	3.93	3.08	2.68	2.45	2.29
114.	3.92	3.08	2.68	2.45	2.29
115.	3.92	3.08	2.68	2.45	2.29
116.	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29
117.	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29
118.	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29
119.	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29
120.	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29

Lampiran 8

Tabel t

Example:
 $\Pr(t > 0.025)$
 $\Pr(t > 0.05)$
 $\Pr(t > 0.10)$



Pr df	0.10	0.05	0.025	0.010
1.	3.0777	6.3138	12.7062	31.8205
2.	1.8856	2.9200	4.3027	6.9646
3.	1.6377	2.3534	3.1824	4.5407
4.	1.5332	2.1318	2.7764	3.7469
5.	1.4759	2.0150	2.5708	3.3649
6.	1.4398	1.9432	2.4469	3.1427
7.	1.4149	1.8946	2.3646	2.9980
8.	1.3968	1.8595	2.3060	2.8965
9.	1.3830	1.8331	2.2622	2.8214
10.	1.3722	1.8125	2.2330	2.7638
11.	1.3634	1.7959	2.2010	2.7181
12.	1.3562	1.7823	2.1788	2.6810
13.	1.3502	1.7709	2.1604	2.6503
14.	1.3450	1.7613	2.1448	2.6245
15.	1.3406	1.7531	2.1314	2.6025
16.	1.3368	1.7459	2.1199	2.5835
17.	1.3334	1.7396	2.1098	2.5669
18.	1.3304	1.7341	2.1009	2.5524
19.	1.3277	1.7291	2.0930	2.5395
20.	1.3253	1.7247	2.0860	2.5280
21.	1.3232	1.7207	2.0796	2.5176
22.	1.3212	1.7171	2.0739	2.5083
23.	1.3195	1.7139	2.0687	2.4999
24.	1.3178	1.7109	2.0639	2.4922
25.	1.3163	1.7081	2.0595	2.4851
26.	1.3150	1.7056	2.0555	2.4786
27.	1.3137	1.7033	2.0518	2.4727
28.	1.3125	1.7011	2.0484	2.4671
29.	1.3114	1.6991	2.0452	2.4620
30.	1.3104	1.6973	2.0423	2.4573
31.	1.3095	1.6955	2.0395	2.4528
32.	1.3086	1.6939	2.0369	2.4487
33.	1.3077	1.6924	2.0345	2.4448
34.	1.3070	1.6909	2.0322	2.4411
35.	1.3062	1.6896	2.0301	2.4377
36.	1.3055	1.6883	2.0281	2.4345
37.	1.3049	1.6871	2.0262	2.4314
38.	1.3042	1.6860	2.0244	2.4286
39.	1.3036	1.6849	2.0227	2.4258
40.	1.3031	1.6839	2.0211	2.4233
41.	1.3025	1.6829	2.0195	2.4208
42.	1.3020	1.6820	2.0181	2.4185
43.	1.3016	1.6811	2.0167	2.4163
44.	1.3011	1.6802	2.0154	2.4141
45.	1.3006	1.6794	2.0141	2.4121
46.	1.3002	1.6787	2.0129	2.4102
47.	1.2998	1.6779	2.0117	2.4083
48.	1.2994	1.6772	2.0106	2.4066
49.	1.2991	1.6766	2.0096	2.4049
50.	1.2987	1.6759	2.0086	2.4033
51.	1.2984	1.6753	2.0076	2.4017
52.	1.2980	1.6747	2.0066	2.4002
53.	1.2977	1.6741	2.0057	2.3988
54.	1.2974	1.6736	2.0049	2.3974
55.	1.2971	1.6730	2.0040	2.3961
56.	1.2969	1.6725	2.0032	2.3948
57.	1.2966	1.6720	2.0025	2.3936
58.	1.2963	1.6716	2.0017	2.3924
59.	1.2961	1.6711	2.0010	2.3912
60.	1.2958	1.6706	2.0003	2.3901

Pr df	0.10	0.05	0.025	0.010
61.	1.2956	1.6702	1.9996	2.3890
62.	1.2954	1.6698	1.9990	2.3880
63.	1.2951	1.6694	1.9983	2.3870
64.	1.2949	1.6690	1.9977	2.3860
65.	1.2947	1.6686	1.9971	2.3851
66.	1.2945	1.6683	1.9966	2.3842
67.	1.2943	1.6679	1.9960	2.3833
68.	1.2941	1.6676	1.9955	2.3824
69.	1.2939	1.6672	1.9949	2.3816
70.	1.2938	1.6669	1.9944	2.3808
71.	1.2936	1.6666	1.9939	2.3800
72.	1.2934	1.6663	1.9935	2.3793
73.	1.2933	1.6660	1.9930	2.3785
74.	1.2931	1.6657	1.9925	2.3778
75.	1.2929	1.6654	1.9921	2.3771
76.	1.2928	1.6652	1.9917	2.3764
77.	1.2926	1.6649	1.9913	2.3758
78.	1.2925	1.6646	1.9908	2.3751
79.	1.2924	1.6644	1.9905	2.3745
80.	1.2922	1.6641	1.9901	2.3739
81.	1.2921	1.6639	1.9897	2.3733
82.	1.2920	1.6636	1.9893	2.3727
83.	1.2918	1.6634	1.9890	2.3721
84.	1.2917	1.6632	1.9886	2.3716
85.	1.2916	1.6630	1.9883	2.3710
86.	1.2915	1.6628	1.9879	2.3705
87.	1.2914	1.6626	1.9876	2.3700
88.	1.2912	1.6624	1.9873	2.3695
89.	1.2911	1.6622	1.9870	2.3690
90.	1.2910	1.6620	1.9867	2.3685
91.	1.2909	1.6618	1.9864	2.3680
92.	1.2908	1.6616	1.9861	2.3676
93.	1.2907	1.6614	1.9858	2.3671
94.	1.2906	1.6612	1.9855	2.3667
95.	1.2905	1.6611	1.9853	2.3662
96.	1.2904	1.6609	1.9850	2.3658
97.	1.2903	1.6607	1.9847	2.3654
98.	1.2902	1.6606	1.9845	2.3650
99.	1.2902	1.6604	1.9842	2.3646
100.	1.2901	1.6602	1.9840	2.3642
101.	1.2900	1.6601	1.9837	2.3638
102.	1.2899	1.6599	1.9835	2.3635
103.	1.2898	1.6598	1.9833	2.3631
104.	1.2897	1.6596	1.9830	2.3627
105.	1.2897	1.6595	1.9828	2.3624
106.	1.2896	1.6594	1.9826	2.3620
107.	1.2895	1.6592	1.9824	2.3617
108.	1.2894	1.6591	1.9822	2.3614
109.	1.2894	1.6590	1.9820	2.3610
110.	1.2893	1.6588	1.9818	2.3607
111.	1.2892	1.6587	1.9816	2.3604
112.	1.2892	1.6586	1.9814	2.3601
113.	1.2891	1.6585	1.9812	2.3598
114.	1.2890	1.6583	1.9810	2.3595
115.	1.2890	1.6582	1.9808	2.3592
116.	1.2889	1.6581	1.9806	2.3589
117.	1.2888	1.6580	1.9804	2.3586
118.	1.2888	1.6579	1.9803	2.3584
119.	1.2887	1.6578	1.9801	2.3581
120.	1.2886	1.6577	1.9799	2.3578

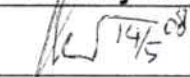
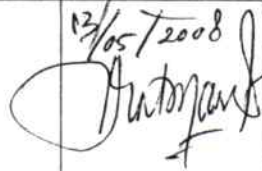
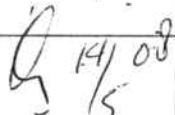
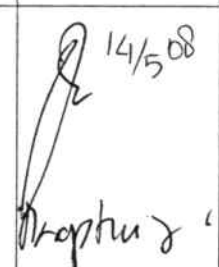
Sumber: SPSS for Windows Ver. 11.0.0, SPSS Inc., 1989 - 2001.



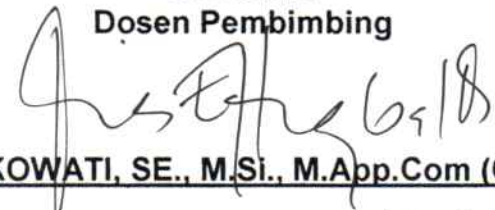
Sekretariat : Gedung Pascasarjana, Jl. Dharmawangsa Dalam Selatan, Surabaya 60286 Telp/faks: (031) 70985235, 5016090

Berita Acara Ujian Tesis

Nama : Rahmah Irma Suryaningsih
NIM : 090515615M
Tanggal Ujian : Senin, 18 Pebruari 2008 (09.00 wib)

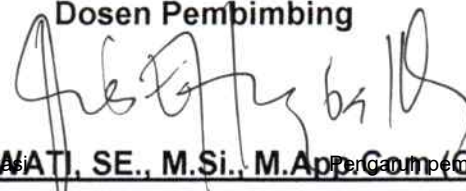
No	Halaman	Revisi	Nama Pengusul	Paraf & Tanggal Persetujuan
1		Peningkatan Kejujuran, bukan kejujuran Deskripsi Operasional perlu diperhatikan	Dr.H. Warsono, S.E., M.E.	 14/5 08
2		Konsep imbalan tidak jelas, dibetulkan Tidak sinkron antara konsep komitmen dan motivasi intrinsik Kontradiksi antar item pada kuesioner, dibahas lagi dengan menggunakan semua item	Dr. Hj. Dwi Ratmawati, M.Com	 13/05/2008
3		Saran, jangan pakai kata "harus" dan lain- lain, lebih spesifik pada apa yang harus dilakukan	Dra. Nurtjahja Moegni, M.Si.	 14/5 08
4		Judul tidak usah pakai "peningkatan" Dugaan = hipotesis, jangan diulang Perbaiki definisi operasional Self assessment apakah tidak bias? Indikator harus muncul dari definisi operasional? Karyawan honorer harus dikeluarkan dari analisis Kalau sudah populasi tidak usah dikasih teknik pengambilan sampel	Dra.Ec. Praptini Yulianti, M.Si.	 14/5 08

**Sekretaris
Dosen Pembimbing**


DIAN EKOWATI, SE., M.Si., M.App.Com (Org.Ch)

Telah diperbaiki sesuai dengan usulan pada berita acara pada tanggal 14-5-2008

Dosen Pembimbing


DIAN EKOWATI, SE., M.Si., M.App.Com (Org.Ch)

Rahmah Irma S.