

DISERTASI

**PENGARUH KEBIJAKAN SISTEM KOMPENSASI DAN
KONDISI KERJA SERTA KAPASITAS INDIVIDU TERHADAP
MOTIVASI KERJA DAN KINERJA KARYAWAN
PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, TBK
DIVRE VI KALIMANTAN**



SUTADJI

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2008**

**PENGARUH KEBIJAKAN SISTEM KOMPENSASI DAN
KONDISI KERJA SERTA KAPASITAS INDIVIDU TERHADAP
MOTIVASI KERJA DAN KINERJA KARYAWAN
PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, TBK
DIVRE VI KALIMANTAN**

DISERTASI

**Untuk memperoleh Gelar Doktor
Dalam Program Studi Ilmu Ekonomi
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga**

Telah dipertahankan di hadapan

Panitia Ujian Doktor Terbuka

Pada hari : Rabu

Tanggal : 16 April 2008

Pukul 10.⁰⁰ WIB

Oleh :

SUTADJI

NIM : 090515774 D

Lembar Pengesahan :

**DISERTASI INI TELAH DISETUJUI
TANGGAL 18 APRIL 2008**

Oleh

Promotor

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Imam', with a long horizontal stroke extending to the left and a smaller loop to the right.

**Prof.Dr.H.Imam Syakir,SE
NIP. 130.675.531**

Ko-Promotor

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Umar', with a long horizontal stroke extending to the left and a smaller loop to the right.

**Prof.Dr.H.Umar Nimran,MA
NIP. 130 531 862**

Telah diuji pada Ujian Tahap I

Tanggal 16 April 2008

PANITIA PENGUJI DISERTASI

Ketua : Prof.Budiman Christiananta, Drs.Ec.,MA,Ph.D

Anggota : 1. Prof.Dr.H.Imam Syakir,SE

2. Prof.Dr.H.Umar Nimran, MA,Ph.D

3. Prof.Dr.H.Effendie,SE

4. Prof.Dr.H.R.Andi Sularso,SE,MSM

5. Dr.H.Warsono,SE, M.Ec

6. Prof.Dr.Parwoto Wignyohartoyo, Drs.Ec.,Ak

Ditetapkan dengan Surat Keputusan Rektor
Rektor Universitas Airlangga
Nomor : 2184/JO3/PP/2008
Tanggal : 10 Maret 2008



UCAPAN TERIMA KASIH

UCAPAN TERIMA KASIH

Manusia tiada daya apa-apa kecuali gerak dari Allah Yang Maha Kuasa, maka sepatutnya saya bersyukur atas hidayah dan inayahnya, sehingga penulisan karya ilmiah Disertasi ini dapat diselesaikan.

Dengan selesainya penulisan ini, tidak lupa diucapkan terima kasih dan penghargaan yang tinggi kepada berbagai pihak yang telah memberi bantuan, memotivasi terutama dapat disebutkan disini :

Prof.Dr.H.Imam Syakir, SE selaku promotor yang sangat membantu dengan kesungguhan dan keihklasan dalam memfasilitasi kemudahan, membimbing, mendorong, mengkritisi, memberi saran masukan serta memotivasi mulai awal hingga selesainya disertasi ini.

Prof.Dr.H.Umar Nimran,MA selaku ko-promotor, yang membantu dengan sabar dalam memberikan bimbingan, dorongan, koreksi saran, serta memotivasi penulis menyelesaikan disertasi ini.

Prof. Dr.H.Fasich, Apt sebagai Rektor Universitas Airlangga dan mantan Rektor Universitas Airlangga, Prof.Dr.Med.H.Puruhito,dr., yang telah memberi kesempatan untuk mengikuti program Doktor pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Prof.Dr.Hj.Sri Hajati,SH,MS dan Prof.Dr.dr.H.Eddy Rahardjo,Sp.AN, sebagai Direktur dan Wakil Direktur Bidang Akademik Program Pascasarjana Universitas Airlangga, mantan Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga, Prof.Dr.H.Muhammad Amin,dr., atas kesempatan, fasilitas layanan kepada penulis selama mengikuti proses belajar di Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Prof.Dr.H.Effendie, SE., sebagai Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor Pascasarjana Universitas Airlangga yang telah memberi fasilitas layanan yang baik dan masukan berharga kepada penulis dalam proses penyelesaian disertasi ini.

Para Guru Besar dan Staf Pengajar pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya yakni ; Prof.Dr.H.Effendie, SE, Prof.Dr.H.Imam Syakir,SE, Prof.Dr.H.Umar Nimran,MA., Prof.Dr.H.Suroso Imam Zadjuli, SE, Prof.Dr.IBM.Santika,SE, Prof.Dr.H.Sri Maimunah Soeharto, Prof.Dr.Arsono Laksamana,SE Ak, Prof.V.Hengky Supit,SE, Prof.Dr.Sri Edi Swasono, Prof.Dr.Harry Susanto,SU, Prof.Dr.Muhammad Zainudin, Apt., Dr,Sri Wahyuni Astuti, MS., Prof.Dr.Munawar Ismail,SE, dan lainnya yang disini tidak disebutkan satu persatu, yang telah membekali banyak ilmu pengetahuan berharga dalam perkuliahan di Universitas Airlangga.

Prof.Dr.Parwoto Wignjohartoyo, Drs.Ec., Ak., Prof.Budiman Christiananta, Drs.Ec.,MA., Ph.D., Dr.Ir.Solimun, MS., Prof.Dr.H.R.Andi Sularso,SE,MSM., Prof.Dr.Soedjono Abipraja,SE., Prof.Dr.H.Sarmanu, drh,MS yang telah membantu mengkritisi dan memberi saran masukan berharga kepada penulis dalam proses penyelesaian disertasi ini.

Para pimpinan dan staf administrasi Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya yang selalu berlaku baik dan ramah layanan.

Prof.Dr.H.Achmad Ariffien Bratawinata,Ir, M.Agr., sebagai Rektor Universitas Mulawarman beserta para Pembantu Rektor yang telah

membantu dan memfasilitasi penulis dalam mengikuti Program Doktor Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.

Prof.H.Rachmad Hernadi,Ir.M.Sc. sebagai mantan Rektor Universitas Mulawarman yang telah banyak membantu, memotivasi dan memfasilitasi penulis dalam mengikuti Program Doktor Pascasarjana Universitas Airlangga di Surabaya.

DB.Paranoan,Drs,M.Si, sebagai Dekan FISIP Universitas Mulawarman atas pemberian ijin dan fasilitas yang diberikan kepada penulis selama mengikuti Program Doktor Pascasarjana Universitas Airlangga.

Dr.Djoko Setiadi,MBA dan Prof.Dr.Suharno, MM., selaku pengelola Program Doktor kerjasama Universitas Mulawarman dengan Universitas Airlangga beserta staf atas fasilitas layanan pendidikan selama ini kepada penulis dalam rangka kelancaran studi.

Secara khusus kepada H.Triana Mulyatsa,SE,MM selaku EGM Divre VI, Atang Rachmat selaku OSM HR Area 6 Kalimantan dan segenap pimpinan serta karyawan PT.Telekomunikasi, Tbk Divre VI Kalimantan atas layanannya yang baik kepada penulis selama melakukan penelitian di wilayah regional Kalimantan.

Sejawat dosen-dosen di lingkungan Universitas Mulawarman Samarinda yang juga turut membantu dalam penyelesaian disertasi ini.

Sejawat kuliah di Program Doktor Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya angkatan tahun 2005 yang telah membantu dalam memperlancar penulis mengikuti perkuliahan dan penyelesaian disertasi ini.

Karyawan di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik serta karyawan di Universitas Mulawarman yang telah membantu fasilitas layanan pendidikan untuk memperlancar penulis mengikuti perkuliahan dan penyelesaian disertasi ini.

Mahasiswa Universitas Mulawarman Samarinda dan Mahasiswa Universitas Balikpapan, STIEPAN yang telah berpartisipasi dalam memperlancar penulis mengikuti perkuliahan dan penyelesaian disertasi.

Hj. Sumini binti Djayus adalah ibunda tercinta atas ketulusan doa orang tua dan juga sanak keluarga dekat yang ikut memberi restu secara moral ataupun bantuan material atas upaya penulis mengikuti perkuliahan di Program Doktor Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.

Kemudian diucapkan terimakasih dan penghargaan kepada istri tercinta Dra.Hj.Sukarti Ningsih dan anak-anak tersayang ; Ika Makherta Sutadji, SE.,MM. dan Purwo Adi Noto,ST (menantu) serta cucu pertama Wahyu Noto Jaya Dinomo, Dwi Otto Sentanu, ST. dan Tri Yoska Arinto.

Tidak lupa pula diucapkan terima kasih kepada saudara H.Antung Ruslan Djarkasi selaku Pembimbing spiritual, guru pembelajaran pengenalan diri yang selalu memberi dukungan moral dan keikhlasan doa selama penulis menyelesaikan Program Doktor di Surabaya.

Semoga semua curahan budi baik yang didasarkan pada keikhlasan sebagai pencerminan kemuliaan akhlak hamba Allah Yang Maha Kuasa, akan mendapat balasan serta pahala berlipat ganda di dunia dan pada kehidupan di hari kemudian. A m i n.



RINGKASAN

RINGKASAN

Pengaruh Kebijakan Sistem kompensasi dan Kondisi Kerja serta Kapasitas Individu terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Telekomunikasi, Tbk Divre VI Kalimantan

Fenomena globalisasi membawa implikasi pada perubahan aktivitas bisnis di Indonesia dimana berbagai organisasi bisnis/ perusahaan didorong untuk mampu bersaing baik dalam lingkup domestik maupun lintas antar negara. Semua perusahaan cenderung berorientasi memenangkan persaingan (*winner*) dan sejalan dengan itu semakin disadari perlunya memperhatikan masalah kinerja karyawan.

Pada kenyataannya kemampuan bersaing dalam rangka eksistensi perusahaan ditentukan oleh faktor Sumber daya manusia yang kini dipersepsikan secara luas bahwasanya berperilaku manusia di tempat kerja sangat mempengaruhi keberhasilan perusahaan mencapai tujuan (*goal setting*) yakni memperoleh keuntungan (*gain profit*).

Disadari bahwa pekerja / karyawan menempati posisi sentral dalam menggerakkan berbagai kekayaan (*asset*) perusahaan, oleh karenanya dapat dipahami saat ini adanya apresiasi masyarakat industri negara maju (*development country*) tentang pertumbuhan perusahaan yang berbasis sumber daya manusia, dalam arti pekerja tak lagi dianggap sebagai faktor produksi semata disamakan dengan sumber daya bersifat kebendaan. Pandangan baru yang manusiawi, pekerja adalah mitra perusahaan untuk memperoleh keuntungan.

Pada era di mana para pengusaha beserta pihak manajemennya berpandangan bahwa kinerja perusahaan yang dapat mencapai kinerja prima (*excellent performance*) adalah ditentukan oleh tingkat prestasi individual, maka untuk memelihara eksistensinya, perusahaan perlu memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Perusahaan harus menerapkan manajemen kinerja yang baik dengan senantiasa memperhatikan dan memonitor berbagai aspek berkaitan dengan penurunan atau peningkatan kinerja.

Pada dasarnya setiap karyawan berperilaku di tempat kerja ditentukan oleh Motivasi kerjanya. Motivasi kerja merupakan kekuatan pendorong kinerja setiap karyawan, karenanya wajar bila berbagai faktor motivasional perlu mendapat perhatian memadai oleh pihak manajemen / perusahaan. Rendahnya atau belum optimalnya kinerja individual membawa implikasi pada kinerja korporat yang dapat diidentifikasi melalui antara lain ; berbagai bentuk ketidakpuasan serta keluhan pelanggan yang pada gilirannya berdampak kearah inefisiensi.

PT. Telekomunikasi, Tbk Divre VI Kalimantan adalah perusahaan bergerak di bidang pelayanan jasa telekomunikasi ; *Fix phone* dan *Fix wireless (flexy)*, Data internet, dan Interkoneksi di wilayah regional Kalimantan yang dalam upaya menjaga eksistensi dan mewujudkan orientasi memenangkan persaingan (*winner*) juga mempunyai masalah berkaitan dengan kinerja karyawan. Perusahaan serta pihak manajemen memang telah melaksanakan berbagai kebijakan tingkat korporat dan

divisional dalam rangka perbaikan kinerja menuju tarap *excellent performance*.

Langkah strategis yang diambil perusahaan memperbaiki kinerja dimaksud antara lain dengan memfokuskan pada ; Kebijakan Sistem Kompensasi, Kondisi Kerja, Kapasitas Individu.

Permasalahannya kemudian ialah apakah langkah strategis dari perusahaan dipersepsi oleh karyawan sebagai kekuatan pendorong untuk peningkatan kinerja. Kinerja merupakan hasil atau output dari karyawan menurut job deskripsi standar, yakni apakah perilaku ditempat kerja sudah sesuai dengan harapan perusahaan.

Berangkat dari landasan teori, bahwa kinerja karyawan ditentukan oleh motivasi kerja yang mana adanya motivasi kerja adalah diawali dari adanya kebutuhan-kebutuhan karyawan (*needs*). Adapun upaya untuk memenuhi berbagai kebutuhan baik kebutuhan dasar dan kebutuhan yang lebih tinggi (*lower order needs* dan *higher order needs*) itulah akan menjadi kekuatan pendorong dalam diri setiap karyawan untuk berkinerja. Semakin besar keinginan untuk memenuhi kebutuhan lazimnya tercermin pada semakin tinggi tingkat motivasi kerja.

Pada tataran pemikiran deduktif - dalam perspektif teoritis, jelas bahwa motivasi kerja sangat penting bagi perbaikan kinerja. Oleh karenanya pihak perusahaan/ manajemen perlu memelihara motivasi kerja para karyawannya dari tingkat pimpinan/ manajer hingga karyawan tingkat paling rendah, yang mana sebagai sumber daya insani secara menyeluruh harus terlibat dalam aktivitas perusahaan. Pemberian kompensasi, menciptakan kondisi kerja, peningkatan kapasitas individu tidak langsung mempengaruhi kinerja bila tidak menimbulkan lebih dahulu motivasi kerja. Dengan demikian pelayanan kepada karyawan untuk bisa memenuhi kebutuhannya berarti merupakan upaya peningkatan motivasi kerja sebagai variabel intervening dari kinerja.

Penelitian ini dilakukan di PT.Telekomunikasi, Tbk Divre VI Kalimantan untuk menguji dan menganalisis : Pengaruh Kebijakan sistem kompensasi, Kondisi kerja, Kapasitas individu terhadap Motivasi kerja dan Kinerja karyawan, serta pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja karyawan.

Populasi penelitian ialah seluruh karyawan PT.Telekomunikasi, Tbk Divre VI Kalimantan berjumlah 777 karyawan menurut data kepegawaian. Sampel penelitian sebanyak 195 karyawan sebagai responden adalah penetapan sampel berdasarkan tehnik sampling dan kriteria pendekatan SEM (*Structural Equation Modeling*).

Tehnik analisis SEM digunakan untuk mengolah data dan menguji tujuh hipotesis penelitian yakni ; kebijakan sistem kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, kondisi kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, kapasitas individu berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, kebijakan sistem kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kondisi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kapasitas individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Melalui analisis data diperoleh hasil uji hipotesis berupa temuan teoritis dan temuan empiris sebagai berikut :

Pertama, Kebijakan sistem kompensasi berpengaruh signifikan terhadap variabel Motivasi kerja, hal ini berarti bahwa kompensasi yang baik dan adil akan menjadi kekuatan pendorong dalam diri karyawan untuk berkinerja baik.

Kedua, Kondisi kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja, hal ini bahwa kondisi kerja yang baik dan nyaman akan menjadi pendorong dalam diri karyawan untuk berperilaku kerja.

Ketiga, Kapasitas individu berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja, hal ini menunjukkan bahwa sebagian karyawan belum menjadikan kapasitas individu sebagai kebutuhan utama bila dibanding dengan kebutuhan kompensasi dan kondisi kerja, berarti kapasitas individu masih merupakan *higher order-needs* atau kebutuhan aktualisasi diri yang memang pengaruhnya masih kecil untuk memotivasi karyawan.

Keempat, Kebijakan sistem kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini berarti bahwa kebijakan kompensasi yang dipersepsi baik atau memuaskan akan mendorong diri karyawan untuk berkinerja baik.

Kelima, Kondisi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan, hal ini berarti bahwa kondisi kerja yang baik dan nyaman akan mendorong diri karyawan untuk berkinerja baik.

Keenam, Kapasitas individu berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan, hal ini berarti kapasitas individu yang baik akan mendorong diri karyawan untuk berkinerja baik, sementara sebagian karyawan cenderung menunjukkan sebagai faktor motivasional yang kecil.

Ketujuh, Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan, hal ini berarti bahwa motivasi kerja sebagai variabel intervening akan mengarahkan kinerja karyawan yang baik.

Dengan demikian model pengembangan teoritik penelitian ini menunjukkan hubungan pengaruh antara variabel eksogen ; kebijakan sistem kompensasi dan kondisi kerja serta kapasitas individu terhadap variabel endogen ; motivasi kerja dan kinerja karyawan PT.Telekomunikasi,Tbk Divre VI Kalimantan.

Ditemukan kondisi di PT.Telekomunikasi, Tbk Divre VI Kalimantan bahwa Kebijakan sistem kompensasi, Kondisi kerja dan Kapasitas individu secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui variabel intervening motivasi kerja, sementara khusus untuk variabel Kapasitas individu berpengaruh tidak signifikan terhadap Motivasi kerja adalah mengindikasikan bahwa sebagian karyawan mengenai kapasitas individu belum menjadi internal motivasi dan masih cenderung kinerjanya didorong oleh faktor motivasional eksternal berupa kompensasi dan kondisi kerja, yang berarti pengembangan kapasitas individu masih merupakan *higher order-needs*.

Ditemukan kondisi pada perusahaan dimaksud bahwa Kebijakan sistem kompensasi merupakan variabel yang dominan pengaruhnya terhadap Motivasi kerja dan Kinerja karyawan.

Kebijakan sistem kompensasi memberi kontribusi lebih besar.

Fakta lapangan ini sebagai bukti empirik, bahwa faktor motivasional pada diri karyawan adalah bervariasi antara satu dengan lainnya yakni motivasi kerja sebagian karyawan masih cenderung untuk memenuhi kebutuhan primer belum pada tingkat kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri.

SUMMARY

The effect of compensation system policy, working condition and individual capacity on work motivation and employee's performance in PT.Telekomunikasi, Tbk Divre VI Kalimantan

Globalization has given implication on rapid change of business activities in Indonesia, where all the business organization and companies were pushed to increase the capability to compete in domestic and cross country economy. The orientation of all countries tend to be a winner in competition and regarding with this condition of course there are a need of awareness that employee's performance as human asset will be a crucial problem in a modern economic organization.

However the existence of company based on competitiveness ability was determined by the human resources factor. It means that human behavior will influence the success of company in achieving goal setting and gaining profit.

Employee or workforce have centre position in managing the all company's assets, therefore could be understood why the people in the developed countries gave appreciation to the successful company which based on human resources, their perception ; human resources was not the same with material resources. The new humanistic labor relationship guided them that workforce was company's partner in production and gaining profit.

In recent time, there are still a little amount of company and management have awareness that to achieve excellent performance is determined by the employee's performance individually, therefore for the existence and growth, company must giving proportional attention to the employee's problem. Company must applied a good performance management and evaluate the decreasing or increasing employee's performance continuously.

Indeed, an employee behaves in workplace was influenced by his work motivation. Work motivation is as inner power for individual performance, therefore company or management needs to evaluate the all kind of motivational factor.

The lower individual performance will affect to the company performance which can be identified as follow ; some kind of dissatisfaction, customer's claim, and finally making company's inefficiency.

PT.Telekomunikasi, Tbk Divre VI is a company which making services of telecommunication technology business ; fix phone, fix wireless (flexy), internet and interconnection in Kalimantan regional. This company for achieving the purpose, existence and to became winner in competition also have some problem of employee's performance.

Company and management had created a company policy locally and regionally for improving toward excellent performance. Strategically company focusing in compensation system policy, working condition, individual capacity, but the problem is how these strategic decision have motivated and improved employee's performance as company's desire.

Based on theory framework ; that employee's performance be influenced by work motivation, while the work motivation was be influenced by the needs of employee (lower order needs and higher order needs), as high as employee needs it will implied to the higher work motivation.

From the point of view - deductive method and theoretical, suggested that work motivation is prime factor for improving performance, therefore company must maintain work motivation of all employees from the top manager until to the lowest worker. Employees were as human resources must be involved in company's activities. Managing compensation, facilitating working condition and improving individual capacity will not direct influence employee's performance optimally if not influence work motivation formerly, it means that giving services to the employees to fulfill their needs are the company's initiation to improve work motivation as intervening variable of employee's performance.

Research in PT.Telekomunikasi, Tbk Divre VI Kalimantan will examine and analyze ; influence compensation system policy, working condition, individual capacity on work motivation and employee's performance.

The population of study are all employees of PT.Telekomunikasi, Tbk Divre VI = 777 employees, part of them as samples = 195 respondents was chosen by technical sampling and criteria of Structural Equation Modeling (SEM), that are 5 - 10 times observed variable / indicators or 100 - 200 samples.

By using software program SEM of AMOS 5 will analyze and examine seven research hypothesis :

Compensation system policy influence significantly on work motivation. Working condition influence significantly on work motivation. Individual capacity influence significantly on work motivation. Compensation system policy influence significantly on employee's performance. Working condition influence significantly on employee's performance. Individual capacity influence significantly on employee's performance. Work motivation influence significantly on employee's performance.

Through analyzing data by using SEM method, this research finding theoretical and empirical conclusion as follows :

Hypothesis that Compensation system policy consists of ; salary, incentive, merit increased, bonus, protection influence significantly on work motivation consists of ; physiological, safety, social, esteem, self actualization was found correctly. It means giving justification to theory, that the pay satisfaction will motivate employee toward good performance.

Hypothesis that Working condition consists of ; location, physical work place, equipments, decoration, lights, ventilation, rest facilities, pray facilities influence significantly on work motivation was found correctly. It means giving justification to theory, that good working condition will motivate employee toward good performance.

Hypothesis that Individual capacity consists of ; competence, physical ability, mental ability influence significantly on work motivation was found correctly but with non significant influence. It means that not all employee to be motivated by individual capacity as higher order need, some employee still motivated by lower order need not by higher order need or self actualization.

Hypothesis that Compensation system policy influence on employee's performance consists of ; work quantity, work quality, work consistence, cooperation, discipline was found correctly. It means that strategic compensation policy will motivate employee toward good performance.

Hypothesis that Working condition influence on employee's performance was found correctly. It justify theory that good working condition will motivate toward good performance.

Hypothesis that Individual capacity influence employee's performance was found correctly but with non significant, it means that some employees was not motivated by individual capacity variable toward good performance but tend to be motivated by compensation and working condition.

Hypothesis that Work motivation influence on employee's performance was found correctly, which indicate that motivation was intervening variable toward employee's performance.

Compensation system policy, Working condition and Individual capacity influences Employee's performance indirectly and work motivation as intervening variable was found correctly, especially for individual capacity was non significant which indicate that some employee still motivated by lower order need.

Compensation system policy have the most influenced significantly on work motivation and employee's performance than working condition and individual capacity.



ABSTRACT

ABSTRACT

The Effect of Compensation System Policy, Working Condition and Individual Capacity on Work Motivation and Employee's Performance in PT.Telekomunikasi, Tbk Divre VI Kalimantan

This research examines the effect of Compensation system policy, working condition and Individual capacity on Work motivation and employee's performance. The focus of study are in PT.Telekomunikasi, Tbk Divre VI Kalimantan and the aims are to examine and analyze :

The effect compensation system policy on work motivation. The effect working condition on work motivation. The effect individual capacity on work motivation. The effect compensation system policy on employee's performance. The effect working condition on employee's performance. The effect individual capacity on employee's performance. The effect work motivation on employee's performance

The population of study are all the employees of corporate and the samples are consists of 195 employees from 777 employees in Kalimantan regional. The primary data have been collected by questionnaire and the answers of respondents through measuring indicators of each variable have been analyzed by using software program Structural Equation Modeling (SEM) of AMOS 5.

This statistical analysis method which examined the seven hypothesis, had resulted conclusion as the findings of the research :

Compensation system policy and working condition have effect significantly on work motivation with coefficient value (0,856, 0,844) and also have significant effect directly on employee's performance with coefficient value (0,413, 0,371), while individual capacity have effect not significant (with coefficient value 0,004) but have effect significant on employee's performance (with coefficient value 0,348), it means that compensation system policy, working condition were able to motivate employees to performance as the job description stated by corporate., and work motivation was not intervening variable for individual capacity to performance. The individual capacity was still perceived as a higher order needs (self actualization), did not became inner motivation to performance.

Motivation significantly effect on employee's performance with coefficient value 0,415 which indicated that motivation is an intervening variable for performance. Indeed this findings justified the theoretical statements of Performance-Motivation Mode by Cummings and Schwab (1973), Nadler and Lawler (1971), Reif (1977), Steers and Porter (1978), Vroom (1964). Compensation system policy have the most influence significantly on work motivation and employee's performance than working condition and individual capacity.

To be hoped this findings of research can be made as an empirical reference by the next researcher. Finally for the useful practice, this result of research can be applied for maintaining and improving employee's performance in PT.Telekomunikasi, Tbk Divre VI Kalimantan.

Key words : Compensation system policy, working condition, individual capacity, motivation, performance.



DAFTAR ISI

DAFTAR ISI

	Halaman
Sampul Depan	i
Sampul Dalam	ii
Prasyarat Gelar	iii
Lembar Pengesahan	iv
Penetapan Panitia Penguji	v
Ucapan Terima kasih	vi
Ringkasan	viii
Summary	xii
Abstract	xv
DAFTAR ISI	xvi
DAFTAR TABEL	xx
DAFTAR GAMBAR	xxii
DAFTAR LAMPIRAN	xxiv
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	15
1.3. Tujuan Studi	16
1.4. Manfaat Studi	17
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	18
2.1. Landasan Teori	18
2.1.1. Teori Kontingensi (<i>Contingency Theory</i>)	19
2.1.2. Manajemen Sumber daya Manusia (<i>HRM</i>)	28
2.1.2.1. Pengertian MSDM	28
2.1.2.2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	29
2.1.2.3. Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia	30
2.1.2.4. Keperilakuan Pekerja	32
2.1.4. Model Pendekatan Teoritik	34
2.1.4.1. Teori Kompensasi	36
2.1.4.1.1. Kebijakan Sistem Kompensasi	36
2.1.4.1.2. Sistem Kompensasi	46

2.1.4.1.3.	Metode Pemberian Kompensasi	51
2.1.4.1.4.	Model Pembayaran (<i>A Pay Model</i>)	54
2.1.4.1.5.	Harapan Karyawan atas kompensasi	58
2.1.4.2.	Kondisi Kerja	61
2.1.4.3.	Kapasitas Individu	65
2.1.4.4.	Teori Motivasi Kerja	70
2.1.4.4.1	Pengertian Motivasi	70
2.1.4.4.2.	Proses Motivasi	72
2.1.4.4.3.	Kategori teori Motivasi	75
2.1.4.4.3.1.	<i>Hierarchy of Needs Theory</i>	77
2.1.4.4.3.2.	ERG Theory	79
2.1.4.4.3.3.	Teori Maslow vs Teori Alderfer	81
2.1.4.4.3.4.	Herzberg's Two-Factor Theory	81
2.1.4.4.3.5.	Teori X dan teori Y McGregor	82
2.1.4.5.	Teori Kinerja	85
2.1.4.5.1.	Pengertian Kinerja	85
2.1.4.5.2.	Penilaian Kinerja.....	90
2.1.4.5.3.	Metode Penilaian Kinerja	93
2.1.4.5.4.	Aspek Penilaian Kinerja	95
2.1.5.	Pengaruh Kebijakan kompensasi, Kondisi kerja, Kapasitas individu, Motivasi kerja dan kinerja karyawan.....	102
2.2.	Tinjauan Empirik (Penelitian terdahulu)	106
BAB 3.	KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	117
3.1.	Kerangka Konseptual	117
3.2.	Hipotesis	128
BAB 4.	METODE PENELITIAN	130
4.1.	Rancangan Penelitian	130
4.2.	Populasi, Sampel, Besar Sampel dan Penarikan Sampel	131
4.3.	Variabel Penelitian	136
4.3.1.	Klasifikasi Variabel	136
4.3.1.1.	Variabel eksogen	136

4.3.1.2.	Variabel Endogen	136
4.3.1.3.	Variabel Antara	137
4.3.2.	Definisi Operasional	137
4.4.	Prosedur Pengumpulan Data	142
4.5.	Teknik Analisis Data	142
4.5.1.	Pengembangan Model Berbasis Konsep dan Teori	142
4.5.2.	Langkah-langkah Analisis SEM	142
BAB 5.	ANALISIS HASIL STUDI	156
5.1.	Gambaran Umum Obyek Studi	156
5.1.1	Historis PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk	156
5.1.2	Struktur Unit Bisnis Telkom	158
5.2.	Deskripsi PT.Telekomunikasi, Tbk Divre VI.....	160
5.2.1	Visi dan misi dan Budaya korporasi	161
5.2.2	Produk dan layanan unggulan	163
5.2.3	Pola Penilaian kinerja karyawan	165
5.2.4	Implementasi Kebijakan Kompensasi	169
5.2.5	Kondisi kerja karyawan	172
5.2.6	Pengembangan kapasitas dan kompetensi karyawan	173
5.3	Karakteristik Responden	177
5.4	Uji Validitas dan Reliabilitas	181
5.5	Deskripsi Variabel Penelitian	183
5.6	Hasil Pengujian Asumsi SEM	186
5.6.1	Uji Normalitas	186
5.6.2	Uji Linieritas	186
5.7	Hasil Analisis SEM dan Pengujian Hipotesis	187
5.7.1	Hasil Analisis SEM Tahap Awal	187
5.7.2	Hasil Aanaalisis SEM Tahap Akhir	188
5.7.3	Hasil Pengujian Hipotesis	189
BAB 6.	PEMBAHASAN	195
6.1	Pengaruh Indikator terukur terhadap variabel	195

6.1.1	Pengaruh indikator terhadap Kebijakan sistem kompensasi	195
6.1.2	Pengaruh indikator terhadap kondisi kerja	197
6.1.3	Pengaruh indikator terhadap kapasitas individu	198
6.1.4	Pengaruh indikator terhadap motivasi kerja	200
6.1.5	Pengaruh indikator terhadap kinerja karyawan	201
6.2	Pengaruh antar variabel berdasar hasil uji model ..	202
6.2.1	Hubungan Kebijakan sistem kompensasi, Motivasi kerja dan Kinerja karyawan	202
6.2.2	Hubungan Kondisi kerja, Motivasi kerja dan Kinerja karyawan	204
6.2.3	Hubungan Kapasitas individu, Motivasi kerja dan Kinerja karyawan	205
6.2.4	Hubungan Motivasi kerja dan Kinerja karyawan ..	207
6.3	Temuan Teoritis	210
6.4	Temuan Empiris	211
6.5	Keterbatasan studi	212
BAB 7.	KESIMPULAN DAN SARAN	214
7.1.	Kesimpulan	214
7.2	Saran-saran	216
DAFTAR PUSTAKA		220
LAMPIRAN-LAMPIRAN		224

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 2.1	<i>The Big Five Model of Personality</i>	67
Tabel 2.2	Dua Tujuan Evaluasi Prestasi	91
Tabel 2.3	Standar Penilaian Kinerja	97
Tabel 2.4	Hasil Penelitian Terdahulu	161
Tabel 4.1.	Data Kepegawaian PT.Telekomunikasi Divre VI	132
Tabel 4.2.	Kerangka <i>Sampling</i>	135
Tabel 4.3	Kriteria Goodness of Fit Statistic	147
Tabel 5.1	Jumlah Pelanggan PT.Telkom Divre VI Kalimantan	161
Tabel 5.2	Product and Service PT.Telkom Divre VI	164
Tabel 5.3	Batasan Nilai Prestasi	169
Tabel 5.4	Tingkatan Nilai Gab Kompetensi	174
Tabel 5.5	Penyelenggaraan Training 2005-2007	287
Tabel 5.6	Karakteristik Responden berdasarkan umur	178
Tabel 5.7	Karakteristik Responden berdasarkan pendidikan	179
Tabel 5.8	Karakteristik Responden berdasarkan lokasi	180
Tabel 5.9	Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen	182
Tabel 5.10	Deskripsi Variabel Jaksiskomp	183
Tabel 5.11	Deskripsi Variabel Kondisi kerja	184
Tabel 5.12	Deskripsi Variabel Kapasitas Individu	184
Tabel 5.13	Deskripsi Variabel Motivasi kerja	185
Tabel 5.14	Deskripsi Variabel Kinerja karyawan	185
Tabel 5.15	Hasil Pengujian Asumsi Linieritas	187

Tabel 5.16	Hasil Pengujian Goodness of fit overall Tahap Awal	188
Tabel 5.17	Hasil Pengujian Goodness of fit overall Tahap Akhir	189
Tabel 5.18	Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh antar variabel	190
Tabel 6.1	Persamaan dan Perbedaan Penelitian ini dengan Penelitian sebelumnya	208

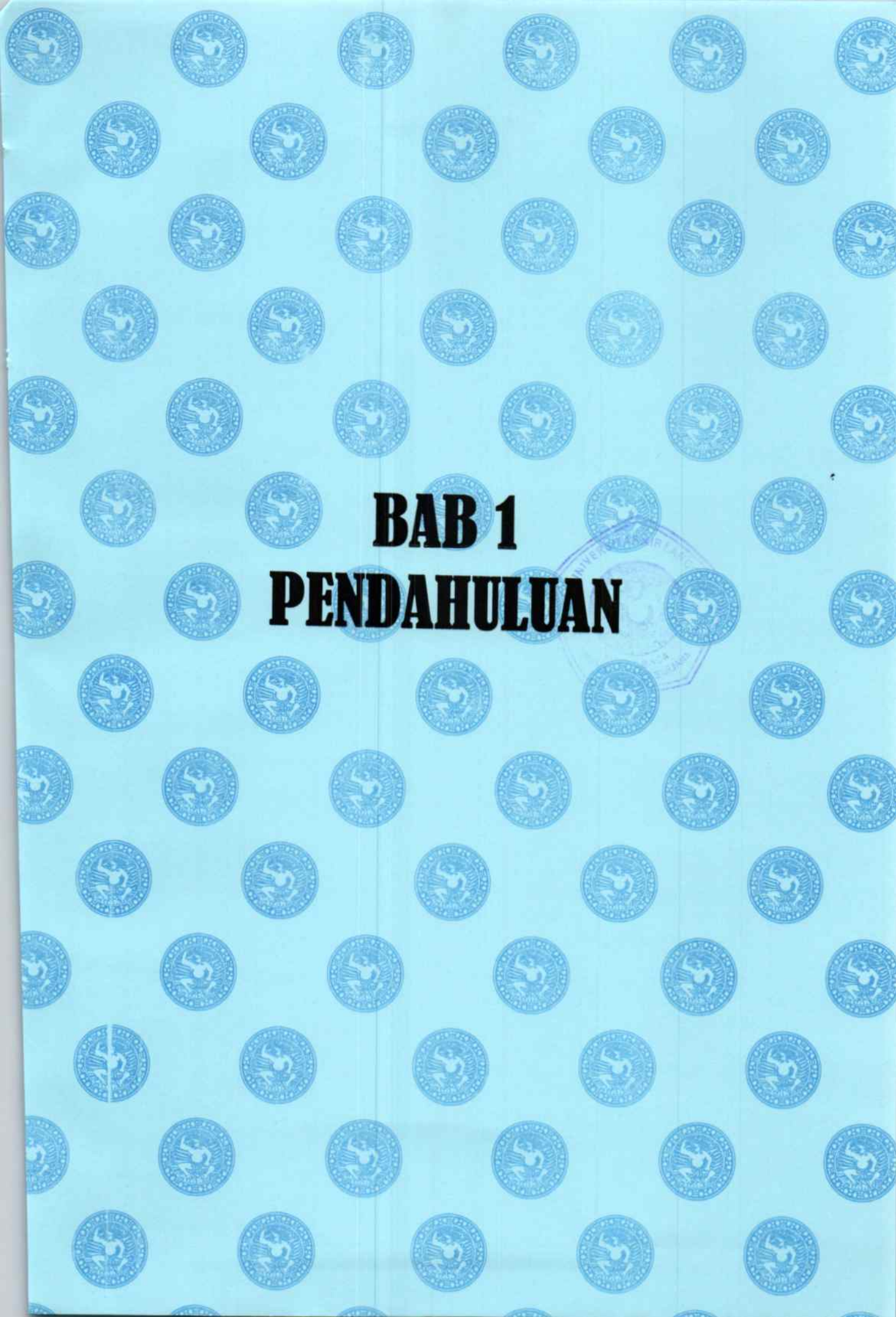
DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar 2.1	Wawasan Teoritik	19
Gambar 2.2	Organisasi Sistem Terbuka	27
Gambar 2.3	Determinants of individual performance, satisfaction and motivation	35
Gambar 2.4	<i>The Key Elements of Public Policy</i>	38
Gambar 2.5	Proses Imbalan	45
Gambar 2.4	Total Returns in exchange for work	48
Gambar 2.7	The elements of Total Compensation	49
Gambar 2.8	Model Pembayaran (A Pay Model)	54
Gambar 2.9	<i>Strategic Choices</i>	57
Gambar 2.10	<i>A Model of the consequences of dissatisfaction pay</i>	60
Gambar 2.11	Proses Motivasi	74
Gambar 2.12	Maslow's Hierarchy of Needs	79
Gambar 2.13	Proses Motivasi mempengaruhi Kinerja karyawan	84
Gambar 2.14	<i>Conceptual framework of the determinants of productivity in organizations – a behavioral science approach</i>	89
Gambar 3.1	Kerangka proses berpikir	121
Gambar 3.2	Kerangka Konseptual	126
Gambar 4.1	Langkah-langkah dalam SEM	144
Gambar 4.2	Pemodelan Persamaan Struktural	145
Gambar 4.3	Model pengukuran kebijakan sistem kompensasi ..	148
Gambar 4.4	Model pengukuran kondisi kerja	149

Gambar 4.5	Model pengukuran kaqpasitas individu	150
Gambar 4.6	Model pengukuran motivasi kerja	151
Gambar 4.7	Model pengukuran kinerja karyawan	152
Gambar 5.1	Struktur Organisasi PT.Telekomunikai, Tbk Divre VI Kalimantan	161
Gambar 5.2	Diagram Jalur Hasil Pengujian Hipotesis	191

DAFTAR LAMPIRAN

		Halaman
Lampiran 1	Surat Pernyataan Promovendus	224
Lampiran 2	Peta Penelitian terdahulu	225
Lampiran 3	Kuesioner untuk responden	234
Lampiran 4	Tabulasi Data	241
Lampiran 5	CFA : Uji Validitas Reliabilitas	248
Lampiran 6	Hasil Analisis Deskriptif	252
Lampiran 7	Uji Linieritas	260
Lampiran 8	Hasil Analisis SEM	265
Lampiran 9	Tabel Penyelenggaraan Training	286
Lampiran 10	Surat Rekomendasi Perusahaan	293



BAB 1

PENDAHULUAN



BAB 1

P E N D A H U L U A N

1.1. Latar Belakang

Dewasa ini masyarakat Indonesia semakin menyadari bahwa masalah krusial dalam kehidupan organisasional dan kalangan usaha ialah mengenai kualitas Sumber daya manusia relatif rendah dan perlu ditingkatkan, sementara kondisi lingkungan eksternal telah demikian pesat perubahannya. Pada era globalisasi organisasi usaha/ perusahaan dituntut untuk siap memasuki ketatnya persaingan pasar berbasis penguasaan teknologi.

Fenomena globalisasi telah membawa masyarakat dunia termasuk Indonesia memasuki zona pasar bebas (*free market*) dengan segala konsekwensinya, yakni aktivitas berbagai aspek kehidupan ; ekonomi, sosial, politik, kultural tidak lagi terbatas dalam lingkungan wilayah negara tetapi sudah menuntut ruang aktivitas lintas negara, sehingga komunitas suatu negara menjadi lebih terbuka berinteraksi dengan komunitas negara lain. Hal ini mengindikasi bahwa dunia telah menjadi semakin sempit atau menjadi semakin dekat jaraknya serta transparan antar wilayah. Adapun proses interaksi antar masyarakat secara lintas teritorial negara diperlancar oleh fenomena pesatnya kemajuan teknologi telekomunikasi.

Kemajuan teknologi komunikasi membawa implikasi percepatan perubahan multidimensional terutama jelas terlihat pada aspek kehidupan ekonomi baik dalam lingkup lokal, nasional, regional serta global. Telekomunikasi telah merasuk dalam sendi kehidupan masyarakat serta menjadi bagian dari kehidupan ekonomi bahkan telah membentuk dunia

baru yang disebut *Cyber Space* dan *E-commerce*. Telekomunikasi menjadi lahan bisnis yang prospektif diwaktu-waktu mendatang, oleh karenanya dapat dipahami bila di Indonesia keberadaan Perusahaan Telekomunikasi mempunyai kontribusi besar dalam proses pembangunan bangsa yakni tidak sebatas kepada aspek bisnis telekomunikasinya saja tetapi juga pada *multiflier effect* lebih luas.

PT.Telkomunikasi Indonesia, Tbk adalah perusahaan telekomunikasi teridentifikasi sebagai perusahaan yang cukup sukses dalam menjalankan misinya kendatipun dalam perjalanan usahanya selalu dihadapkan dengan berbagai persoalan manajerial termasuk persoalan sumber daya manusianya. Saat ini produk PT.Telkomunikasi Indonesia, Tbk ialah Jasa dan Solusi Teknologi yakni memproduksi jasa layanan untuk Publik berupa :

1. Telpon *fix phone* dan *fix wireless* (flexy)
2. Data internet
3. Interkoneksi,

yang mana dalam mengelola bisnis ke seluruh wilayah RI terbagi menjadi enam wilayah regional dengan istilah Divisi Regional (Divre) - salah satunya ialah Divre VI Kalimantan. Aktivitas bisnis PT.Telkom Divre VI meliputi enam Kandatel ; Kandatel Kaltim Utara, Kandatel Kaltim Tengah, Kandatel Kaltim Selatan, Kandatel Kalsel, Kandatel Kalteng, Kandatel Kalbar, yang bila ditinjau dari sudut kewilayahan tentu saja keberadaan Divre VI sangat penting dalam memberikan pelayanan kebutuhan telekomunikasi bagi masyarakat di wilayah Kalimantan.

Mengingat perannya yang strategis, maka sudah sepatutnya PT.Telkom Divre VI sebagai sebuah organisasi bisnis perlu menjaga kehidupan organisasional dan manajemennya agar selalu dinamis terutama pada aspek kinerja Sumber Daya Manusia kearah aktualisasi filosofi *good corporate governance*.

Sehubungan ini terkait dengan aktivitas ekonomi yang menjangkau wilayah luas sebagai suatu realita dinamika kehidupan di muka bumi, maka tentu akan membawa perubahan masyarakat yang pada awalnya dapat saja menjadi dampak positif maupun negatif tergantung bagaimana interaksi antar masyarakat negara itu diarahkan untuk kepentingan masing-masing, adapun satu hal terlihat jelas ialah peranan Organisasi bisnis (Perusahaan) dalam proses perdagangan bebas akan semakin besar. Implikasi dari perubahan global dimaksud, keberadaan PT.Telkomunikasi, Tbk dituntut untuk mampu bersaing guna kelangsungan hidup dan peningkatkan aktivitas serta pencapaian peningkatan keuntungan (*capital gains*). Rasionalitas aktivitas ekonomi menjadi kebutuhan nyata, perusahaan sudah seharusnya dapat mengidentifikasi berbagai persoalan organisasi dan manajerial.

Pada dasarnya, setiap Perusahaan dalam mencapai tujuan organisasionalnya yakni memperoleh *profit*, memerlukan pelaksanaan berbagai fungsi internal, di antaranya peran tenaga kerja / karyawan, dalam arti berbagai fungsi internal perusahaan haruslah terpadu sebagai suatu proses transformasi menghasilkan *output* baik berupa barang dan jasa yang akan ditawarkan kepada konsumen dan akan menjadi sumber pendapatannya (*revenue*). Fungsi internal dari tenaga kerja/ karyawan

dalam kerangka pencapaian tujuan perusahaan, tentu setiap pelaksanaan pekerjaan mempunyai keterkaitan satu dengan lainnya ditambah dengan fungsi-fungsi internal lainnya perlulah diarahkan pada efisiensi dan produktivitas, agar fungsi Perusahaan secara entitas dapat memberi pelayanan berkelanjutan kepada masyarakat atas dasar saling menguntungkan (*mutualis simbiosis*).

Dalam Perusahaan baik tenaga eksekutif maupun tenaga operatif lapangan sebagai personalia dari setiap fungsi usaha, semuanya mempunyai wewenang dan tanggung jawab masing-masing yang sama dalam mewujudkan kinerja optimal. Keterkaitannya dengan tujuan perusahaan mencari keuntungan, dimana faktor tenaga kerja merupakan sumber daya penting, maka berbagai aspek persoalan sumber daya manusia (*human resources problems*) perlu mendapatkan perhatian semestinya. Sepatutnya pihak perusahaan berusaha memahami dan mengatasi berbagai masalah yang berkaitan dengan *human resources* sebagai masalah manajemen guna meningkatkan kinerja (*performance*) perusahaan. Dalam konteks ini adapun salah satu masalah manajemen yang berkaitan dengan fungsi internal tenaga kerja ialah kinerja individual (*individual performance*) yang merupakan dasar bagi perbaikan kinerja perusahaan (*Improving Organizational's Performance*).

Bagaimanapun keberadaan karyawan dan kinerja (*performance*) individual di PT.Telkomunikasi Indonesia, Tbk pada akhirnya berkontribusi kepada prestasi perusahaan. Konsekwensi rendahnya kinerja karyawan secara ekonomis baik jangka pendek maupun jangka panjang akan berdampak pada inefesien bahkan mengarah pada kerugian perusahaan.

Memang permasalahan ini disebabkan oleh banyak faktor, untuk itulah bagi perusahaan perlu senantiasa berupaya melakukan tindakan manajerial yang dapat meredusir intensitas aneka faktor-faktor penyebabnya.

Pada hakikatnya karyawan adalah manusia, mempunyai kebutuhan-kebutuhan yang bertingkat, dari kebutuhan fisiologis sampai kebutuhan aktualisasi diri sebagaimana dikemukakan Maslow (*Maslow's need hierarchies*). Untuk memenuhi kebutuhan hidup itu, setiap karyawan mempunyai hak-hak yang harus dilindungi, bila merujuk pada nilai etik, sewajarnya pula karyawan memperoleh kelayakan hidup dari perusahaan tempatnya bekerja. Kemudian dari sisi perusahaan, memang karyawan mempunyai kewajiban untuk bekerja sebaiknya di mana kinerja optimal adalah merupakan harapan bagi setiap perusahaan.

Berkaitan dengan permasalahan sumber daya manusia, observasi telah dilakukan, hasilnya menunjukkan gejala masih rendahnya atau belum optimalnya kinerja individual kendatipun pada perusahaan yang sudah mapan. Secara umum dapat diidentifikasi, terdapat dua masalah krusial bagi kebanyakan perusahaan yakni :

1. Masih rendahnya kualitas manajemen yang diterapkan oleh pemilik perusahaan.
2. Masih belum optimalnya kinerja (*performance*) karyawan.

Hal fenomenal ini juga terjadi pada perusahaan PT.Telkomunikasi Divre VI Kalimantan sebagai pencerminan adanya masalah sumber daya manusia kendatipun pada perusahaan yang relatif berkinerja baik, karena perusahaan selalu dihadapkan dengan faktor manusia atau pekerja.

Sebagaimana telah dikemukakan bahwa rendahnya kinerja karyawan membawa implikasi pada kinerja perusahaan, maka bagi kepentingan kelangsungan usaha, sewajarnya perusahaan perlu mengidentifikasi faktor-faktor penyebabnya. Fakta banyaknya kasus tuntutan ketidakpuasan karyawan yang dialamatkan kepada perusahaan/ pihak manajemen, tuntutan hak-hak buruh, gugatan perlakuan sewenang-wenang, tuntutan memperoleh penghargaan semestinya baik yang dilakukan secara terbuka maupun secara tersembunyi, semua itu terkait dengan masalah kinerja. Tuntutan perbaikan oleh karyawan tidak selalu berhasil karena karyawan berada pada posisi lemah, ini mengindikasikan bahwa banyak perusahaan yang belum menerapkan kebijakan-kebijakan manajerial yang tepat dan berarti perusahaan menyimpan banyak masalah.

PT.Telkomunikasi Divre VI adalah satu di antaranya yang mempunyai masalah kinerja karyawan. Hasil pengamatan di lapangan dan wawancara dengan beberapa unsur pimpinan termasuk dengan Manajer sumber daya manusia juga wawancara dengan sebagian karyawan serta masyarakat, diperoleh gambaran bahwasanya masih belum optimalnya kinerja karyawan halmana dapat diidentifikasi melalui kasus-kasus :

1. Ketidak puasan atau kurang puasnya sebagian pelanggan oleh sistem pelayanan yang ada.
2. Masih adanya komplain/ keluhan pelanggan kepada manajemen tentang kualitas pelayanan menurut data layanan pengaduan, kendatipun setiap pengaduan atau keluhan pelanggan diberi respon cukup baik.

3. Masih bervariasinya pemahaman sebagian karyawan tentang *Job description*, sehingga kinerja pelayanan belum optimal.
4. Masih terlihat belum adanya kesesuaian secara optimal antara hasil evaluasi kinerja individual dengan evaluasi kinerja unit/ perusahaan.
5. Hasil survai kepuasan karyawan yang telah dilaporkan dalam dokumen Aplikasi *Baldrige Criteria for Performance excellence* 2003, kepuasan karyawan mencapai 71,05% (Dokumen Aplikasi *Baldrige Criteria*, 2003:35), mengindikasikan hasil belum optimal dalam arti masih terdapat ruang ketidak puasan pekerja (*dissatisfaction*) yang sekaligus menunjukkan adanya persoalan kinerja karyawan.
6. Habit pola rutinitas sebagian karyawan tanpa kreativitas-inovatif.
7. Transformasi organisasi yang dilakukan ternyata tidak serta merta mampu mendongkrak kinerja finansial dan kinerja operasional dalam arti tidak selalu terdapat kesesuaian antar perubahan organisasi dengan kesiapan dan kemampuan adaptif karyawan, dengan kata lain kinerja karyawan belum terdongkrak dengan memperlihatkan adanya kemajuan yang pesat (*increasing speed*).
8. Adanya ruang waktu untuk keperluan adaptasi/ penyesuaian terhadap perubahan aspek organisasional menimbulkan kesenjangan pada kinerja individual sebagian karyawan.
9. Penerapan Sistem Manajemen Performansi Karyawan menurut SK Direksi PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk Nomor :KD

66/PS730/SDM-10/2006 tidak serta merta meningkatkan kinerja karyawan tanpa dukungan faktor-faktor lain.

Selanjutnya dikaitkan dengan budaya korporasi yang ingin dibangun di PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk yakni : Budaya Korporasi TTW 135 (*Committed 2U, 3 Nilai Inti Customer Value, Excellent Service, Competent people, 5 Perilaku : stretch the goals, simplify, involve everyone, quality is my job, reward the winners*) serta terkait dengan isu *Good Corporate Governance and Good Corporate Citizenship* yang merupakan nilai dan orientasi perusahaan, maka wajar PT.Telekomunikasi Divre VI mempunyai persoalan dengan Kinerja Karyawan, karena belum semua karyawan memahami benar tentang dinamika perubahan yang terus terjadi baik internal maupun eksternal. Oleh karenanya upaya perbaikan kinerja karyawan dan kinerja perusahaan merupakan tantangan kedepan.

Sebagai sebuah perusahaan milik negara kendati sudah *go public* dan masuk dalam klasifikasi perusahaan yang sehat dan dinamis, teridentifikasi dalam Bursa Efek Jakarta (BEJ) – harga sahamnya direspon positif oleh para pemodal karena memiliki *annual growth* sebesar 48 %. Dilihat dari kedudukannya di pasar efek, merupakan saham yang likuid termasuk dalam klasifikasi Saham *Blue Chip /LQ 45* (Makalah BNI 46 Balikpapan :2006 - Seminar Bursa Efek Jakarta). Ini menunjukkan faktor fundamental pencerminan kinerja organisasi dalam pencapaian tujuan, namun karena berada pada lingkungan yang terus berubah, maka perusahaan selalu mempunyai persoalan berkaitan dengan Sumber daya manusia. Filosofi yang harus dianut ialah selalu melakukan perbaikan

kinerja organisasi (*continuous improvement*) berbasis pemberdayaan sumber daya manusianya.

Permasalahannya ialah bagaimana kelemahan yang ada dapat teridentifikasi dan dicarikan pemecahannya menuju terciptanya *good corporate governance*, dan terkondisi hubungan yang baik antara pihak *principal* dan *agent* (pihak pemilik perusahaan dan pihak manajemen), mengingat pelaku pasar modal ; individu, institusi, domestik, asing, semakin cermat menilai praktek *good corporate governance* pada perusahaan yang mengeluarkan efek/ surat berharga.

Ditinjau dari perspektif teori organisasi, PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk Divre VI Kalimantan adalah sebuah organisasi dengan sistem terbuka (*open system organization*) yang perlu berinteraksi dan menerima energi dari pihak eksternal antara lain dalam bentuk modal publik, agar investasi dan aktivitas produktif dapat berjalan lancar, dan hal penting terkait dengan ini ialah pentingnya menjaga citra organisasi/ perusahaan melalui kinerja karyawan termasuk semua level pimpinan. Sumber daya manusia adalah *asset* perusahaan yang akan memberi makna pemenuhan tuntutan *good corporate governance*.

Dari paparan ini, kiranya dengan jelas terlihat terdapatnya permasalahan mengenai kinerja karyawan pada PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk Divre VI Kalimantan dan atas argumen ini suatu penelitian perlu dilakukan, yang berarti penelitian adalah berangkat dari suatu masalah dan permasalahan sumber daya manusia yang ada perlu diidentifikasi. Penelitian akan mencari faktor-faktor yang mempunyai hubungan atau pengaruh dengan kinerja karyawan.

Fenomena belum optimalnya kinerja karyawan PT.Telkom Divre VI disebabkan oleh beberapa faktor sehubungan dengan keberadaan perusahaan dalam lingkungan yang kompleks baik fisik maupun sosial kultural lokal, nasional, regional dan global. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain ialah ; kondisi struktural perusahaan, suasana kerja, peralatan kerja, gaya kepemimpinan yang diterapkan, peraturan pemerintah, kebijakan perusahaan, kondisi psikologis karyawan. Kesemua faktor tersebut dapat dianggap sebagai penyebab ganda (*multiple causes*) atas kinerja karyawan, positif maupun negatif.

Teridentifikasi PT.Telekomunikasi, Tbk Divre VI Kalimantan dalam meningkatkan kinerja karyawan, telah menerapkan Manajemen Kinerja dan Kebijakan Sistem Renumerasi yang mengatur pembayaran gaji berdasarkan status/ posisi, keahlian, prestasi, kemudian memfasilitasi kantor dan ruangan kerja, berbagai peralatan aktivitas produktif, serta untuk pengembangan kapasitas individual (*deployment*) telah mengadakan pelatihan-pelatihan terencana. Persoalannya apakah upaya dimaksud membawa perubahan kinerja menjadi lebih baik (*better performance*). Tentu diharapkan berbagai upaya perusahaan akan membawa hasil positif.

Fokus penelitian ini akan melihat adanya beberapa faktor independen mempengaruhi kinerja karyawan PT.Telekomunikasi,Tbk Divre VI Kalimantan yakni ; kebijakan sistem kompensasi, kondisi kerja, kapasitas individu. Beberapa faktor independen dimaksud berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dalam arti semakin baik kebijakan sistem kompensasi, kondisi kerja dan kapasitas individu maka akan

semakin baik pula motivasi dan kinerja karyawan. Fokus penelitian ingin mengetahui dan menjawab pengaruh faktor mana paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Guna memenangkan persaingan dan pertumbuhan perusahaan, maka adalah logis bila karyawan PT.Telekomunikasi, Tbk Divre VI dituntut untuk menampilkan kinerja prima di mana setiap individu mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsi berdasarkan pengetahuan dan keahlian yang dimiliki. Perubahan eksternal yang cepat diantaranya bertambahnya pesaing (*competitor*) serta kecepatan perubahan teknologi (*technological change*) perlu direspon oleh semua jajaran personalia perusahaan dalam rangka adaptasi dan perbaikan kinerja menjadi lebih baik kedepan (*better future*).

Symptom persoalan kinerja karyawan PT.Telekomunikasi, Tbk Divre VI memang tidaklah sederhana, bahwasanya berperilaku kerja individual di tempat kerjanya tidak sekedar berupa bentuk aktivitas selama jam kerja, tetapi lebih dimaknakan sebagai bagian dari proses kehidupan dan dinamika perusahaan. Sinergisme kebutuhan dan orientasi searah antara perusahaan dengan karyawan adalah energi yang memungkinkan eksistensi dan pertumbuhan usaha.

Pada dasarnya kebutuhan karyawan yang terdiri dari finansial dan non finansial memerlukan pemuasan dan akan menjadi motivasi untuk meningkatkan kinerja lebih baik, oleh karenanya dalam konteks PT.Telekomunikasi, Tbk Divre VI ingin meningkatkan kinerja karyawan, maka pihak manajemen perlu memberikan perhatian yang proporsional dalam bentuk kebijakan (*company policy*) pemberian layanan kepada

karyawan yang dapat memotivasi kerja. Manakala kebutuhan karyawan terpenuhi maka akan menjadi pendorong atau motivasi mengarah pada kinerja prima (*excellent performance*).

Untuk memperoleh jawaban atas masalah belum optimalnya kinerja sebagian karyawan dan menemukan faktor-faktor pengaruh, penelitian menggunakan sandaran teoritis yang relevan dengan permasalahan ; teori Organisasi, teori Manajemen sumber daya manusia, teori berperilaku, teori Motivasi dan teori Kinerja untuk membangun sebuah rancangan kerangka konseptual. Sesuai dengan permasalahan, maka penelitian akan melihat pengaruh kebijakan sistem kompensasi dan kondisi kerja serta kapasitas individu terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan PT.Telkom Divre VI Kalimantan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan Model Kinerja-Motivasi (*Performance-Motivation Mode*), yang menurut Walker (1987:200), : "*The model is useful in thinking about the performance process and its relationship to job satisfaction and motivation* ". Model pendekatan ini memuat wawasan teoritik yang dapat digunakan untuk menunjukkan keterhubungan antara variabel ; Kebijakan sistem kompensasi, Kondisi kerja, Kapasitas individu, Motivasi kerja, dan Kinerja karyawan, sehingga judul penelitian ini dapat dibuktikan mempunyai justifikasi logika.

Berdasarkan tinjauan teoritis, bahwasanya masalah kinerja di suatu organisasi/ perusahaan mempunyai hubungan dengan motivasi dapat dijelaskan secara teoritik oleh Walker (1987:199), mempunyai hubungan dengan kompensasi dapat dijelaskan oleh Werther and Davis (1996:500), kemudian mempunyai hubungan dengan kondisi kerja dijelaskan oleh

Walker (1987:203-204) dan mempunyai hubungan dengan Kapasitas individu dapat dijelaskan oleh pendapat Gibson *et al.* (1987:52). Kemudian berdasarkan tinjauan empiris bahwasanya kinerja mempunyai hubungan positif dengan motivasi dapat dilihat dari hasil penelitian Sedianingsih (2006), mempunyai hubungan kepuasan kerja dapat dilihat dari hasil penelitian Koesmono (2005), Engko (2006), adanya hubungan dengan jangka karir dijelaskan oleh Iskandar (2005), hubungannya dengan motivasi oleh Wibisono (2002), Haryadi (2005), Sudarmasto (2005), Al Amin (2007), hubungannya dengan kondisi kerja oleh Zamroni (2007).

Dalam studi ini setelah Kerangka konseptual dibangun berdasarkan acuan teoritik selanjutnya dikembangkan ke dalam Pemodelan Persamaan Struktural / *SEM (Structural Equation Modeling)* dan program *software* yang digunakan ialah *AMOS 5*. Adapun penerapan *SEM* ini akan mengklasifikasi obyek yang diteliti menjadi ; variabel eksogen (*exogenous construct*) dan variabel endogen (*Endogenous construct*). Variabel eksogen (Kebijakan sistem kompensasi, Kondisi kerja, dan Kapasitas individu) berpengaruh terhadap variabel endogen (Kinerja karyawan) melalui variabel *intervening* (Motivasi kerja).

Kini dengan mengacu pendapat beberapa ahli dan beberapa hasil studi empirik terdahulu, dapat dikemukakan bahwa setiap karyawan Telkom Divre VI Kalimantan mempunyai kebutuhan yang rendah tingkatnya (*lower order-needs*) maupun yang tinggi tingkatnya (*higher order-needs*) yang secara bersamaan perlu dipuaskan, yakni bahwa setiap karyawan mempunyai lima jenis kebutuhan bertingkat ; kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri, kebutuhan

aktualisasi diri, yang kemudian menurut Alderfer kebutuhan dimaksud secara bersama ingin dipuaskan menjadi bentuk kebutuhan ; *existence, relatedness, growth*.

Adapun proses teorisasi hubungan pengaruh dapat dijelaskan ; karyawan perusahaan yang termotivasi oleh berbagai jenis dan tingkat kebutuhan akan menunjukkan ; sikap, persepsi, tanggapan yang baik / puas sebagai cermin tingkat motivasi kerjanya dan merupakan dorongan kinerja. Dalam konteks faktual dilapangan dapat dijabarkan, macam kebutuhan dimaksud adalah berupa kompensasi (kebutuhan fisiologis), kondisi kerja (kebutuhan rasa aman dan sosial), kapasitas individu (kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri), semuanya merupakan faktor motivasional (*motivational factor*) yang akan menjadi dorongan untuk mengarahkan perilaku/ kinerja karyawan.

Lazimnya karyawan mempunyai motivasi kerja berdasarkan *higher-order needs (social, esteem, self-actualization)* dan *lower-order needs (physiological and safety needs)* sebagai pencerminan tingkat kebutuhannya. Karyawan yang termotivasi oleh kebutuhan dimaksud, tentu akan merasa puas atas kebijakan sistem kompensasi (gaji, insentif, tunjangan, bonus, jaminan sosial hari tua), merasa puas atas kondisi kerja yang ada (lokasi kantor, bangunan fisik kantor, peralatan kerja, penerangan, ventilasi, fasilitas istirahat, fasilitas tempat beribadat), merasa puas atas pengembangan kapasitas individual (kompetensi, kemampuan fisik, kemampuan mental), yang selanjutnya akan menimbulkan kepuasan bekerja (*job satisfaction*). Kepuasan bekerja akan menjadi motivasi kerja (*work motivation*) mengarah pada perilaku di tempat kerja atau kinerja

karyawan, kendatipun perlu diakui fakta bahwasanya kepuasan karyawan cenderung lebih dipengaruhi oleh *lower-order needs* dan relatif kecil yang dipengaruhi oleh *higher-order needs* (kebutuhan aktualisasi diri). Jadi motivasi kerja karyawan di suatu perusahaan didasarkan pada kebutuhan yang mungkin berbeda satu dengan lainnya, apakah berdasarkan *lower-order needs* atau *higher-order needs*. Karyawan yang mempunyai ideologi kuat dalam bekerja adalah cenderung termotivasi tidak hanya sekedar mencari uang tetapi juga kebutuhan aktualisasi diri, oleh karenanya melalui perbaikan kebijakan sistem kompensasi dan kondisi kerja serta kapasitas individu, sebagai persamaan linier dari motivasi dan kinerja, diasumsikan akan mengatasi permasalahan kinerja karyawan.

Kini dengan mendasarkan acuan teoritik dan empirik serta model pemikiran yang akan menjelaskan kompleksitas fenomena yang dikaji, maka penelitian menggunakan judul "Pengaruh kebijakan sistem kompensasi dan Kondisi kerja serta Kapasitas individu terhadap Motivasi kerja dan Kinerja karyawan PT. Telekomunikasi, Tbk Divre VI Kalimantan".

1.2. Rumusan masalah.

Berdasar uraian pada latar belakang dan judul maka dapat disusun rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah kebijakan sistem kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan ?
2. Apakah kondisi kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan ?
3. Apakah kapasitas individu berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan ?

4. Apakah kebijakan sistem kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ?
5. Apakah kondisi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ?
6. Apakah kapasitas individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?

4. Tujuan Studi.

Sesuai permasalahan yang dihadapi, tujuan penelitian adalah dalam rangka pengembangan sebuah Model teoritis yang berkaitan dengan Kinerja karyawan, yakni secara rinci sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kebijakan sistem kompensasi terhadap motivasi kerja.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kondisi kerja terhadap motivasi kerja.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kapasitas individu terhadap motivasi kerja.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kebijakan sistem kompensasi terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kondisi kerja terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kapasitas individu terhadap kinerja karyawan.

7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

1.4. Manfaat Studi.

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini ialah :

1. **Manfaat teoritis :** Karena penelitian ini merupakan informasi ilmiah yang ditopang oleh data empirik, maka akan dapat menyumbang atau menambah khasanah ilmu pengetahuan ilmiah pada umumnya dan khususnya memperkaya ilmu manajemen sumber daya manusia dengan ditemukan sebuah model pemikiran baru tentang berperilaku manusia dalam organisasi/ perusahaan melalui cara memodifikasi teori-teori sebelumnya. Hasil penelitian ini dengan tidak mengurangi arti pentingnya teori dan hasil penelitian sebelumnya, tentu akan menambah variasi model teoritik berkaitan dengan disiplin ilmu yang relevan.
2. **Manfaat praktis :** adalah sebagai bahan masukan atau pertimbangan bagi perusahaan untuk meninjau dan memperbaiki berbagai kebijakan perusahaan (*company policy*) agar lebih efektif dalam pemeliharaan dan pengembangan sumber daya manusia di bidang bisnis telekomunikasi dalam kerangka eksistensi perusahaan dan layanan publik di era globalisasi. Hasil penelitian bisa digunakan sebagai tambahan acuan bagi perbaikan kebijakan perusahaan.
3. **Manfaat bagi kajian empirik** yakni menambah jumlah acuan bagi penelitian berikutnya. Penelitian yang akan datang dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai tinjauan empirik.



BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

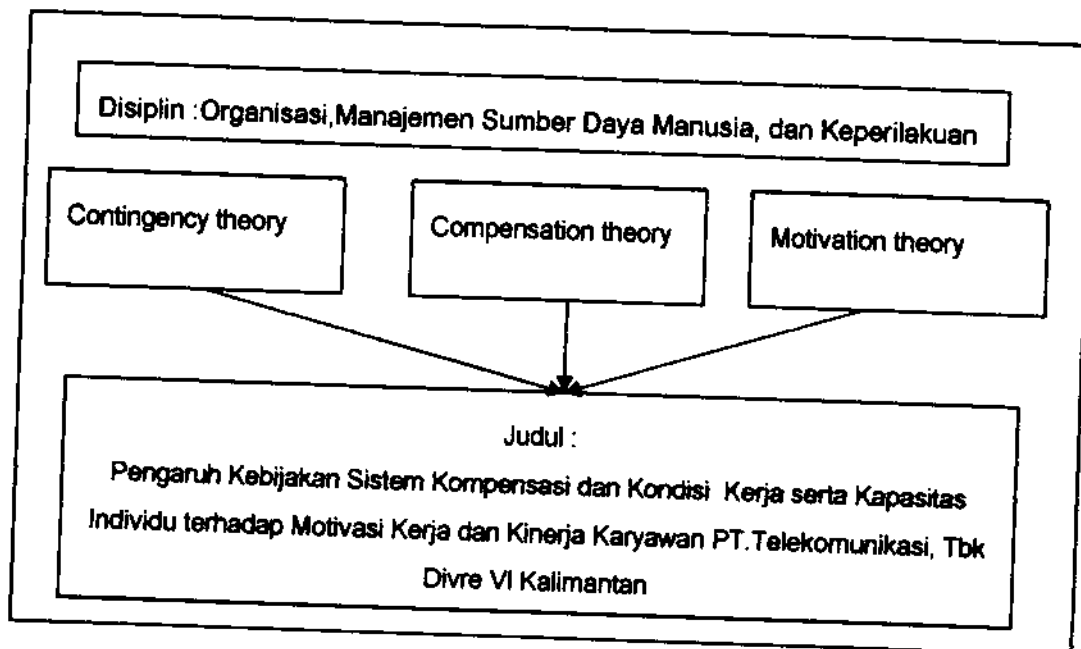
2.1. Landasan Teori

Penelitian ini dalam mengkaji obyeknya menggunakan landasan teori yang sesuai dengan permasalahan, di mana mengingat kedudukannya sebagai penelitian verifikatif, maka untuk kepentingan eksploratif di lapangan tentu perlu sebelumnya diperjelas alur dan proses pemikiran serta kerangka konseptualnya. Berikut dipaparkan garis besar wawasan teoritis dan proses teorisasi (*theorizing*) dari penelitian.

Penggunaan konsep-konsep yang tercantum dalam judul penelitian berlandaskan pada teori-teori dalam disiplin ilmu organisasi, manajemen sumber daya manusia, perilaku organisasi. Adapun konsep yang digunakan ialah : Kebijakan Sistem kompensasi, Kondisi kerja, Kapasitas individu, Motivasi kerja dan Kinerja karyawan. Beberapa konsep dimaksud terdapat keterkaitan, dan dipadukan menjadi suatu wawasan pemikiran sebagaimana Gambar 2.1 halaman 19.

Dimaksudkan dengan Gambar 2.1 halaman 19, menunjukkan bagaimana penelitian mengawali proses berpikir untuk bisa membangun sebuah konstruksi hubungan konstruk atau hubungan antara variabel, sehingga kerangka konseptual yang disajikan akan dapat diketahui sumber keilmuannya dan akan menjadi jelas dalam menetapkan pola operasionalisasinya di lapangan. Konstruksi teoritis dibangun berdasarkan beberapa disiplin ilmu yang sekaligus menegaskan bahwa pemecahan masalah penelitian menggunakan pendekatan ilmiah. Di disiplin ilmu ;

organisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Keperilakuan, akan mengarahkan penentuan teori-teori yang relevan sebagai acuan dalam menjelaskan fenomena yang diteliti.



Sumber : Rekayasa pemikiran peneliti

Gambar 2.1

WAWASAN TEORITIK PENELITIAN

2.1.1. Teori Kontingensi (*Contingency Theory*).

Dalam mempelajari kondisi perusahaan kiranya perlu menggunakan pendekatan konseptual bahwasanya perusahaan adalah sebuah organisasi (*organization*) yakni merupakan satu diantara sekian macam bentuk organisasi. Penggunaan konsep organisasi lebih luas cakupannya karena memang organisasi ada dimana-mana (*organization are ubiquitous*) dan mempengaruhi hampir semua aspek eksistensi kehidupan manusia. Hodge *et al.* (2003:2), menegaskan : "*They affect nearly every aspect of human existence- birth, growth, development, education, work, social relations, health and even death*).

Mengkaji kinerja karyawan di suatu perusahaan tidak terlepas kaitannya dengan kehidupan organisasional, karena karyawan merupakan sumber daya (*resources*) atau kekayaan (*asset*) suatu perusahaan, yakni menjadi bagian dari fenomena kehidupan organisasi, maka logis bila ingin menjelaskan dinamika dari sumber daya manusianya akan menjadi jelas bila titik tolaknya bermula dari perspektif disiplin organisasi.

Stoner and Wankl (1986:337), menegaskan bahwa kata organisasi mempunyai dua pengertian umum. Yakni pertama, organisasi berarti sebuah lembaga atau kelompok fungsional, contoh mengacu pada sebuah perusahaan, sebuah rumah sakit, badan pemerintah, atau sebuah tim bola basket. Pengertian kedua merujuk pada proses pengorganisasian – cara bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan di antara para anggota organisasi sehingga tujuan organisasi itu dapat tercapai secara efisien. Selanjutnya dinyatakan oleh Dale dalam Stoner and Wankl (1986:338), bahwasanya pengorganisasian dimaksud penting sebagai proses yang dinamis dari tahapan : Perincian Pekerjaan – Pembagian Kerja – Penyatuan Pekerjaan (departementalisasi) – Koordinasi Pekerjaan – Monitoring dan Reorganisasi. Dalam artian sebagai lembaga, dalam setiap organisasi terdapat aspek utama struktur organisasi yaitu pembagian kerja dan departementalisasi.

Hodge et al.(2003:10), menjelaskan pendapat ahli bahwa :

An organization is defined as two or more people working together cooperatively within identifiable boundaries to accomplish a common goal or objective. Implicit in this definition are several important ideas : organization are made up of people (i.e., members); organizations divide labor among members ; and organizations pursue shared goals or objectives.

Pendapat diatas mempertegas pentingnya kerja diantara orang-orang dalam organisasi guna pencapaian tujuan bersama.

Beberapa ahli lainnya melihat organisasi adalah suatu sistem :
"Organization are human system of cooperation and coordination assembled within identifiable boundaries to pursue shared goals or objectives" (Hodge et al., 2003:12).

Penelitian ini memahami ungkapan Hodge, bahwa dalam perusahaan harus ada kerjasama dan koordinasi diantara anggota organisasi/ karyawan, agar mampu menciptakan produk untuk masyarakat. Sejalan dengan ini, Hall (1996:1) menguraikan peranan organisasi dalam berbagai aktivitas manusia dan berbagai transformasi yang terjadi di masyarakat, pencapaian berbagai kemajuan adalah berbasis kehidupan organisasi (*essensially organizationally based*), karena organisasi mempunyai *outcomes* untuk individu, komunitas dan masyarakat.

Stoner and Wankl (1986:8), juga memberi penekanan pentingnya organisasi dalam masyarakat, adalah unsur kehidupan masyarakat beradab, organisasi adalah sebagai alat untuk mencapai tujuan, organisasi melestarikan pengetahuan, organisasi menyediakan karir.

Pendapat beberapa ahli ; Hodge, Hall dan Stoner menunjukan kegunaan teori-teori dari disiplin organisasi untuk menganalisis kondisi sebuah perusahaan menyangkut hubungan antara pekerja (*employee*) dan pengusaha (*employer*), adanya pembagian kerja, kerjasama dan koordinasi guna mencapai tujuan bersama/ tujuan organisasi.

Organisasi telah dipelajari dan menghasilkan beberapa teori yang saat ini telah digunakan secara meluas. Teori organisasi mengalami

perkembangan melalui beberapa aliran yang dapat diklasifikasi menjadi :

1. *The Classical School*
2. *The Human Relations School*
3. *The Contingency School.*

Diluar aliran diatas terdapat beberapa teori organisasi lain dengan pendekatan dan perspektif yang berbeda pula, antara lain ; *The Agency theory, The Trasaction cost theory, The Institutional theory* (Hodge et al., 2003:20).

Untuk topik penelitian ini dalam mengkaji perusahaan peneliti mendasarkan pada perpektif aliran *The Contingency School* yang pada kenyataannya hingga saat ini peranannya cukup penting dalam mempelajari organisasi. Dikatakan oleh Hodge et al.(2003:17) : “ *The contingency Schools maintains that relationship among organizational characteristic, especially the relationship between structure and size and technology and environment, are contingent or dependent on situation or context*”.

Ungkapan ini menjelaskan bahwa mempelajari suatu organisasi hendaknya dilihat sebagai suatu entitas dan struktural yakni organisasi dimanapun akan selalu berinteraksi dengan lingkungan (*environmental factor*) sehingga kehidupan organisasi senantiasa dalam konteks, selanjutnya ditambahkan : *Contingency means that one thing depends on something else. The contingency approach states that there is no one best or most appropriate way for all organization structure and organize. The best-fitting structure depends on the context that the organization faces*”(Hodge et al., 2003:17-21).

Kiranya dapat dipahami bahwa pada dasarnya, aktivitas organisasi/perusahaan adalah sebagai proses terintegrasi berbagai aspek yang bersifat fisik dan sosial kemanusiaan.

Pendapat ini sejalan dengan persepsi umum bahwa Teori organisasi dapat digunakan untuk memahami substansi sebuah organisasi yang selalu terkait dengan berbagai faktor lingkungan. Saling keterkaitan itu dikatakan sebagai berikut : *"The organization as an interplay of technology, social structure, culture, and phisical structure embedded in and contributing to an environment* (Hatch, 1997 :15).

Dari ungkapan diatas terlihat bahwa keberadaan organisasi akan selalu terdapat saling hubungan antara berbagai dimensi atau aspek. Pendapat Hodge maupun Hatch secara implisit melihat organisasi selalu terkait dengan struktur bersifat fisik dan sosial. Dalam teori organisasi menurut *modernist perspective*, faktor struktur fisik organisasi mempengaruhi perilaku dan kebiasaan orang, ditegaskan " *the role physical structure plays in the formation of individual, group, and organizational identity*" (Hatch, 1997: 243).

Hal menarik dari ungkapan di atas adalah penegasan secara implisit adanya saling hubungan antara organisasi dengan perilaku manusia (*human behavior*), lebih lanjut dijelaskan :

An organization is a designed and decorated physical entity with a geography and a layout of workspaces, equipment, and employee. These physical aspects have important implications for the behavior of people who are part of the organizational community, including managers, employees, customers, suppliers, members of the local community, and others who need to interact with or within the organization (Hatch, 1997: 261).

Jadi faktor berperilaku manusia tidak lepas dari faktor fisik baik secara alamiah maupun faktor fisik buatan manusia.

Menurut Lisyanto dengan mengutip pendapat Schein dalam Mangkunegara (2001:23), menyatakan bahwa organisasi adalah sebagai suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hierarki otoritas dan tanggung jawab. Pernyataan ini memberi gambaran bahwa setiap organisasi mempunyai struktur formal dan tujuan tertentu. Adapun yang dimaksud struktur organisasi oleh Blau dalam Hall (1996:48), ialah : "*the distributions, along various line, of people among social position that influence the role relations among these people*".

Dari beberapa teori organisasi, terlihatlah gambaran bahwa organisasi adalah sebuah sistem, didalamnya terdapat beberapa komponen yang saling terkait satu dengan lainnya yakni tidak hanya menyangkut hal bersifat fisik tetapi juga yang bersifat manusia dan sosial, dimana berperilaku manusia merupakan hasil interaksi dari berbagai sub sistem organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setiap perusahaan akan terdapat komponen yang bersifat fisik dan non fisik, misalnya kondisi tempat kerja (*working condition*) adalah termasuk dalam komponen fisik, sementara kondisi tinggi-rendahnya motivasi kerja adalah merupakan komponen yang non fisik yang kesemuanya saling berhubungan dan memerlukan pengurusan atau manajemen dalam kerangka kinerja organisasi dan kinerja karyawan. Jelasnya diungkapkan :

Just as relationship between the social elements of an organization define its social structure, relationships between the physical elements of an organization define its physical structure. The physical elements of an organization include buildings and their locations, furniture and equipment, decoration, and even human bodies" (Hatch, 1997:243).

Ungkapan diatas menjelaskan pentingnya struktur fisik dari organisasi dalam arti analogisnya bahwa setiap organisasi memerlukan kekayaan (asset) bersifat material kebendaan, hal ini nampaknya sejalan dengan yang dipaparkan Becker and Steele dalam Robbins (2001:456), :

Alcoa's CEO, Paul O'Neill, believes that physical work space influence employee behavior. And he acted on this belief by designing a new corporate headquarters that facilitated acces and communication. Paul O'Neill and Alcoa aren't alone. Hundreds of companies – including Northern Telecom Ltd, Du Pont, Hewlett-Packard, 3COM, Sun Microsystem, Chiat/ Day advertising, and Greater Omaha Packing company – have redesigned their buildings and workplaces with the intent of reshaping employee attitude and behaviors.

Becker mendukung asumsi bahwa dalam organisasi, ruang kerja (work space) sebagai elemen fisik mempengaruhi elemen sosial, oleh karenanya Robbins mempertegas dengan ungkapan :*"work space positively affect employee productivity"* (Robbins 2001:458).

Mengacu pendapat di atas, kini semakin jelas dipahami bila dikatakan adanya hubungan antara lingkungan/ kondisi bersifat fisik (*physical working condition*) dengan berperilaku karyawan karena merupakan faktor motivasional.

Dalam perspektif ilmiah, organisasi dapat dilihat sebagai suatu sistem, dibedakan adanya sistem tertutup dan sistem terbuka (*closed system and open system*) yang keduanya berbeda dalam hal menerima input dan

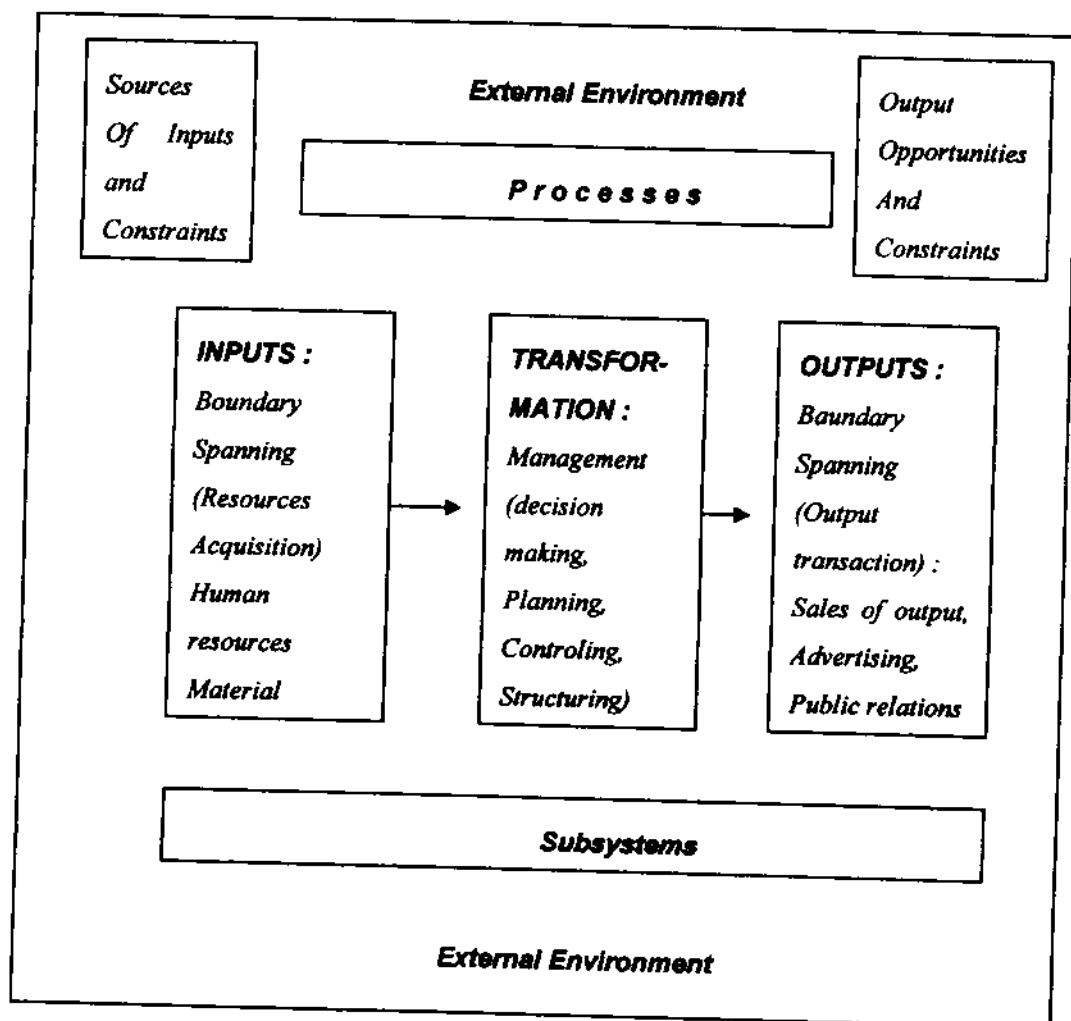
jaminan kelangsungan hidup sebagaimana penjelasan berikut :

Closed system are self-perpetuating and receive no outside energy or resources. They have no need to interact with their environments. As closed system run out of energy, they enter a state of collapse called entropy. A major advance in the study of organizations was realization that organizations are not (and cannot be) closed system because they depend on their external environment for energy (Hodge et al., 2003:13).

Menurut pendapat di atas sebuah organisasi tidak boleh menerapkan sistem tertutup demi eksistensinya, karena ketertutupan organisasi akan berakibat kekurangan energi atau sumber daya dari luar, organisasi yang tertutup akan kehabisan energi dan memasuki kondisi kegagalan, ini berarti perusahaan tidak berinteraksi dengan lingkungannya, adapun sebaliknya yang dimaksud sistem terbuka adalah perusahaan yang menerima input dari lingkungan eksternal.

Kaitannya dengan proses transformasi merubah input menjadi output, organisasi perlu menjaga terintegrasinya berbagai aktivitas sub sistem dan salah satu subsistem yang harus dipelihara adalah sumber daya insani. Berkaitan ini Hodge et al. (2003:15), menyatakan : *Activities in the subsystem include maintenance of the organization's human resources through personal administration, maintenance of production facilities by people responsible for cleaning and repair of equipment ...*.

Jadi pemeliharaan pekerja oleh suatu perusahaan pada dasarnya merupakan aktivitas sub sistem dan input bagi output perusahaan. Berikut gambaran keberadaan organisasi sistem terbuka pada lingkungan eksternal sebagai sumber energi untuk melakukan proses transformasi.



Sumber : Hodge et al., (2003:14).

Gambar 2.2.

ORGANISASI SISTEM TERBUKA

Gambar 2.2 menunjukkan fakta keberadaan dan eksistensi organisasi merupakan interaksi antara pola pengelolaan internal dengan lingkungan eksternal. Berdasar paparan ini dapat dimaklumi bahwa Teori-teori dari disiplin organisasi mempunyai hubungan dengan teori-teori dalam Manajemen (*Management*) karena manajemen adalah soal mengurus organisasi (*Managing*). Siapapun yang mengelola organisasi berarti mengelola berbagai sumber daya (*resources*) termasuk mengelola Sumber daya manusia (*Human Resources Management*).

2.1.2. *Human Resources Management* (Manajemen sumber daya manusia)

Pada dasarnya isi dalam Organisasi adalah Manajemen termasuk Manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) peranannya sangat penting dan tidak kecil kontribusinya bagi kelangsungan atau kemajuan suatu organisasi/ perusahaan. Disadari bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia akan menjadi hal penting pada organisasi-organisasi besar juga bukan berarti tidak penting bagi perusahaan-perusahaan kecil, dengan kata lain setiap perusahaan besar atau kecil memerlukan praktek Manajemen Sumber Daya Manusia, namun sebelum membahas lebih jauh, perlu dikemukakan batasan atau definisi tentang apa yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia.

2.1.2.1. Pengertian MSDM.

Menurut pendapat para ahli yang dikutip Simamora, menyatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia (*Human resources management*) adalah pendaya gunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan perburuhan yang mulus" (Simamora, 1999:3). Dari definisi diatas terlihatlah bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah meliputi berbagai aktivitas yang saling terkait satu dengan lainnya.

Werther and Davis (1996:18) menjelaskan bahwa :*"HR management is a system that consist of many interdependent activities. These activities do not occur in isolation, virtually every one affects another HR activity"*. Kemudian pendapat ahli lainnya, Schermerhorn menegaskan bahwa : Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu istilah yang digunakan untuk menjelaskan keaneka ragam aktivitas-aktivitas yang terlibat dalam penarikan, pengembangan, dan mempertahankan tenaga kerja organisasional yang berbakat dan bersemangat. Elemen-elemen utama dalam proses manajemen sumber daya manusia adalah :

1. Menarik tenaga kerja yang berkualitas, mengelola perencanaan, rekrutmen, dan seleksi sumber daya manusia, 2. Mengembangkan tenaga kerja yang berkualitas, mengelola orientasi, pelatihan dan pengembangan, serta perencanaan dan pengembangan karier pegawai, 3. Mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas, mengelola penahanan dan pergantian, penilaian kinerja, kompensasi dan benefit, dan hubungan tenaga kerja dengan manajemen (Schermerhorn, 1999:314).

Dari pendapat Schermerhorn bahwa aktivitas pemberian kompensasi merupakan salah satu upaya perusahaan memperoleh dan mempertahankan tenaga kerja.

2.1.2.2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Melalui aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia dimaksudkan agar pekerja dapat memperbaiki atau meningkatkan kontribusinya kepada organisasi/ perusahaan dengan cara yang strategis dan bertanggung jawab, oleh karenanya terkait dengan tujuan Manajemen sumber daya manusia maka dituntut tanggung jawab para pimpinan dan kepekaannya untuk menyesuaikan dengan berbagai tantangan dan dinamika kehidupan

organisasi. Tentu saja ketidak mampuan pimpinan menyesuaikan dengan berbagai tuntutan yang senantiasa berubah maka organisasi akan mengalami kegagalan dalam mewujudkan kinerja perusahaan serta kinerja individual yang baik (*good performance*).

Menurut Simamora (1999:50), berkaitan dengan kelangsungan hidup perusahaan terdapat empat tujuan manajemen sumber daya manusia yakni :

1. Tujuan kemasyarakatan/ sosial.
2. Tujuan organisasional.
3. Tujuan fungsional.
4. Tujuan pribadi.

Beberapa tujuan manajemen sumber daya manusia di atas, akan dapat dipahami lebih jelas bila menyimak pendapat Werther and Davis (1996:8) :

The purpose of human resources management is to improve the productive contribution of people to the organization in ways that are strategically, ethically, and socially responsible. The purpose guides the study and practice of HR management, which is also commonly called personel management.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli, peneliti juga mempunyai pemahaman bahwasanya tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya untuk kepentingan pekerja atau sumber daya manusia saja tetapi lebih lanjut akan memberi kontribusi kepada organisasi/ perusahaan.

2.1.2.3. Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia.

Berbagai aktivitas dalam Manajemen sumber daya manusia adalah untuk mendukung apa yang menjadi tujuan organisasi/ perusahaan, yang bila dikaitkan keempat tujuan diatas, adapun aktivitas manajemen sumber

daya manusia ialah meliputi :

1. Untuk tujuan kemasyarakatan/ sosial, aktivitasnya meliputi :
 - a. Kepatuhan legal
 - b. Jasa-jasa yang dibutuhkan
 - c. Hubungan manajemen-serikat pekerja
2. Untuk tujuan organisasional, aktivitasnya meliputi :
 - a. Perencanaan sumber daya manusia
 - b. Rekrutmen
 - c. Seleksi
 - d. Pelatihan dan pengembangan
 - e. Penilaian kinerja
 - f. Penempatan
 - g. Aktivitas-aktivitas
3. Untuk tujuan fungsional, aktivitas meliputi :
 - a. Penilaian kinerja
 - b. Penempatan
 - c. Aktivitas-aktivitas
4. Untuk tujuan pribadi, aktivitasnya meliputi :
 - a. Pelatihan dan pengembangan
 - b. Penilaian kinerja
 - c. Penempatan
 - d. Kompensasi
 - e. Aktivitas-aktivitas (Simamora, 1999:55).

Uraian mengenai aktivitas manajemen sumber daya manusia, nampaklah luasnya khasanah disiplin manajemen sumber daya manusia, yangmana bila sebuah penelitian dilakukan berkaitan dengan salah satu aspek SDM maka akan diperoleh acuan teoritis/ konseptualnya.

Kerangka teoritik penelitian ini akan menghubungkan antara konsep Kebijakan sistem kompensasi, Kondisi kerja, Kapasitas individu dengan konsep Motivasi dan Kinerja (*performance*) karyawan dimana untuk itu akan mengacu beberapa pendapat ahli diantaranya seperti yang dikemukakan oleh Walker (1987:199) dan juga pendapat Werther and Davis (1996:431) khusus menyinggung tentang Kompensasi – yang elemennya terdiri dari : *wage and salary, incentive and gainsharing, benefit and services, security, safety and health*. Kemudian untuk konsep

kinerja mengacu pada metode penilaian yang lazim digunakan yakni metode penilaian *past oriented appraisal method* dan *future oriented appraisal method* (Werther and Davis, 1996:350-362).

Mengacu beberapa teori dan konsep di atas, terlihatlah aspek-aspek keperilakuan manusia dalam dunia kerja atau keperilakuan pekerja.

2.1.2.4 Keperilakuan pekerja.

Teori Keperilakuan organisasi mempelajari perilaku orang dalam kehidupan organisasional berdasarkan pendekatan ilmu-ilmu keperilakuan (*behavioral sciences*) dimana para peneliti telah mengembangkan cara mempelajarinya yang kemudian menghasilkan berbagai teori, hal ini menunjukan bahwa pemahaman tentang keperilakuan dirasakan semakin penting sebagai urusan organisasi dan manajemen. Studi yang dilakukan pada manusia dalam kehidupan organisasional, Gibson *et al.* (1987:8) mengemukakan definisi :

Penelaahan perilaku, sikap, dan prestasi manusia di dalam suatu kerangka organisasi ... mempelajari persepsi, nilai-nilai, kapasitas belajar dan tindakan-tindakan individu ketika bekerja dalam kelompok dan di dalam organisasi secara keseluruhan, penganalisaan dampak lingkungan luar atas organisasi dan sumber daya manusianya, misi, tujuan dan strategi.

Definisi di atas menjelaskan bahwa studi perilaku kerja adalah untuk kepentingan organisasi. Dinamika suatu organisasi / perusahaan dalam mencapai tujuannya ditentukan oleh perilaku manusia di dalamnya. Selanjutnya berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi, Gibson *et al.* (1987:25-27), menegaskan bahwa "keefektipan setiap organisasi sangat dipengaruhi oleh perilaku manusianya" dengan kata lain tujuan perusahaan tidak akan tercapai tanpa aktivitas manusia di tempat kerja.

Menurut Gibson *et al.* (1987:12), prestasi individu adalah dasar dari prestasi organisasi, oleh karenanya pemahaman atas perilaku individu merupakan hal teramat penting bagi praktek manajemen yang efektif. Adapun model yang diajukan mencakup faktor penting yang mempengaruhi perilaku dalam organisasi ialah : karakteristik individu, motivasi individu, imbalan, dan stress.

Mendasarkan pendapat diatas dapat dipahami bahwa faktor-faktor individual sangat berpengaruh terhadap berperilaku orang dalam kehidupan organisasi, yang berarti dapat dikatakan bahwa faktor-faktor individual pada karyawan menentukan prestasi atau kinerja karyawan di suatu perusahaan.

Setiap karyawan mempunyai perbedaan antara satu dengan lainnya dan perbedaan itu perlu diakui dan diarahkan agar setiap karyawan dapat berprestasi, variabel individual yang mempengaruhi perilaku dan prestasi individu ialah :

1. Kemampuan dan keterampilan ; mental dan fisik.
2. Latar belakang ; keluarga, tingkat sosial, pengalaman.
3. Demografis ; umur, asal-usul, jenis kelamin (Gibson *et al.*, 1987:52).

Dari ketiga variabel di atas bila dikaitkan dengan kinerja karyawan, nampaknya perbedaan Kemampuan dan Keterampilan (*Abilities and skill*) sangat berpengaruh. *Abilities* ialah "sifat bawaan lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang menyelesaikan pekerjaannya dan *Skill* ialah kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki dan dipergunakan oleh seseorang pada waktu yang tepat" (Gibson *et al.*, 1996:54-55).

Dari paparan ini jelas bahwa teori keperilakuan dapat digunakan untuk menjelaskan bagaimana seorang karyawan di perusahaan menunjukkan tingkat prestasi atau kinerjanya.

2.1.4. Model pendekatan teoritik.

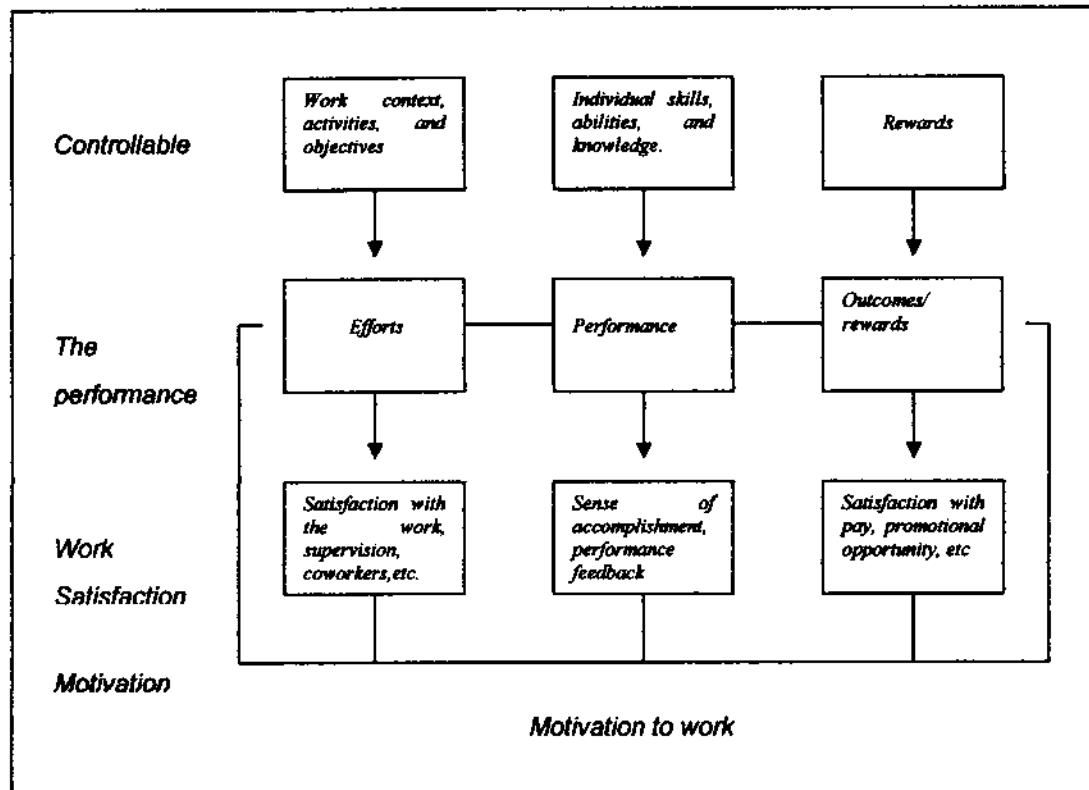
Kini berangkat dari judul penelitian, untuk menjelaskan hubungan teoritik antara Kebijakan sistem kompensasi, Kondisi kerja dan Kapasitas individu dengan Motivasi dan Kinerja (*performance*) karyawan di suatu perusahaan dapat menggunakan pijakan teori/ model kinerja-motivasi (*performance-motivation model*) seperti yang dikemukakan oleh Walker :

The primary determinants of individual performance, satisfaction, and motivation. The Model is adapted from performance-motivation models developed by researchers Cummings and Schwab, 1973; Nadler and Lawler, 1971; Reif, 1977; Steers and Porter, 1978; Vroom, 1964. The model is useful in thinking about the performance process and its relationship to job satisfaction and motivation (Walker, 1987:200).

Walker berasumsi bahwa kepuasan pekerja/ karyawan merupakan kunci dari motivasi kerja dan kepuasan pekerja/ karyawan adalah faktor penting untuk menjaga dan memperbaiki kinerja, dikatakannya : "... *that somehow employee satisfaction is an important factor in sustaining and improving performance*" (Walker, 1987:199). Hubungan antara kinerja, kepuasan dan motivasi digambarkan sebagai hubungan kausal.

Kepuasan kerja (*work satisfaction*) yang dicapai oleh karyawan berhubungan dengan motivasi kerja karyawan (*motivation to work*), dimana beberapa variabel penyebabnya dapat melalui pengendalian manajerial antara lain : kondisi atau hal yang berkaitan dengan pekerjaan ;

keterampilan, kemampuan dan pengetahuan karyawan ; penghargaan (*rewards*). Tentu pengendalian manajerial yang baik di suatu perusahaan akan memberi manfaat tidak hanya bagi karyawan tetapi juga bagi perusahaan secara keseluruhan. Jadi pengendalian manajerial merupakan determinan penting bagi kinerja.



Sumber : Walker (1987:199).

Gambar 2.3.

**DETERMINANTS OF INDIVIDUAL PERFORMANCE, SATISFACTION,
AND MOTIVATION**

Dari Gambar 2.3 terbaca jelas adanya hubungan konstruk ; kinerja individual, kepuasan dan motivasi kerja, dimana motivasi kerja seorang karyawan dipengaruhi oleh kepuasan atas kompensasi dan kepuasan atas kondisi pekerjaan serta oleh rasa kepuasan atas kapasitas diri sendiri. Bisa jadi Motivasi kerja tinggi karyawan disebabkan oleh

kompensasi yang bagus atau karena karyawan ingin mengaktualisasikan dirinya ditambah memang menyenangkan pekerjaan serta kondisi kerjanya.

Adapun penegasan ahli yang dimaksud motivasi adalah konsep yang menguraikan kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai dan mengarahkan perilaku" (Gibson *et al.*, 1996 :94).

Setiap karyawan selalu mempunyai motivasi sehubungan dengan perilakunya di tempat kerja, dasarnya ialah karena adanya kebutuhan-kebutuhan hidup. Kebutuhan hidup itu terbagi menjadi ; kebutuhan bersifat material dan kebutuhan bersifat non material (Siagian, 1985 : 62), karenanya faktor-faktor motivasional yang mengandung kedua macam kebutuhan dimaksud, akan mempengaruhi perilaku orang di tempat kerja.

2.1.4.1. Teori Kompensasi.

Berikut di paparkan beberapa aspek penting berkaitan dengan Teori kompensasi :

2.1.4.1.1. Kebijakan Sistem Kompensasi.

Terminologi Kebijakan sudah lazim digunakan dalam kehidupan organisasional dan bidang manajemen, yakni mereferensi pada soal keputusan untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu oleh pihak yang berwenang/ berkuasa. Dalam perusahaan, pimpinan berusaha untuk menetapkan kebijakan-kebijakan yang tepat agar proses dan mekanisme kerja secara entitas / menyeluruh dapat berjalan lancar. Oleh karenanya pimpinan perlu memahami tentang konsekwensi dari suatu kebijakan yang ditetapkan dan untuk mampu membuat kebijakan yang tepat kiranya perlu dipahami seluk beluk tentang apa yang dimaksud dengan kebijakan.

Kata kebijakan (*Policy*) dalam kehidupan sehari-hari kaitannya

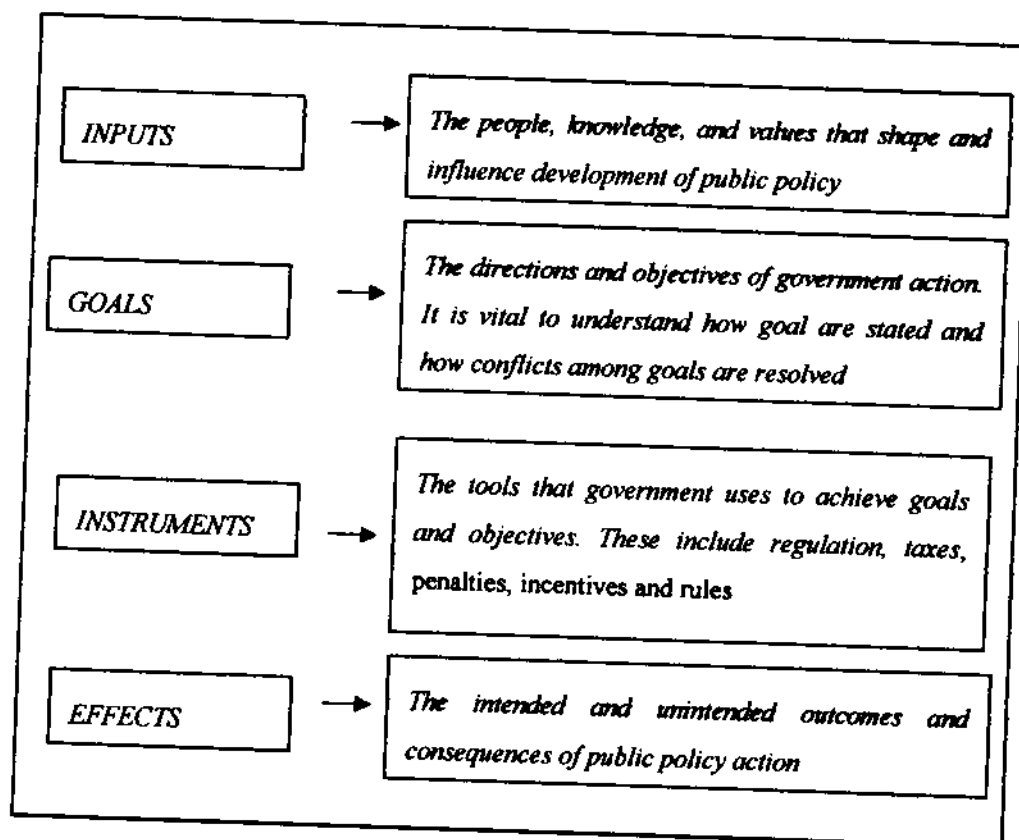
dengan praktek manajemen, sudah sangat sering digunakan dalam berbagai ragam konteks, terutama dalam konteks fungsinya. Menurut Dunn (2000:51), secara etimologis istilah *policy* (kebijakan) berasal dari bahasa Yunani, Sansekerta dan Latin. Akar kata dari dalam bahasa Yunani dan Sansekerta *polis* (negara kota) dan *pur* (kota), dikembangkan dalam bahasa Latin menjadi *politia* (negara) dan akhirnya dalam bahasa Inggris pertengahan menjadi *policie* yang berarti menangani masalah-masalah publik atau administrasi pemerintahan.

Dari sejarah perkembangan penggunaan terminologi *policy* dimaksud, kini telah menjadi pengetahuan umum bahwa yang dimaksud *policy* ialah berkaitan dengan instrumen tata kelola di suatu organisasi dan untuk kepentingann bersama. Kebijakan (*policy*) yang dibuat oleh pemerintah disebut kebijakan publik (*public policy*), kaitannya dengan perusahaan milik negara tentu kebijakan yang diambil tidak saja merupakan kebijakan perusahaan tetapi cenderung menjadi suatu kebijakan publik.

Lazimnya penggunaan istilah kebijakan selalu terkait dengan organisasi atau perusahaan sebagai wadah kerja sama orang-orang, dimana untuk kepentingan perusahaan perlu diambil keputusan-keputusan demi kelancaran aktivitas. Kenyataannya perusahaan selalu dihadapkan berbagai persoalan yang harus diselesaikan dengan keputusan oleh pihak pimpinan. Pengambilan keputusan yang tepat oleh pembuat keputusan diharapkan dapat memberi kontribusi bagi kemajuan perusahaan dan untuk itu diperlukan adanya alat/ instrumen kebijakan (*instrumens of policy*).

Instrumen kebijakan sebagai elemen dari kebijakan akan menentukan keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan (*to achieve goals and objectives*). Perusahaan tidak dapat berjalan tanpa instrumen kebijakan.

Perusahaan yang memiliki fungsi pelayanan kepada masyarakat (*public*), dapat diartikan bahwa setiap keputusan yang dikeluarkan akan memberi efek pada kepentingan umum, sehingga keputusan dimaksud menjadi bersifat kebijakan publik (*Public policy*). Kini untuk memahami betapa pentingnya instrumen kebijakan dalam arti efek yang ditimbulkan oleh keputusan pihak pimpinan, berikut digambarkan elemen kunci dari kebijakan publik :



Sumber : Post (1996:207).

Gambar 2.4
THE KEY ELEMENTS OF PUBLIC POLICY

Mengacu pada gambar 2.4 halaman 38 maka secara analogis dapat dikatakan bahwa setiap kebijakan baik pada organisasi pemerintah maupun organisasi bisnis (perusahaan) terdiri dari lima elemen dan setiap kebijakan selalu akan menggunakan alat/ instrumen kebijakan berupa ; peraturan-peraturan, surat keputusan, dan lainnya. Dengan demikian menyinggung masalah kebijakan kompensasi, berarti di suatu perusahaan harus membuat peraturan formal/ ketentuan normatif dalam pelaksanaan pemberian kompensasi kepada karyawan.

Musselman and Hughes (1977:176-270), mendefinisikan Kebijakan (*Policy*) dalam perspektif organisasi : "*is an oral and written statement that guides management decisions*" dan dalam perspektif Administrasi Sumber daya manusia : "*is a general rule, oral or written, used as guide for action*".

Beberapa pendapat di atas menegaskan bahwa kebijakan dalam suatu organisasi/ perusahaan akan menjadi pedoman keputusan dan tindakan manajerial terutama oleh pimpinan untuk dapat diterima oleh bawahan.

Di setiap organisasi/ perusahaan senantiasa terdapat paket kebijakan sumber daya manusia untuk dijadikan pedoman oleh manajemen dalam mencapai tujuannya karena arti Kebijakan (*Policy*) adalah pedoman umum bagi pengambilan keputusan-keputusan organisasional, maka adalah sudah seharusnya menyangkut aspek kompensasi perlu menjadi suatu kebijakan perusahaan yang disebut dengan istilah Kebijakan kompensasi karena salah satu fungsi tradisional manajemen sumber daya manusia adalah penentuan kompensasi para karyawannya (Simamora, 1999:29). Lazimnya setiap perusahaan akan memutuskan tingkat-tingkat gaji yang

akan dibayarkan kepada karyawan.

Kebijakan tingkat gaji yang sehat diharapkan mencapai tiga tujuan :
 1. memikat suplai tenaga kerja yang memadai ; 2. mempertahankan karyawan saat ini tetap puas dengan tingkat kompensasi mereka; 3. menghindari terjadinya tingkat perputaran karyawan yang mahal. Tujuan-tujuan ini adalah esensial untuk efektivitas organisasional " (Simamora, 1999:567)

Adapun yang dimaksudkan Kebijakan Kompensasi ialah *Compensation Policy*, merupakan tindakan atau keputusan Perusahaan untuk memberikan imbalan atau tingkat-tingkat gaji kepada pekerja/ karyawan, kebijakan kompensasi adalah bersifat formal dimana antara pekerja dan pemilik perusahaan/ manajemen mempunyai pedoman atau standar yang sama dalam merealisasi sistem *rewardnya*.

Kebijakan kompensasi ini penting bagi prestasi karyawan sebagaimana ungkapan berikut :

Employee compensation, when properly administered, can further corporate strategy and be an effective tool to obtain, maintain, and retain a productive workforce. Since compensation can signal which behaviors are most valued, it has the potential to influence individual productivity strongly. If it is mis managed, the results may be high turnover, increase absenteeism, more grievance, increase job dissatisfaction, poor productivity, and unfulfilled strategic plan (Werther and Davis, 1996:402).

Bila dilaksanakan secara tepat akan dapat meningkatkan produktivitas karyawan, dikemukakan pula : " *The actual amount paid may be further influenced by challenges such as strategic objective, prevailing wage rates, union power, compensation policies, government constraints, globalization of business, and worker productivity*" (Werther and Davis, 1996 : 402)

Berdasarkan kesimpulan diatas, dapat dipahami bahwa penetapan harga pekerjaan karyawan merupakan alat efektif untuk meningkatkan kinerja (*performance*) karyawan. Dilihat dari proses bagaimana kompensasi atau reward mempengaruhi kinerja (*performance*), Werther and Davis (1996:500) mengajukan pemikiran teoritisnya dengan istilah "*A reward - Performance Model of motivation*". Dijelaskannya : "*Compensation policies may motivate and satisfy employee through incentive plans or may harm motivation and satisfaction through insufficient raises or salary freezes*".

Model pemikirannya ini menegaskan pada segi bahwa kompensasi dapat menimbulkan kepuasan karyawan yang tercermin pada perilaku sesuai dengan tugas pekerjaan (*job description*) - *satisfaction leads to better performance* (Werther and Davis, 1996:502).

Pernyataan di atas memperjelas keterkaitan antara kompensasi, kepuasan dan motivasi serta kinerja lebih baik.

Kemudian bertalian dengan ini, Winardi (1970:291) menjelaskan :

Perangsang merupakan alat actuiting penting. Manusia akan berusaha secara lebih intensif bila balas jasa untuk melaksanakan pekerjaan tertentu, memenuhi keinginan pribadi mereka. Pembayaran finansial merupakan pertimbangan pokok bilamana si individu menginginkan uang. Tetapi perlu diingat bahwa pendapatan besar bukanlah merupakan jaminan bahwa hasil pekerjaannya akan baik sekali.

Namun demikian perlu diperhatikan bahwa balas jasa berupa uang bukan satu-satunya tujuan, oleh karenanya pemberian kompensasi finansial perlu mempertimbangkan beberapa hal, sebagaimana ungkapan berikut :

ada beberapa pertimbangan dasar bagi balas jasa (kompensasi), yang pada pokoknya balas jasa bagi seseorang dapat didasarkan pada :

1. waktunya saja
2. hasil pekerjaan (*performance*) saja
3. kombinasi dari pada waktu serta hasilnya

Tingkat balas jasa berbeda untuk bermacam-macam jenis pekerjaan dan untuk macam-macam jenis perusahaan, tradisi pengetahuan esensial, skil dan syarat-syarat mengenai tanggung jawab menyebabkan timbulnya diferensiasi antara macam-macam jenis pekerjaan (Winardi (1970 :294-295).

Dapat dipahami bila pemberian balas jasa harus dibedakan dengan jenis pekerjaan dan kemampuan atau skil yang dimiliki pekerja yangmana bertujuan agar balas jasa dapat dipersepsikan berkeadilan dan memuaskan.

Kemudian mengkaitkan pendapat Porter dalam Donnelly *et al.* (1987:312-317), mengenai perilaku kerja (*employee's work behavior*), dijelaskan tidak ada perbedaan mendasar bahwa imbalan jasa adalah merupakan salah satu segmen motivasi yang lebih lanjut menentukan kinerja setiap karyawan, karena proses motivasi menunjukan terintegrasinya berbagai kondisi kompleksitas perusahaan.

Adapun model integrasi motivasional yang dikembangkan Porter dalam Donnelly *et al.* (1987:312-317), dikatakan :

the notion of reward equity is affected by the level of reward, type of rewards and the person's performance", menurutnya untuk memperbaiki kinerja perlu diperhatikan oleh manajer ialah *"job enrichment and relating pay to job performance"*. Adapun yang dimaksud dengan *relating pay job performance* ialah *"the money that employee receive for working is actually a package made up of pay and various fringe benefit, such health insurance, vacation pay, life insurance, and sick leave"*.

Pendapat di atas menunjukkan bahwa kinerja karyawan ditentukan oleh cara penggajian. Menambah ketegasan pemikiran ini, berikut pendapat Campbell dalam Donnelly *et al.* (1987:319):

One survey of personal practice reported high dissatisfaction with pay program which can affect performance ... Managers must

understand that pay is very important to some people and is highly value reward. It can serve to satisfy needs and to increase the motivation intensity of the employee. If a worker's desire for more pay is not satisfied, the consequences could be reduced performance.

Pendapat di atas mempertegas bahwa cara penggajian akan berdampak pada kinerja. Kemudian sejalan dengan ini pula Kopelman (1986:35) menyatakan :*" ... many types of reward systems which have been used to influence work behavior, job performance, and original effectiveness"*.

Berdasar pendapat di atas maka perusahaan perlu menetapkan Kebijakan Kompensasi yang tepat agar para karyawan termotivasi bekerja optimal karena penghasilan berupa uang dibutuhkan baik secara ekonomis maupun psikologis, dikatakan :*"In modern society, money is important both economically and psychologically ... It is important for employee to believe that they are being fairly compensated for time, effort and results they provide the employer"* (Donnelly et al., 1987:260).

Jadi karyawan berharap perlakuan adil perusahaan. Menurut Gibson et al. (2002:106), manfaat upah bagi perusahaan ialah sebagai dasar untuk penghargaan karyawan, adalah suatu praktek manajemen yang diterima secara luas didasarkan pada pengukuran prestasi individu.

Sehubungan ini dapat dilihat hampir semua perusahaan memberi imbalan atau sistem upah yang bermanfaat dengan cara antara lain menetapkan tingkat upah minimum untuk masing-masing pekerjaan dan memberi kenaikan bertahap hingga mencapai tingkat lebih tinggi. Penetapan oleh perusahaan mengenai cara dan waktu mendistribusian

imbangan adalah masalah penting bagi aspek kebijakan karenanya perlu selalu dibahas oleh manajemen . Imbalan sangat sensitif bagi karyawan dan mempunyai dampak berkelanjutan atas perilaku dan prestasi.

Lazimnya sasaran dari setiap program atau kebijakan kompensasi ialah :

1. Menarik orang yang berkualitas untuk bergabung dalam organisasi.
2. Mempertahankan karyawan agar tetap bekerja.
3. Memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat prestasi yang tinggi

(Gibson *et al.*, 1985:169) hal ini seirama dengan pendapat :

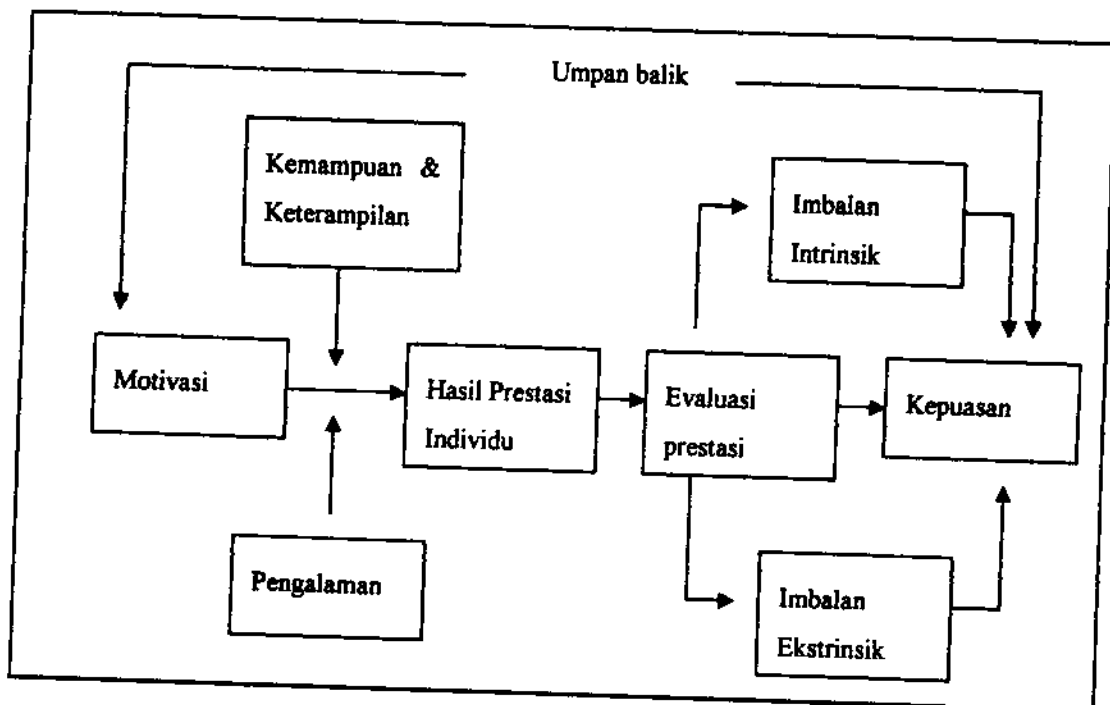
Compensation is what employee receive in exchange for their contribution to the organization. When managed correctly, it helps the organization achieve its objective and obtain, maintain, retain a productive workforce. Without adequate compensation, current employee are likely to leave and replacements will be difficult to recruit (Werther and Davis, 1996:379).

Ungkapan diatas mempertegas bahwa kompensasi perlu dikelola dengan baik karena evaluasi karyawan atas pertukaran jasanya kepada perusahaan akan melahirkan kepuasan dan ketidak puasan. Kebijakan Kompensasi bermakna pengelolaan perusahaan dalam memberi penghargaan dan balas jasa kepada pekerja atau karyawan, yang kenyataannya akan selalu dievaluasi, jika dinggap adil maka akan menimbulkan rasa kepuasan (*pay satisfaction*). Dengan demikian penggunaan konsep Kebijakan Sistem Kompensasi dalam penelitian ini adalah dalam konteks persepsi tentang kepuasan karyawan terhadap kebijakan sistem kompensasi (*employee's pay satisfaction*).

Simamora (1999:624) mengutip kajian para ahli : "perusahaan-perusahaan meyakini bahwa sistem imbalan pada umumnya dan sistem

insentif pada khususnya mempengaruhi kinerja. Selain itu banyak karyawan yang lebih menyukai bahwa bayaran mereka dikaitkan dengan kinerja”.

Sejalan dengan pendapat di atas, Gibson *et al.* (1996:301), menunjukan model imbalan individual yang mengintegrasikan kepuasan, motivasi, prestasi dan imbalan seperti berikut :



Sumber : Gibson *et al.* (1996:301).

Gambar 2.5
PROSES IMBALAN

Gambar 2.5 menunjukan bahwa kompensasi atau imbalan yang memberikan kepuasan akan menjadi umpan balik bagi motivasi, selanjutnya motivasi akan menimbulkan prestasi individu dan untuk mengetahui prestasi individu perlu diadakan penilaian prestasi. Beberapa pendapat di atas menunjukkan kiranya wajar bila ingin meningkatkan kinerja karyawan maka perusahaan perlu menetapkan suatu kebijakan

kompensasi yang tepat.

Memperjelas penggunaan terminologi tentang pemberian balas jasa, Milkovich and Newman (1999:6), menggunakan istilah *Compensation* dan *Pay* secara *interchangeable*, dinyatakan *"Compensation refers to all forms of financial returns and tangible services and benefits employee receive as part of an employment relationship"*.

Ungkapan di atas menunjukkan kompensasi adalah menyangkut hubungan kerja, kiranya wajar bila ingin meningkatkan kinerja karyawan perlulah perusahaan menetapkan suatu kebijakan kompensasi yang menimbulkan rasa kepuasan karyawan, kendatipun makna kepuasan itu sendiri terkadang bersifat relatif.

2.1.4.1.2. Sistem Kompensasi.

Penggunaan terminologi kompensasi sudah tidak asing lagi dalam dunia kerja, karena merupakan satu fungsi penting di dalam organisasi/perusahaan yang biasanya secara teknis menjadi tanggung jawab bagian/departemen sumber daya manusia. Lazimnya dalam setiap hubungan kerja selalu menimbulkan kompensasi yakni pekerja memperoleh imbalan, atau penggantian atas tenaga dan pikirannya yang dicurahkan untuk menghasilkan sesuatu karya untuk pihak yang memperkejakan.

Para karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaan menganggap bayaran adalah hal penting untuk dipertimbangkan bahwasanya sudah sesuai atau belum dibanding dengan tingkat keahlian dan pasar tenaga kerja, oleh karenanya wajar bila dalam praktek manajemen SDM, persoalan pembayaran kepada karyawan perlu terus diperhatikan oleh

pihak perusahaan. Ini berarti peristilahan kompensasi dan penerapannya sebaiknya menjadi perhatian bersama pihak-pihak terkait dalam rangka keadilan dan kepuasan kerja serta kelangsungan kerjasama antara pekerja dengan manajemen serta pemilik (*owner*).

Secara harfiah dapat dikatakan : "*compensation means to counterbalance, to offset, to make up for. It implies an exchange. However it does not mean the same thing in every country*" (Milkovich and Newman, 1999:2). Penulis menterjemahkan bahwa ungkapan ini menjelaskan esensi dari kompensasi yakni bermakna keseimbangan, membereskan, mengejar waktu yang hilang sebagai implikasi dari suatu pertukaran dan tidak selalu sama diartikan di masing-masing negeri.

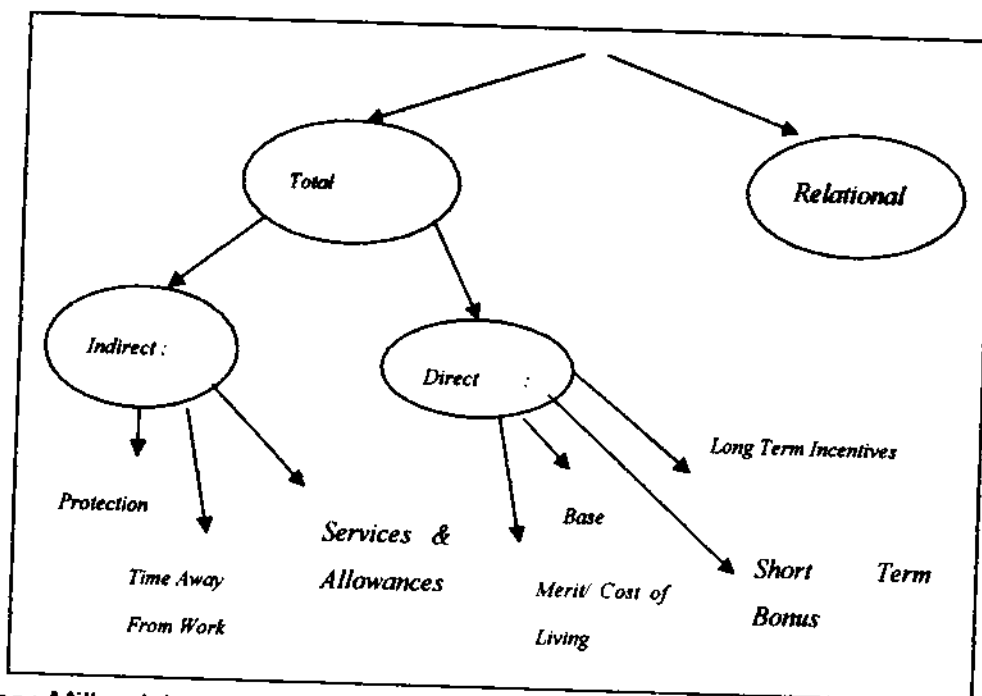
Dari tulisan Milkovich and Newman (1999:2), dapat diringkas apa yang dikemukakannya, bahwa di Amerika, persamaan kompensasi ialah *wages and benefit* sebagai pertukaran kemampuan kerja. Di China, karakter tradisional kompensasi didasarkan pada kayu dan air sebagai keperluan hidup, namun pembaharuan pada dekade lalu menyebutnya *Dai Yu* yang mengartikan *benefits* dari *total compensation* adalah sangat penting, di Jepang menyebut dengan kata *Kyuyo* berarti memberi sesuatu (*giving something*), secara tradisional kompensasi adalah pemberian dari seseorang yang lebih tinggi statusnya. Kalangan bisnis Jepang menggunakan kata *hou-syu* untuk *reward* serta sistem kompensasi diterjemahkan sebagai *teate* yakni memperhatikan kebutuhan finansial pekerja. Dalam bahasa *Czech* kata *salary* sama dengan *plat* berasal dari kata *platno* yang artinya linen atau kain terpal karena mata uang abad 10 di negeri ini katanya dibuat dari semacam *linen scarves*.

Apa yang dapat disimak dari uraian tentang istilah kompensasi dimaksud ialah dapat diterjemahkan dalam arti yang berbeda diantara masyarakat bahkan berbeda pula dalam dimensi waktu, namun demikian hal yang esensial ialah bermakna suatu pertukaran (*an exchange*).

Milkovich and Newman, 1999:6) menjelaskan kompensasi :

includes pay received directly as cash (e.g., base wages, merit increases, incentives, cost of living adjustments) or indirectly through benefits and services (e.g., pensions, health insurance, paid time off. ... The major categories of compensation include base wage, merit pay, short-and-long-term incentives, and employee benefit and services" (Milkovich and Newman, 1999:6)

Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan tidak hanya berbentuk uang/ cash, terdapat pula bentuk non finansial, keseluruhan komponen disebut *Total Compensation* Digambarkan struktur sistem kompensasi untuk pertukaran dengan pekerja sebagai berikut :



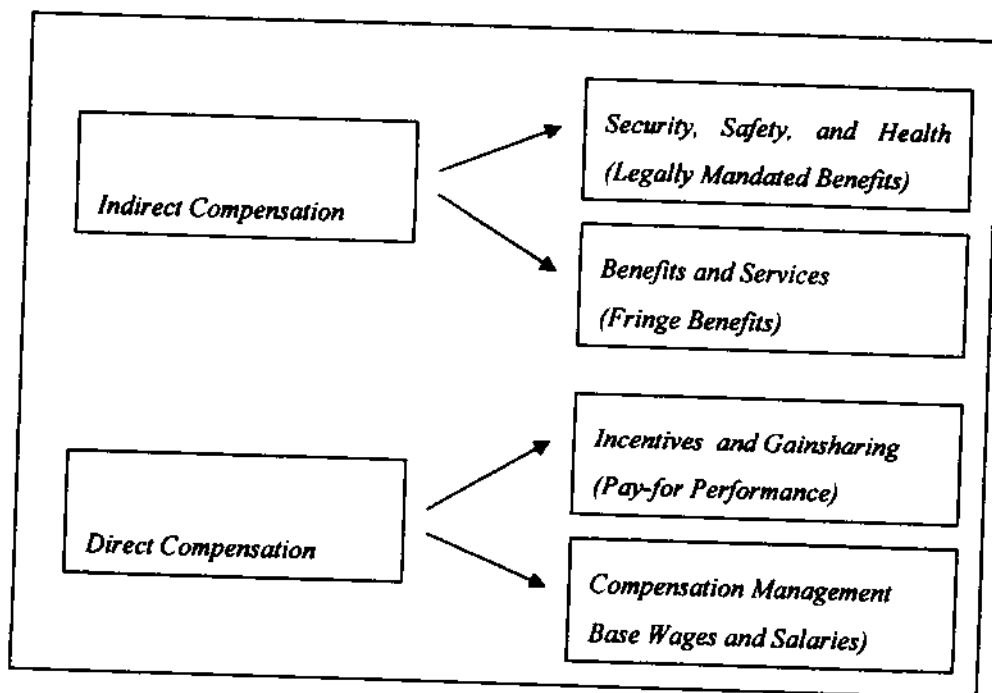
Sumber : Milkovich and Newman (1997:7).

Gambar 2.6.

TOTAL RETURNS IN EXCHANGE FOR WORK

Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan tidak semuanya berupa uang, kendati dalam bentuk uang lebih nampak seperti ungkapan : " *these cash outlays make up the majority of an employer's compensation cost....that total compensation consists of direct and indirect compensation*" (Werther and Davis, 1996:431).

Pada intinya sistem kompensasi yang diberikan perusahaan terbagi dalam kompensasi langsung dan tidak langsung, kedua komponen dibutuhkan karyawan. Adapun secara rinci figurasi sisitem kompensasi digambarkan sebagai berikut :



Sumber : Werther and Davis (1996:431).

Gambar 2.7.
THE ELEMENTS OF TOTAL COMPENSATION

Bila dihubungkan dengan kinerja, baik Milkovich maupun Werther dengan menggambarkan elemen atau komponen kompensasi yang harus

diterima karyawan adalah berupa uang dan bentuk lainnya, tentu saja perusahaan yang hanya memberi kompensasi upah atau gaji tidaklah cukup elemennya untuk memperbaiki kinerja.

Disamping kompensasi langsung, menarik bagi karyawan adalah kompensasi dengan istilah *Benefits and Services*. Werther and Davis (1996:457), mengatakan : *"Employees have wanted to obtain benefits and services through the employer because of the low costs, tax advantages, and inflation protection that provides. Benefits are classified into four mayor types ; insurance, security, time-off, and scheduling benefits. Services include educational, financial, and social program"*.

Benefits and Services atau fringe benefits menjadi perhatian perusahaan dalam kebijakann sistem kompensasi sebenarnya sudah berlangsung lama sebagaimana penjelasan berikut :

Decades ago, benefits and services were labeled "fringe" benefits because they were relatively insignificant, or fringe, component of compensation. During the early 1940s, World War II led to government-mandated controls on wage and salary increases. To obtain and retain scare workers during the war, many organizations added or improved fringe benefits. During the half century after World War II, the use employment-related benefits and services continued to expand (Werther and Davis: 1999:431).

Sejalan dengan pendapat di atas, terlihat bahwa pada banyak perusahaan umumnya telah mempunyai karyawan yang berpersepsi agar perusahaan melaksanakan program-program kompensasi disamping uang (*money*), juga perlu diberi kompensasi *fringe benefits*.

Perusahaan perlu mempertimbangkan pemberian *fringe benefit* kepada karyawan terutama bertujuan memelihara loyalitasnya.

Perlu menjadi perhatian perusahaan bahwa setiap pekerjaan

mempunyai nilai, apa yang dikerjakan oleh karyawan akan dapat dipertukarkan dengan perusahaan dan harus diberi harga, persoalannya kemudian bagaimana cara memberinya harga yang tercakup dalam *direct* dan *indirect compensation*, yang dirasakan adil dan memberikan kepuasan pekerja, selanjutnya keputusan yang diambil perusahaan akan mampu meningkatkan produktivitas karyawan. Pendapat Maeve Quaid yang dikutip Werther and Davis, (1996:383) : "*job evaluation are systematic procedures to determine the relative worth of job ... without job evaluation, the HR department would be unable to develop a rational approach to pay*".

Pendapat ini menunjukkan bahwa kompensasi yang rasional perlu memperhatikan harga pekerjaan dan untuk itu perusahaan perlu mengevaluasi pekerjaan lebih dahulu.

2.1.4.1.2. Metode Pemberian Kompensasi.

Perusahaan dalam memberi harga pekerjaan karyawan dan cara menyampaikan kepada karyawan secara teratur dan sesuai dengan kemampuan finansialnya, tentu memerlukan penerapan Manajemen kompensasi yang baik.

Sebagaimana lazimnya, keputusan pemberian kompensasi yang tepat merupakan suatu proses, dan telah dipraktekan di banyak perusahaan diawali dari tahap Informasi analisis jabatan hingga penetapan harga pekerjaan secara rasional yang dapat memuaskan bagi penerima dan pemberi kompensasi, oleh karenanya pada perusahaan yang telah mapan adanya fungsi pejabat/ analis bidang kompensasi akan

menggunakan Informasi analisis jabatan untuk melakukan Evaluasi Jabatan (*Job evaluation*) yang ada di perusahaan. Yang dimaksud Evaluasi Jabatan ialah *"systematic procedures to determine the relative worth of job. Although different approach exist, each one consider the responsibilities, skill, efforts, and working conditions inherent in the job"* (Werther and Davis, 1996:382).

Dikatakannya bahwa dalam praktek ditemukan pula fungsi analisis kompensasi dilakukan oleh beberapa manajer yang bertugas melakukan evaluasi jabatan yang disebut sebagai *A job evaluation Committee* dengan rincian tugas sebagai berikut :

The committee reviews job analysis information to learn about duties, responsibilities, and working conditions. With this knowledge, jobs are put in hierarchy according to their relative worth through the use of a job evaluation method. The most common method are :

Job ranking

Job grading

Factor comparison

Point system (Werther and Davis, 1997:348-388).

Adapun dibentuknya komite untuk menilai pekerjaan dan memilih metode evaluasi dimaksudkan agar penetapan kompensasi kepada pekerja tidak subyektif. Dengan demikian hal penting dari penerapan manajemen kompensasi di perusahaan ialah penggunaan metode yang tepat dalam rangka penetapan kebijakan kompensasi.

Sehubungan dengan soal memberi kompensasi, pendapat lain mengemukakan : *"The many types of reward system which have been used to influence work behavior, job performance, and organizational effectiveness"*. Adapun sistem imbalan dimaksud ialah :

1. *Individual Output-based reward system.*

2. Group Gainsharing Plan (Kopelman, 1986 : 35-38).

Adapun *Individual Output-based reward system* menurut tinjauan Nash dan Carroll dalam Kopelman (1986: 35-38), ternyata hasil survey selama lima tahun pertama dapat meningkatkan produktivitas pada organisasi industri rata-rata dari 29 % menjadi 63%. Terlebih setelah diadakan pembaharuan cara pemberian kompensasi dari *time-based pay* ke *output-based pay*, penurunan produksi dapat dihambat. Kemudian yang dimaksud *Group Gainsharing Plans* ialah pemberian kompensasi berdasarkan berbagi keuntungan disesuaikan produktivitas secara ekonomi, dijelaskan :

The three prominent group gainsharing plans are the Scanlon, Rucker, and Improshare plan. ...Several positive outcomes have been reported as resulting from implementation on Scanlon plan :

An improved organizational climate

Improved communications

Employee training

Labor cost consciousness raising

Organization development (Kopelman, 1986: 38-39).

Perubahan cara pemberian kompensasi berdasar waktu dirubah menjadi berdasarkan *outout* / produksi lebih memungkinkan peningkatan pada kinerja. Kopelman (1986:50) juga menjelaskan berbagai sistem lain dapat diimplementasikan di perusahaan sebagai :

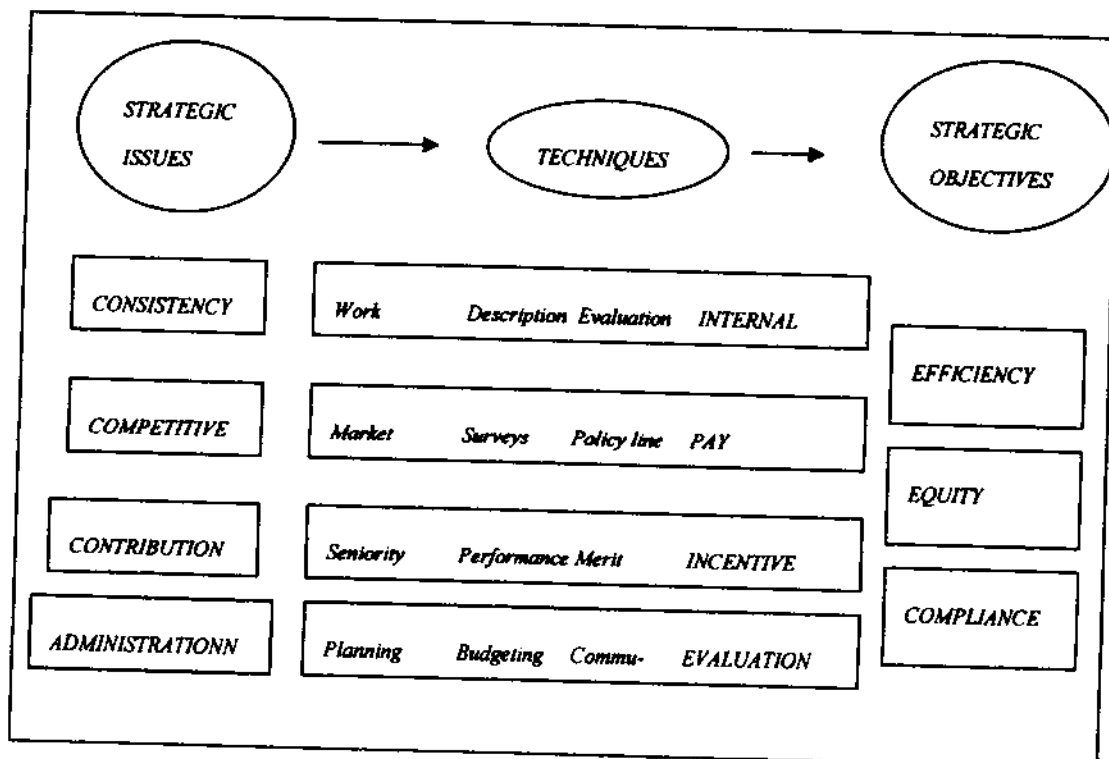
Miscellaneous Reward System : Reward system that are based on outputs, labor efficiency, evaluated job performance, and attendance behavior, many other type reward systems have been implemented in organizations. Some rewards creative ideas, others reward continued loyalty.

Dalam praktek cara pemberian kompensasi, perusahaan mempunyai banyak pilihan dan hal terpenting ialah bagaimana pemberian kompensasi pada akhirnya mampu meningkat kinerja perusahaan.

2.1.4.1.3. Model pembayaran (A Pay Model).

Sistem kompensasi dirancang dan dikelola untuk tujuan tertentu yang menurut Milkovich and Newman (1999:10-11), sebagai tujuan dasarnya adalah efisiensi, keadilan dan memenuhi ketentuan peraturan.

Perusahaan dalam membayar gaji karyawannya dapat menerapkan model penggajian sederhana atau model yang kompleks tergantung filosofi yang dianut dan kemampuan finansial perusahaan sebagaimana penegasan berikut : " *The point is that compensation can be both simple and complex. It is pay. It can be treated as a stream of future earnings, costs, or investment. It can include nonfinancial and psychological return as in a total reward system*" (Milkovich and Newman, 1999:19). Berikut digambarkan suatu model :



Sumber : Milkovich and Newman (1999:11).

Gambar 2.8
THE PAY MODEL

Sumber : Milkovich *and* Newman (1999:11).

Gambar 2.8. menjelaskan bahwa sebuah model kompensasi terdiri dari tiga kelompok bangunan yang saling terkait yakni ; 1. kebijakan strategis yang membentuk dasar sistem kompensasi, 2. tehnik kompensasi, 3. tujuan kompensasi, dimana tujuannya ialah ; efisiensi, keadilan, dan kepatuhan terhadap hukum/ peraturan. Berdasar model kompensasi tersebut, penelitian ini sependapat bila suatu perusahaan menetapkan suatu kebijakan kompensasi, maka terkandung di dalamnya harapan agar perusahaan menjadi dinamis, kiranya dengan model ini dapat dipahami pula peran kebijakan kompensasi dan komponen dari sistem kompensasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan.

Dukungan sistem kompensasi terhadap kinerja perusahaan., Milkovich *and* Newman (1999:24), menjelaskan bahwa teori-teori yang terdapat pada banyak literatur dan dalam laporan-laporan konsultan, para manajer melalui penerapan sistem kompensasi berharap bisa mendukung kondisi strategis perusahaan. Diasumsikan bila kebijakan sistem kompensasi tepat, maka perusahaan akan menjadi lebih efektif. Premis dasar dari suatu wawasan strategis ialah menghubungkan antara sistem kompensasi dengan strategi bisnis perusahaan. Strategi bisnis yang berbeda akan diterjemahkan kedalam pendekatan kompensasi yang berbeda, dengan begitu bisa jadi perusahaan satu dengan yang lain kemungkinan berbeda pendekatan yang digunakan.

Kebijakan sistem kompensasi di suatu perusahaan tidak dapat dipisahkan dari strategi bisnisnya, sebagaimana ungkapan berikut :

A currently populer theory found in almost every textbook and

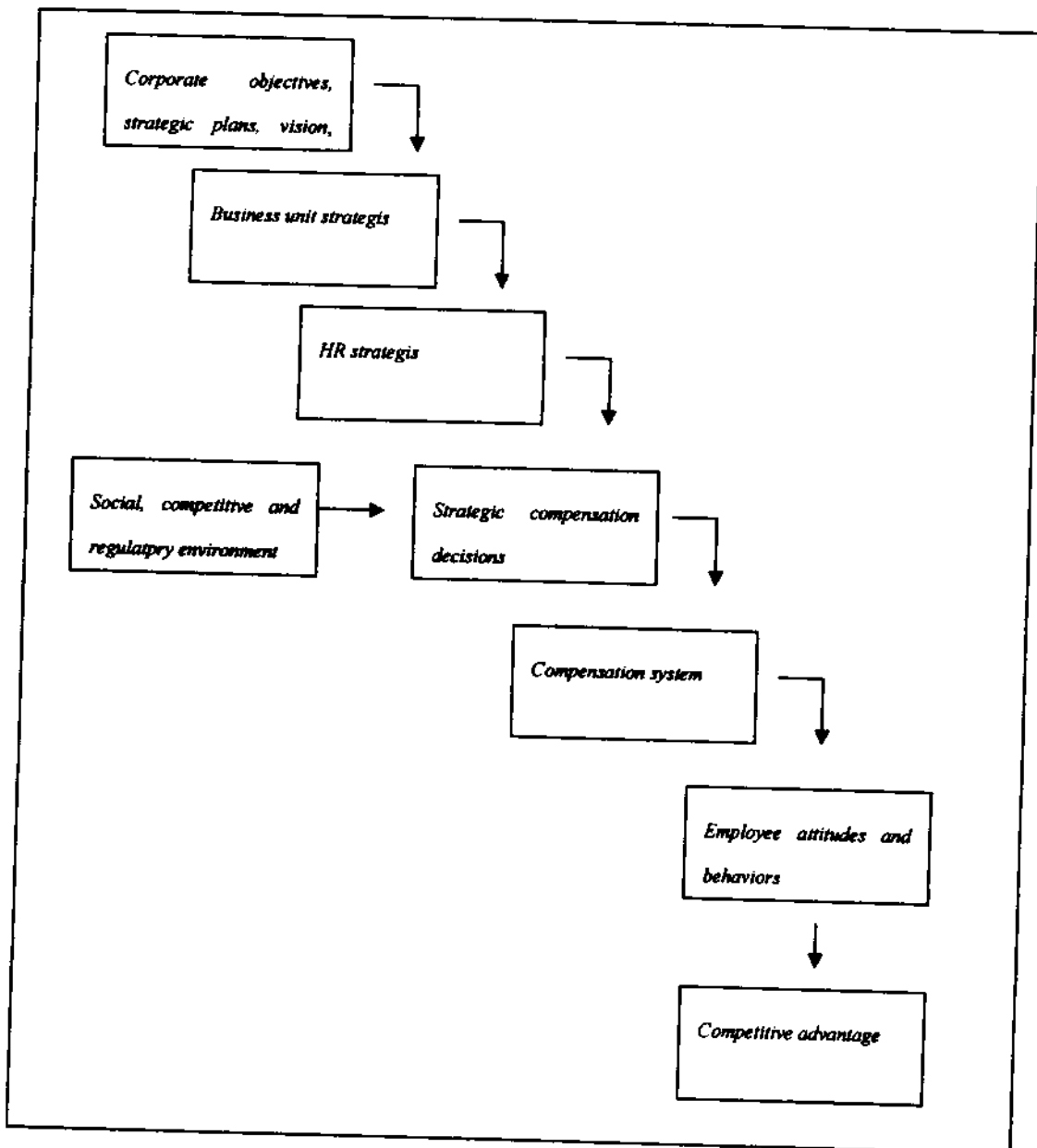
consultant's report tells manager to tailor their pay systems to support the organization's strategic condition. The rationale is based on contingency notion. That is, difference in a firm's strategy should be supported by corresponding difference in its human resource strategy, including compensation (Milkovich and Newman : 24).

Makna ungkapan di atas, bahwa teori yang saat ini populer ialah diterimanya oleh berbagai kalangan bahwa sistem kompensasi tidak hanya diartikan sekedar sebagai pertukaran (*an exchange*) antara pekerja dan majikan, tetapi telah dipersepsikan sebagai bagian dari langkah strategi perusahaan. Kompensasi yang ditetapkan perusahaan sudah selayaknya menyesuaikan perkembangan perusahaan.

Milkovich and Newman (1999:24), menambahkan : "*If then follows that when business strategies change, pay systems need to change*". Ini menegaskan bahwa adaptasi perusahaan terhadap dinamika bisnis harus juga perlu memberi perhatian proporsional berkaitan dengan pemberian kompensasi kepada karyawan.

Hal-hal strategis perusahaan akan berjalan baik bila rancangan sistem kompensasi dapat mendukung strategis bisnis sebagai wujud adaptasi terhadap lingkungan sosial, persaingan serta desakan regulasi guna eksistensi usaha. Milkovich and Newman (2003:24), menegaskan : "*The ultimate purposes is to gain and sustain competitive advantage.*

Mengacu beberapa pendapat di atas, dapat dipahami bahwa kebijakan perusahaan mengenai kompensasi seharusnya tidak terlepas dari langkah penting perusahaan dalam menjaga eksisten dan pertumbuhan perusahaan. Berikut digambarkan peran sistem kompensasi dengan strategi bisnis :



Sumber : Milkovich and Newman (1999:24).

Gambar 2.9
STRATEGIC CHOICES

Berdasarkan Gambar 2.9 menunjukkan hubungan antara strategi perusahaan dalam usahanya memenangkan dalam persaingan untuk mencapai dan mempertahankan keuntungan kompetitif, perlu melakukan pilihan strategis mengenai sistem kompensasi, agar sistem kompensasi yang diterapkan membantu pencapaian tujuan bisnis perusahaan.

Tegasnya sistem kompensasi akan dapat mendukung strategi bisnis dan kinerja perusahaan bila diterapkan dengan baik.

2.1.4.1.4. Harapan karyawan terhadap kompensasi.

Setiap karyawan dalam perusahaan berharap dan membutuhkan keadilan dan kepuasan atas kompensasi yang diterima karena kompensasi bermakna sebagai perlindungan (*protection*) bagi kehidupan pribadi dan keluarganya, menurut Werther and Davis (1996:22) :

Equitable compensation is needed to retain and maintain an effective workforce. Employees must be paid a fair wage or salary related to their productive contribution. When appropriate, incentives may be added. When compensation is too low, turnover and other problems in involving employee relations are likely. If pay is too high, the company can lose its competitive position in the marketplace.

Ditegaskan bahwa perusahaan harus mempertimbangkan dan mau membayar gaji yang dapat berdampak positif dalam hubungan kerja, dimanapun bila karyawan digaji terlalu kecil akan membuat masalah dan ketidak efektifan, kendatipun tidak harus diartikan harus digaji tinggi bila kondisi finansial perusahaan tidak memungkinkan.

Ditambahkan :

But modern compensation management goes beyond pay. Benefits are an increasingly important part of every compensation package and must be at level consonant with employee productivity if the company is to retain its workers and remain competitive. At the same time, the organization needs to protect its workers from occupational hazards" (Werther and Davis, 1996:22).

Dalam penelitian ini mempunyai pandangan sama dengan Werther,

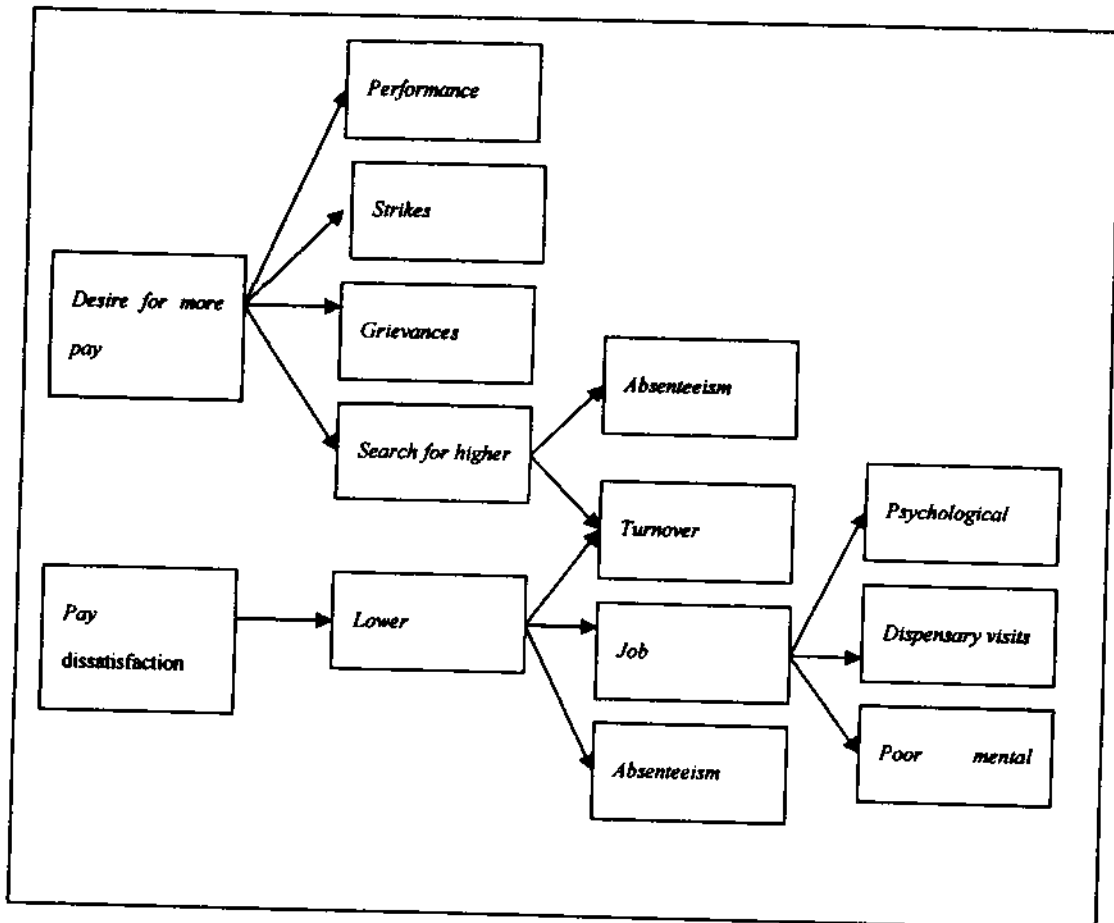
bahwa dalam praktek manajemen SDM, sebaiknya perusahaan memelihara karyawannya agar selama berlangsung hubungan kerja tidak terjadi kerusakan atau penurunan kualitas insani pada pihak pekerja. Penelitian bisa memahami perlu adanya intervensi pemerintah dalam bentuk peraturan perundang-undangan yang mewajibkan setiap perusahaan mengembangkan pekerjaannya dan ketidak patuhan terhadap ketentuan pemerintah harus dianggap sebagai pelanggaran (*disobey the laws*).

Bila dipersepsikan bahwa kompensasi adalah sebagai perlindungan (*protection*) bagi sumber daya insani alasannya ialah :
Employee exchange their physical and mental efforts for compensation. It may include incentives that motivate employees and related labor cost to productivity" (Werther and Davis, 1996:377).

Dimanapun orang dengan status karyawan atau buruh akan berperilaku negatif bila kebijakan sistem kompensasi yang diterapkan di suatu perusahaan menimbulkan ketidak puasan (*dissatisfaction*). Keluaran (*output*) dari karyawan yang tidak puas akan menyumbang pada ketidak mampuan perusahaan berkompetisi. Berdasarkan asumsi ini maka perlu dipahami bagaimana proses ketidak puasan karyawan berdampak pada aspek –aspek lain.

Kendatipun fakta di lapangan ditemukan banyak perusahaan yang menghadapi persoalan penggajian, namun tidak banyak perusahaan berupaya maksimal untuk merancang suatu sistem penggajian yang dinamis untuk memenuhi harapan pekerjaannya, sehingga hubungan kerja terjalin dalam suasana yang kurang harmonis.

Harapan dan keinginan karyawan memperoleh perlindungan adalah wajar dan bagi perusahaan perlu direspon secara berkelanjutan, sepatutnya adanya perubahan eksternal dan internal selalu diimbangi dengan perubahan sistem kompensasi. Berikut disajikan sebuah model dampak kompensasi :



Sumber : Werther and Davis (1996:379).

Gambar 2.10

A MODEL OF THE CONSEQUENCES OF PAY DISSATISFACTION

Gambar 2.10 menjelaskan kondisi karyawan bila tidak puas atas kompensasi akan berusaha mencari jalan keluar. Ketidakpuasan akan teraktualisasi pada penurunan aktivitas kerja berupa : sering absen, keluar dari perusahaan, tidak senang dengan pekerjaannya, menarik diri dari masyarakat, sering berobat ke klinik, rendahnya kesehatan mental. Untuk

menghindari hal semacam ini, biasanya karyawan berjuang dalam bentuk ; menunjukkan kinerja, mogok, mengeluh, mencari gaji lebih tinggi di tempat lain.

Kondisi karyawan yang tidak terpelihara oleh sistem kompensasi perusahaan akan membuat karyawan tidak termotivasi meningkatkan kinerjanya, bila dihubungkan dengan strategi bisnis, visi dan misi tentu tidak akan dapat diwujudkan secara optimal. Dari sini terlihatlah hubungan antara penerapan kebijakan sistem kompensasi dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Oleh karenanya untuk mengukur kebijakan sistem kompensasi disuatu perusahaan tentu secara eksplisit maupun implisit diartikan sebagai persepsi puas tidaknya karyawan terhadap kebijakan sistem kompensasi. Manakala karyawan berpersepsi dan menilai kebijakan sistem kompensasi berada pada interval ; puas – tidak puas, berarti kebijakan sistem kompensasi yang diterapkan berada pula pada interval puas – tidak puas atau interval baik – tidak baik kenyataan di lapangan.

2.1.4.2. Kondisi kerja.

Kondisi kerja (*working condition*) yang dimaksud disini ialah mengenai kondisi tempat atau suasana kerja dimana pekerja melakukan aktivitas sehubungan dengan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Lingkungan kerja yang dipersepsikan oleh masyarakat dewasa ini walaupun tidak diungkap secara eksplisit, namun menjadi pemahaman bersama bahwa yang dimaksud dengan tempat kerja senantiasa menyangkut dengan soal kondisi kerja yang baik.

Dari berbagai sumber literatur dapat diketahui yang dimaksud

lingkungan kerja adalah :

The quality of working life represents a consensus regarding the adequacy of such factors in an actual work situation. A more formal definition says that quality of work life is the degree to which members of a work organization are able to satisfy important personal needs through their experiences in an organization. A ten mayor aspects of the concept are usually considered in efforts to improve quality of working life in organization :

Adequate and fair pay ; fair and equitable pay relationships and equal pay for equal work performance.

Benefits programs : adequate and competitive retirement, health insurance, vacation, and other employee benefits.

Safe and healthy environment ; clean and safe working conditions.

Job security : continuity of employment so that the employees is reasonably secure about the future.

Free collective bargaining : the right of all employee to organize in unions or other association to represent themselves as a group or profession.

Growth and development : consideration of the employee as a growing, developing human asset of the organization.

Social integration : a working climate that fosters a feeling among employees of belonging and being needed in the organization.

Participation : employee involment in the operations and decision making of the organization.

Democracy at work : a recognition of employee rights and privillages compatible with their responsibilities to the organization.

Total life space : a balance between working life and other parts of human life : leisure, education, and family life (Walker, 1987:203-204).

Dari pendapat diatas dapat dipahami pentingnya kondisi kerja yang nyaman dan sehat. Dalam organisasi terdapat jenis kebutuhan yang sifatnya non finansial yang perlu dipuaskan yakni kondisi kerja yang baik. Yang dimaksud dengan kondisi kerja yang baik disini terutama yang menyangkut segi fisik dari lingkungan kerja, beberapa diantaranya ialah :

1. Bangunan tempat kerja disamping menarik untuk dipandang juga dibangun dengan mempertimbangkan keselamatan kerja.
2. Ruang kerja yang lega dalam arti penempatan orang dalam ruangan yang tidak mengakibatkan timbulnya perasaan sempit dan para karyawan tidak disusun seperti sardencis dalam kaleng.
3. Ventilasi untuk keluar masuk udara segar yang cukup.
4. Tersedianya peralatan kerja yang memadai.
5. Tersedianya tempat istirahat untuk melepaskan lelah, seperti

cafeteria atau restoran, baik dalam lingkungan organisasi atau sekitarnya yang mudah dicapai para karyawan.

6. Tersedianya tempat melakukan ibadah keagamaan, seperti musollah atau masjid baik di kompleks organisasi bersangkutan atau di sekitarnya.
7. Tersedianya sarana angkutan, baik yang khusus diperuntukan bagi karyawan maupun angkutan umum, yang nyaman, murah dan mudah diperoleh.

Kondisi kerja yang baik demikian itu akan sangat besar pengaruhnya dalam peningkatan produktivitas karyawan (Siagian, 1985:63-64).

Sehubungan dengan kondisi tempat kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan pekerja kiranya dapat juga disimak dari pernyataan berikut :

Berkaitan dengan kepuasan dari mereka yang terlibat dalam melakukan pekerjaan, istilah *quality of worklife/QWL* atau kualitas kehidupan kerja merupakan istilah yang sering digunakan sebagai petunjuk tentang kualitas keseluruhan dari apa yang dialami oleh orang ditempat kerja. Para manajer terus berharap dapat menciptakan kinerja yang tinggi dengan tetap mempertahankan kualitas kehidupan kerja bagi para karyawannya. Konsep kualitas kehidupan kerja semacam ini menunjukkan penghargaan yang sesungguhnya terhadap orang di tempat kerja. ... Secara singkat dapat dikatakan bahwa suatu kehidupan kerja dengan kualitas yang tinggi adalah kehidupan kerja yang memberikan kepada setiap individu hal-hal seperti :

Upah yang adil dan layak bagi suatu pekerjaan diselesaikan dengan baik

Kondisi kerja yang aman dan sehat

Kesempatan untuk belajar dan menggunakan keterampilan baru

Ruang gerak untuk meniti dan mengembangkan karier

Perlindungan terhadap hak-hak individual

Kebanggaan terhadap pekerjaan dan organisasi itu sendiri (Schermerhorn, 1999:5-6).

Dari beberapa pendapat diatas dapat diketahui bahwa tempat kerja yang dapat memuaskan karyawan adalah tidak cukup bagi perusahaan hanya memfasilitasi dengan hal-hal yang bersifat fisik, namun tetap diakui bahwa elemen-elemen yang bersifat fisik bagaimanapun perlu sekali diperhatikan. Ditinjau dari teori organisasi

mengenai pentingnya struktur fisik organisasi dijelaskan : *"The Hawthorne researchs led by Harvard University professor Elton Mayo, set out to perform a series of field experiments to determine how changes in the physical setting of work affected worker productivity"* (Hatch, 1997:241).

Penelitian Elton Mayo ini menunjukkan bahwa perubahan seting fisik tempat kerja mempengaruhi produktivitas. Ditambahkan bahwa elemen fisik mempunyai hubungan dengan elemen sosial sebagaimana diungkapkan :

... relationship between the physical elements of an organization define its physical structure. The physical elements of organization include building and their location, furniture and equipment, decoration and even human bodies. Among this elements, the relationships of particular interest to organization theories are : organizational geography, layout, and design and decor (Hatch, 1997:243).

Sehubungan ini menurut uraian Walker terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi perilaku individu, kinerja dan motivasi yang dikontrol oleh manajemen. Model yang diadopsi dari *Performance-motivation model* yang dikembangkan oleh peneliti Moorhead and Griffin, (1989) dalam Walker (1992:259) ada menjelaskan :

Certain variables which influence performance are controllable by management : work design (the task or activities to be performed, job content), organizational context (e.g., supervisory style, organization of work, physical working conditions, commutation, hours of work, etc.) and performance objectives (presumably related to organizational objectives). All have a direct effect on the extent and nature of an individual's efforts to devote to a job).

Jadi pengembangan Model teori oleh Moorhead and Griffin ini mempertegas bahwa kondisi fisik tempat kerja (*physical working conditions*) adalah salah satu determinan utama (*primary determinant*) dari

perilaku individu, motivasi dan kinerja.

Sejalan dengan model teori di atas ialah teori dua faktor Herzberg (*Two-factor theory*), menyatakan : "... *conditions surrounding the job such as quality of supervision, pay, company policy, physical working condition, relations with others, and job security were characterized by Herzberg as hygiene factors. When they're adequate, people will not be dissatisfied ; neither will they be satisfied* " (Robbins, 2001:159). Dalam hal ini Herzberg melihat adanya pengaruh kondisi kerja yang baik dengan kepuasan karyawan yang kemudian akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

Beberapa pendapat ahli ini akan menjadi acuan konseptual mengenai aspek-aspek dari variabel kondisi tempat kerja pada suatu perusahaan. Ancangan teoritiknya ialah bahwa variabel Kondisi kerja akan memuaskan dan memotivasi karyawan untuk beraktivitas sesuai tugas kerjanya. Penulis berkesimpulan bahwa Kondisi kerja (*working condition*) sebagai salah satu faktor motivasional. Bila karyawan puas atas kondisi kerjanya, diasumsikan akan termotivasi menampilkan prestasi.

2.1.4.3. Kapasitas Individu.

Pendapat ahli bahwa setiap orang mempunyai perbedaan Kepribadian dan Kemampuan (*differences personality and ability*), ini berarti kapasitas seseorang atau pekerja di suatu organisasi/ perusahaan tidaklah sama, tegasnya terdapat perbedaan kapasitas pekerja/ karyawan.

Fenomena adanya perbedaan kapasitas individu dalam dunia kerja dapat disimak dari ungkapan berikut :

Each member of an organization has his and her own style and ways

of behaving. Effectively working with others requires an understanding and appreciation of how people differ from one another" ... "Individual differences may be grouped into two categories : personality differences and differences in ability" (George and Jones, 2002:42).

Yang dimaksud dengan *personality* ialah *"the pattern of relatively enduring ways which a person feels, thinks and behaves"* (George and Jones, 2002:43) sedang yang dimaksud *ability* ialah :

The mental or physical capacity to do something" ... "it determines the level of performance a worker can achieve, and because the effectiveness of an organization as a whole depends on the performance levels of all individual workers" ... "Two basic types of ability affect performance :cognitive or mental ability and physical ability (George and Jones, 2002:59).

Pendapat di atas diperjelas pendapat Robert Hogan dalam Hughes *et al.* (1996:172), yang menggunakan terminologi *Personality* dengan dua macam pengertian berbeda :*"One meaning refers to the impression a person makes on other. This view of personality emphasizes a person's social reputation and reflects not only a description but an evaluation of the person in the eyes of others".* Kemudian penjelasan mengenai pengertian lain :*"Different way of thinking about personality emphasizes the underlying unseen strctures and processes inside a person that explain why each of us behaves the way we do ; why each person's behavior tend to be relatively similar across different situation, yet also different from another person's behavior".*

Untuk pengertian yang kedua ini sejalan dengan hipotesis Freud dalam (Hughes *et al.*, 1996:172), bahwa perilaku adalah merupakan tegangan antara ; id, ego, dan superego yang merupakan struktur dan proses yang tidak nampak Walaupun pengertian *personality* masing-

masing mempunyai penekanan yang berbeda, keduanya adalah perspektif yang bermanfaat untuk memahami sifat, karakter, perilaku individu/ karyawan dalam kehidupan organisasional/ perusahaan.

Berikut model dari Hogan disebut *The Big Five Model Personality*, kiranya dapat digunakan untuk menilai pola karakteristik perilaku yakni sifat (*traits*) dan perilaku individual keseharian maupun perilaku dalam konteks kerja.

Melalui Tabel 2.1 dapat dilihat bagaimana perilaku kerja seseorang disuatu organisasi formal/ perusahaan dan dapat dijadikan acuan dalam mengukur kinerja karyawan hubungannya dengan faktor individual atau kapasitas individual. Setiap karyawan mempunyai kepribadian dan mungkin tidak sama satu dengan lainnya, yang mana dengan perbedaan kepribadian akan membuat kemungkinan perbedaan perilaku kerja.

Tabel 2.1
THE BIG FIVE MODEL OF PERSONALITY

Big Five Dimension	Traits	Behaviors/ Items
<i>Surgency</i>	<i>Dominance</i>	<i>I like having responsibility for others</i>
<i>Dependenability</i>	<i>Sociability</i>	<i>I like to tell jokes and sytrories at parties</i>
	<i>Achievement-Orientatation</i>	<i>I am a high achiever</i>
	<i>Conformity</i>	<i>I rarely get into troble</i>
	<i>Organization</i>	<i>I usually make "to do" lists</i>
	<i>Credibility</i>	<i>I practice what I preach</i>
<i>Agereableness</i>	<i>Friendliness</i>	<i>I am usually in good mood</i>
	<i>Empathy</i>	<i>I am sympathetic person</i>
<i>Adjustment</i>	<i>Popoluraity</i>	<i>I have a large group of friends</i>
	<i>Emotional Stability</i>	<i>I remain calm in pressure situation</i>
<i>Intellectance</i>	<i>Self-Acceptance</i>	<i>I take personal criticism well</i>
		<i>I like traveling to foreign countries</i>

Sumber : Hughes et al. (1994: 172).

Tabel 2.1 halaman 67 menunjukkan lima jenis kepribadian yakni ; *surgency, dependability, agreeableness, adjustment, intellectance* yang masing-masing kepribadian menunjukkan *traits* (ciri pembawaan) yang berbeda.

Sehubungan ini, praktek manajerial yang efektif menghendaki agar perbedaan perilaku individual diakui dan dipertimbangkan oleh pimpinan/ manajer dalam rangka meningkatkan prestasi kerja karyawan, halmana sesuai dengan penegasan mengenai perbedaan individu, selain serupa, orang-orang juga unik. Gibson *et al.* (1985:52) menyatakan : "Studi tentang perbedaan individu seperti sikap, konsepsi dan kemampuan membantu para manajer untuk menjelaskan perbedaan tingkat prestasi. Perilaku yang menghasilkan pekerjaan merupakan keunikan masing-masing, proses yang melandasinya sama bagi setiap orang".

Berkaitan dengan faktor individual terdapat hal strategis yang perlu mendapat perhatian ialah soal kompetensi, ditegaskan : "*Individual competence is also an important variabel. Hard-working individual without the necessary skills, abilities, or knowledge are not likely to achieve much on their job*" (Walker, 1992:259).

Dapat dipahami kendati setiap orang menunjukkan perbedaan kemampuan dan perilaku di tempat kerja, menghasilkan peran-peran tertentu yang harus dimainkan, adapun hal terpenting ialah bagaimana kapasitas individu diarahkan menjadi motivasi untuk mencapai prestasi.

Beberapa pendapat di atas dapat dijadikan landasan bahwa faktor-faktor individual mempunyai hubungan atau pengaruh terhadap perilaku yakni kinerja individual, dengan kata lain bahwa variabel kapasitas

individu akan menjadi motivasi internal karyawan (*internal motivation*).

Dikaitkan dengan lima jenis kepribadian di atas, kepribadian *surgency* cenderung menunjukkan perilaku yang lebih dikendalikan oleh motivasi internal karena mempunyai ciri bawaan *achievement orientation*.

Pada umumnya setiap karyawan mempunyai motivasi dalam bekerja yang sifatnya internal dan eksternal. Motivasi internal adalah dorongan untuk menunjukkan kinerja yang berawal dari dalam diri sendiri sedang motivasi eksternal adalah dorongan berkinerja yang berasal dari luar. Dalam praktek manajerial bisa saja karyawan berkinerja baik karena oleh motivasi internalnya, demikian pula sebaliknya, adanya kinerja baik karena faktor motivasi eksternal.

Konkritnya pada karyawan yang mempunyai kepribadian berorientasi sukses dalam bekerja tidak hanya dimotivasi oleh gaji atau uang saja tetapi juga dimotivasi oleh kebutuhan non material antara lain berupa harga diri atau aktualisasi diri. Karyawan yang berkepribadian mau bertanggung jawab memungkinkan akan dipertimbangkan oleh pimpinan untuk diberi pekerjaan atau jabatan yang lebih baik .

Memang tidak semua karyawan menunjukkan kepribadian *surgency* namun dalam konteks pembinaan, berbagai jenis kepribadian perlu diidentifikasi guna pengembangan kapasitas individual menjadi karyawan yang mempunyai orientasi pada kinerja yang baik.

Dengan demikian makna kapasitas individu akan mencerminkan kemampuan setiap karyawan baik secara fisikal maupun mental termasuk di dalamnya mempunyai kompetensi yang berkaitan dengan dunia kerja dimana setiap karyawan akan dikembangkan.

2.1.4.4. Teori Motivasi.

Motivasi adalah konsep yang digunakan untuk memahami perilaku pekerja/ karyawan dimana setiap perilaku karyawan di tempat kerjanya senantiasa ditimbulkan dan diarahkan oleh faktor-faktor motivasionalnya. Motivasi dengan perilaku manusia dalam organisasi/ perusahaan sebagai pencerminan kinerja individu mempunyai hubungan yang erat. Oleh karena untuk memahami kinerja karyawan perlu melakukan analisis mengenai motivasi.

2.1.4.4.1. Pengertian Motivasi.

Gibson *et al.* (1987:94) menyatakan : "Motivasi adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai dan mengarahkan perilaku". Dinyatakan lebih lanjut bahwa motivasi adalah determinan penting bagi prestasi individu kendatipun bukanlah merupakan satu-satunya determinan, tentu masih terdapat determinan lain dalam pencapaian prestasi seseorang di suatu organisasi/ perusahaan.

Mitchell dalam Robbins (2001:155), memberi definisi : "*Motivation as the processes that account for an individual's intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal. While general motivation is concerned with effort toward any goal*".

Berelson and Steiner dalam Donnely *et al.* (1987:292), menyatakan tentang Motivasi :

Motivation has been defined as all those inner-striving conditions described as wishes, desires, drives, etc ... it is an inner state that activates or moves. From a manager's perspective, a person who is motivated can be described as follows : The person works hard, The person sustains a pace of

hard work, The person's behavior is self-directed toward important goal. Thus motivation involves effort, persistence, and goals.

Pendapat ini menunjukkan hal substantif tentang motivasi ialah kondisi psikis yang terdapat dalam diri seseorang yakni ; kehendak, keinginan, dorongan.

Untuk menganalisis motivasi tidaklah mudah dan sederhana bila digunakan untuk memahami perilaku individu yang kenyataannya pada sebuah perusahaan bisa ditemukan beberapa karyawan yang berprestasi baik dan adapula yang kurang dan tidak menunjukkan prestasi seperti harapan perusahaan. Kondisi semacam ini bisa membingungkan pimpinan/ manajemen mengapa terjadi perbedaan kinerja di kalangan karyawan yakni sebagian karyawan bekerja lebih baik dari yang lain.

Mengingat pentingnya melakukan analisis tentang motivasi berkaitan dengan fakta terjadinya perbedaan perilaku individu pekerja/ karyawan, berikut dikemukakan beberapa catatan. Pandangan Atkinson dalam bukunya *An introduction to motivation* menyarankan agar analisis tentang motivasi harus memusatkan perhatian pada faktor-faktor yang mendorong dan mengarahkan kegiatan seseorang. Seorang ahli teori D.Bindra dalam bukunya *Motivation : A systematic Reinpretation* menekankan pada aspek motivasi yang mengarah pada tujuan (*goal – directedness aspect of motivation*), kemudian Jones menyatakan bahwa motivasi berhubungan dengan bagaimana perilaku itu bermula, diberi tenaga, disokong, diarahkan, dihentikan, dan reaksi subyektif yang ada dalam organisasi ketika semua itu berlangsung (Gibson *et al.*, 1987:93).

Bila diperhatikan secara seksama dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa masing-masing ahli kendati memberikan penekanan faktor-faktor yang berbeda, namun justru memperluas analisis tentang motivasi yakni bahwasanya :

- motivasi berhubungan dengan perilaku dan prestasi
- motivasi berhubungan dengan tujuan (*goal*)
- perbedaan yang terdapat pada individu adalah faktor yang harus dipertimbangkan.

Adapun motivasi individual berkaitan dengan suatu pekerjaan, disebut sebagai motivasi kerja. Mangkunegara (2005:61), menyatakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapatlah dipahami bahwa motivasi adalah merupakan predisposisi psikis terhadap perilaku dan prestasi karyawan di suatu perusahaan.

2.1.4.4.2. Proses Motivasi.

Titik tolak motivasi adalah individu karena motivasi berada pada setiap individu. Keaneka ragaman motivasi akan menciptakan keaneka ragaman pula pola perilaku pekerja/ karyawan di suatu perusahaan.

Kenyataannya banyak para pimpinan dan manajer sukar menaksir

perbedaan motivasi pada sekelompok pekerja dan sukar menduga penyebabnya. Sehubungan ini karena membahas motivasi titik tolaknya adalah individu, maka proses motivasi dapat dipelajari pada diri seseorang.

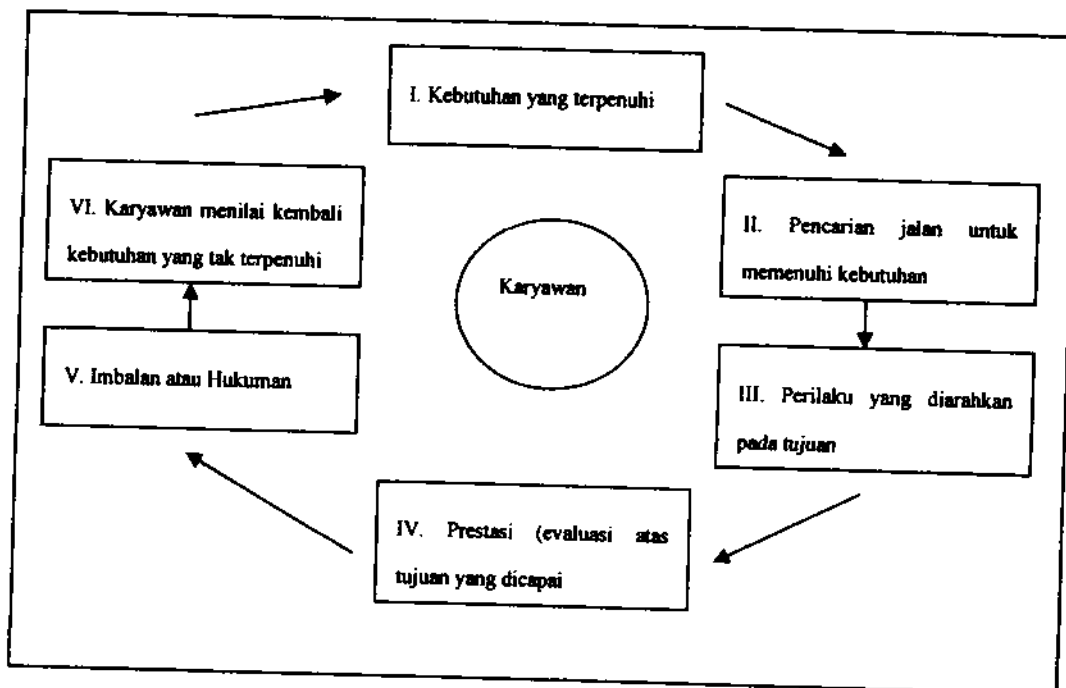
Menurut para ahli, proses motivasi pada individu adalah diarahkan untuk mencapai tujuan (*goal directed*). Tujuan atau hasil yang dicari karyawan dipandang sebagai kekuatan yang menarik orang dan tercapainya tujuan yang diinginkan adalah bagian dari proses yang sifatnya individual, dasar pemikirannya ialah bahwa setiap individu mempunyai kebutuhan (*need*), berarti adanya kebutuhan adalah kekuatan yang menyebabkan orang untuk mencapai tujuan.

Statemen penelitian ini didasarkan pendapat Gibson *et al.* (1987:94), bahwa Proses Motivasi berawal dari adanya kebutuhan yakni dimaksudkan kebutuhan disini ialah : " ... kekurangan yang dirasakan seseorang pada suatu waktu tertentu".

Kebutuhan menunjukan kekurangan yang dialami seseorang pada saat tertentu bisa sifatnya fisiologis, psikologis maupun sosiologis seperti dikemukakan antara lain oleh Maslow dengan teorinya *Maslow's need hierarchy theory*. Kebutuhan dipandang sebagai penggerak dari perilaku, artinya jika kebutuhan akibat kekurangan itu muncul, maka individu akan mempunyai kekuatan atau pendorong dalam dirinya untuk mengejar terpenuhinya kebutuhan dimaksud sebagai tujuan (*Goal*). Berbagai kebutuhan baik yang bersifat kebendaan maupun psikologis dan sosial meminta dipuaskan dan upaya untuk memenuhi itu akan menjadi faktor motivasional, oleh karenanya dikatakan bahwa titik tolak motivasi ialah

adanya kebutuhan (*needs*).

Motivasi adalah suatu proses atau rangkaian pada individu. Perilaku individu mencerminkan motivasi dalam dirinya dan sukar dibayangkan bila ada perilaku yang tidak berhubungan dengan kebutuhan, adapun rangkaian adanya kebutuhan – motivasi – perilaku, dapat diperhatikan gambaran berikut :



Sumber : Gibson *et al.* (1987: 95).

Gambar 2.11
PROSES MOTIVASI

Gambar 2.11 menunjukkan bahwa proses motivasi merupakan pola berlingkar, siklus bermula dari kebutuhan yang tidak terpenuhi. Karyawan akan menilai bila kebutuhannya ada yang tidak terpenuhi maka akan ditinjau kembali dan menjadi tahap awal dari proses motivasinya, demikian seterusnya terjadi secara berulang.

Berkaitan ini Schermerhorn menegaskan : " Konsep motivasi

...dijadikan titik utama dalam teori manajemen untuk menjelaskan kekuatan-kekuatan di dalam individu yang bertanggung jawab sesuai tingkatan, pengarahannya, dan persistensi dari usaha yang dituntut dalam bekerja" (Schermerhorn, 1998:28).

Menurut penelitian tentang rancangan pembahasannya yang perlu dipertanyakan ialah bagaimana motivasi mempengaruhi kinerja. Pendapatnya menegaskan bahwa motivasi kerja adalah hasil evaluasi karyawan di tempat kerja.

2.1.4.4.3. Katagori teori motivasi.

Satu diantaranya permasalahan pokok dalam setiap perusahaan ialah bagaimana memberi motivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Berkaitan dengan cara memotivasi karyawan, Wijaya (1985 :17-21), menyatakan terdapat tiga pendekatan :

- a. Pendekatan tradisional (*The traditional approach*), yang intinya beranggapan bahwa orang itu tidak senang bekerja, alasan mau bekerja adalah untuk mendapat uang dan takut kehilangan pekerjaan, bentuk motivasi menekankan pada kekuasaan dan hadiah.
- b. Pendekatan *Internalized motivation*, di mana memperoleh kepuasan kebutuhan melalui pekerjaan itu sendiri, motivasi bersifat internal dan dengan senang hati melakukan pekerjaan.
- c. Pendekatan *Human Relation*, beranggapan bahwa orang akan bekerja bila terjamin dalam lingkungan yang menyenangkan. Kebutuhan aman dan sosial merupakan kebutuhan utama, adanya kepuasan akan menimbulkan produktivitas. Ketiga pendekatan

dimaksud dapat digunakan dalam memotivasi karyawan

Sejalan dengan pendapat di atas, peneliti melihat bahwa motivasi kerja seseorang adalah didasarkan berbagai kebutuhan baik yang sifatnya *tangible* maupun *intangible*, fisik maupun sosial.

Banyak teori motivasi dikembangkan melalui riset yang mencoba menjelaskan hubungan antara perilaku dengan faktor-faktor motivasional. Cambell dalam Gibson *et al.* (1987:95) menjelaskan berbagai teori motivasi menjadi dua katagori :

1. Teori kepuasan memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang, yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung dan memperhatikan perilaku. Mereka mencoba menentukan kebutuhan khusus yang memotivasi orang.
2. Teori proses, teori ini menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu digerakan, diarahkan, didukung dan dihentikan.

Saat ini beberapa teori kepuasan yang mempengaruhi praktek/ penerapan manajerial ialah : Teori hierarki kebutuhan dari Maslow, Teori ERG dari Alderfer, Teori dua faktor Herzberg, dan Teori kebutuhan Mc.Clelland.

Kemudian teori proses yang mempengaruhi praktek manajemen ialah : *Vroom theory* (teori harapan), *Skinner theory* (teori penguatan), *Adams theory* (teori keadilan), *Locke theory* (teori penetapan tujuan). Lazimnya kedua kelompok teori motivasi dimaksud akan menjadi acuan teoritis dalam praktek manajerial, termasuk menjadi landasan pemikiran dalam melakukan kajian mengenai perilaku/ kinerja karyawan di suatu perusahaan.

Teori motivasi berkembang sejak tahun 1950-an dan beberapa teori yang ada saat itu, kini dianggap sebagai "*early theories of motivation*". Teori lama itu kini masih banyak dipraktekkan dan digunakan untuk menjelaskan tentang motivasi karyawan dan dianggap sebagai dasar membangun teori yang kontemporer. Perjalanan historisnya dapat disimak dari penjelasan berikut :

The 1950s were fruitful period in the development of motivation concepts. Three specific theories were formulated during this period, which although heavily attacked and now questionable in terms of validity, are probably still the best known explanations for employee motivation. These are the hierarchy of needs theory, Theories X and Y, and the two-factor theory (Robbins, 2001:156).

Ungkapan diatas mengakui kepopuleran teori motivasi yang muncul sekitar tahun 1950-an, yang perkembangannya dari waktu ke waktu kemudian dapat dikatagorikan/ dikelompokkan sebagai berikut :

- *Hierarchy of needs theory*
- *Theory X and theory Y*
- *Two factor theory*
- *Contemporary theories of motivation :*
- *ERG Theory*
- *MC Clelland's theory of needs*
- *Cognitive Evaluation Ththeory*
- *Goal – Setting Theory*
- *Reinforcement Theory*
- *Equity Theory*
- *Expectancy Theory (Robbins, 2001:156-171).*

Melalui katagori diatas, terlihat keragaman teori yang berarti saat ini semakin banyak pilihan untuk menjelaskan masalah motivasi.

2.1.4.4.3.1. Hierarchy of needs theory.

Dari sederatan teori yang eksis adalah *hierarchy of needs theory* oleh Maslow, karena dianggap *well-known theory of motivation*, masih banyak digunakan para peneliti sebagai acuan dalam mempelajari

motivasi karyawan, kendatipun ada ahli lain yang telah menyempurnakan argumentasinya.

Argumen Maslow dijelaskan Robbins (2001:156), sebagai berikut :

He hypothesized that within every human being there exists a hierarchy of five needs. These needs are :

Physiological : Includes hunger, thirst, shelter, sex, and other bodily needs.

Safety : Includes security and protection from physical and emotional harm

Social : Includes affection, belongingness, acceptance, and friendship

Esteem : Includes internal esteem factors such as self-respect, autonomy, and achievement ; and external esteem factors such as status, recognition, and attention

Self-actualization : The drive to become what one is capable of becoming ; includes growth, achieving one's potential, and selffulfillment).

Teori Maslow ini dikoreksi oleh Alderfer dari Yale University.

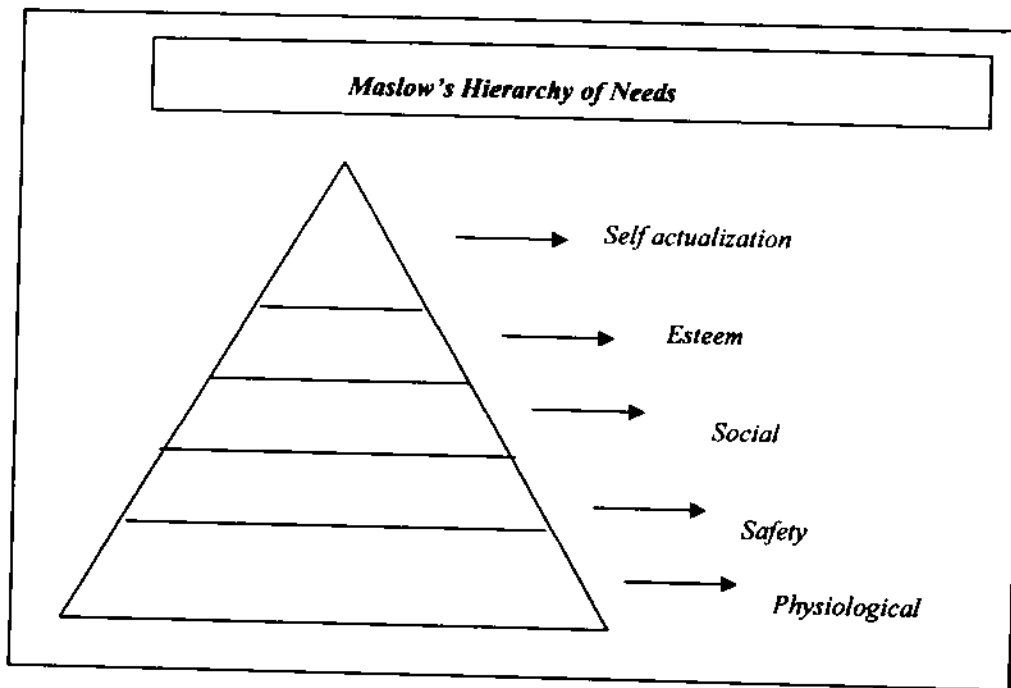
Alderfer meluruskan argumennya Maslow dengan memperbaiki tingkat kebutuhan manusia menjadi tiga kelompok kebutuhan yang disebut

ERG teori, argumennya sebagai berikut :

There are three groups of core needs – existence, relatedness and growth – hence, the label : ERG theory. The existence group is concerned with providing our basic material existence requirements. They include the items that Maslow considered to be physiological and safety needs. The second group of needs are those relatedness – the desire we have for maintaining important interpersonal relationship. These social and status desires require interaction with others if they are to be satisfied, and they align with Maslow's (Robbins, 2001:156).

Dari pernyataan ini, mengenai kebutuhan manusia, Alderfer mengklasifikasi hanya tiga macam kebutuhan. Kebutuhan manusia bisa saja bersamaan waktunya dan menuntut pemuasan.

Kebutuhan setiap manusia yang bertingkat ini versi Maslow digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.12

MASLOW'S HIERARCHY OF NEEDS

Sumber : Robbins (2001:156).

Dari gambar 2.12 dijelaskan bahwa pada dasarnya setiap tingkat kebutuhan menuntut dipuaskan secara bertingkat yakni bila kebutuhan dasar terpenuhi, maka meningkat tingkat kebutuhan yang lebih tinggi untuk dipuaskan dan seterusnya, setiap manusia akan meningkat kebutuhannya dari yang terendah (*physiological*) sampai yang tertinggi (*self-actualization*). Maslow membagi lima macam kebutuhan itu menjadi :

1. *Lower-order needs ; physiological and safety needs.*
2. *Higher-order needs ; social, esteem, self-actualization* (Robbins, 2001:157).

2.1.4.4.3.2. ERG theory.

Teori *ERG* diintrodusir oleh Clayton Alderfer yang mengelompokan kebutuhan manusia menjadi kelompok kebutuhan ; *Existence, Relatedness, Growth*.

Robbins (2001:161) menjelaskan :*" Clayton Alderfer of Yale University has reworked Maslow's need hierarchy to align it more closely with the emperical research. His revised need hierarchy is labeled ERG theory".*

Teorinya Alderfer ini mengelompokan tiga kebutuhan dari lima kebutuhan menurut Maslow, dengan alasan bahwa tiga jenis pengelompokan dimaksud lebih mendekati dengan fakta empirik, dijelaskannya :

ERG theory also contains a frustation-regression dimension. ...ERG counters by noting that when a higher-order need level is frustated, the individual's desire to increase a lower-need takes place. In ability to satisfy a need for social interaction, for instance, might increase desire for more money or better working condition" (Robbins, 2001:161).

Ditambahkan pula :*"ERG theory argues, like Maslow, that satisfied lower-order needs lead to the desire to satisfy higher-order needs ; but multiple needs can be operating as motivators at the same time, and frustation in attempting to satisfy a higher-level need can result in regression to a lower need (Robbins, 2001:161).*

Memperhatikan argumen Alderfer, intinya menegaskan bahwa upaya memenuhi tiga kelompok kebutuhan adalah bersamaan waktunya, bila terjadi frustasi pemenuhan kebutuhan, maka akan diupayakan pemenuhan kebutuhan lain yang lebih rendah tingkatnya. Dalam hal ini penelitian ini sependapat dengan Alderfer bahwa setiap karyawan akan berusaha memenuhi semua tingkat kebutuhannya, adapun kebutuhan karyawan cukup jelas bila mengacu tingkatan kebutuhan Maslow, sehingga penelitian ini cendrung memadukan kedua argumen dimaksud.

2.1.4.4.3.3. Maslow vs Alderfer.

Antara Maslow dan Alderfer mempunyai perbedaan dalam mengelompokkan kebutuhan setiap manusia dan yang terutama perbedaan argumentasinya ialah menurut Maslow bahwa kebutuhan manusia meningkat bila kebutuhan dasarnya sudah terpenuhi, namun Alderfer menyatakan sebagai berikut :

The ERG theory demonstrates that (1) more than one need may be operative at the same time, and (2) if the gratification of higher-level need is stifled, the desire to satisfy a lower-level need increases. Maslow's need hierarchy follows a rigid, steplike progression. ERG does not assume that there exist a rigid hierarchy in which a lower-order need must be substantially gratified before one can move on" (Robbins, 2001:161).

Bila dicermati pada kedua teori motivasi dimaksud, nampak terdapat perbedaan dalam mengelompokkan tingkat kebutuhan dan upaya memenuhi kebutuhan, yang mana bagi Alderfer tidak harus terpenuhi lebih dahulu kebutuhan fisiologis baru meningkat pada kebutuhan lebih tinggi, tetapi beberapa jenis kebutuhan dapat saja diupayakan untuk dipuaskan secara bersama/ dalam waktu yang sama.

Kini kendatipun teori Maslow mendapat koreksi, namun masih besar pengaruhnya untuk digunakan menjelaskan motivasi pekerja/ karyawan, oleh karenanya dalam penelitian ini juga cukup relevan bila mendasarkan pada teori Maslow yang ditambah koreksi dari Alderfer.

2.1.4.3.4. Herzberg's Two-Factor Theory.

Teori dua faktor yang dikemukakan Herzberg terkadang disebut juga dengan *motivation-hygiene theory*, menyatakan adanya faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik yang membuat kepuasan dan memotivasi orang bekerja untuk berhasil ataupun gagal, faktor intrinsik menyangkut

kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan faktor ekstrinsik berasosiasi dengan ketidak puasan (*job dissatisfaction*). Menurut Herzberg faktor yang mendorong pemuasan adalah terpisah dan berbeda dengan yang faktor yang tidak memuaskan, oleh karenanya diusulkan bila manajer akan meningkatkan motivasi karyawan perlu diperhatikan faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri yang mengarah pada kepuasan kerja.

Dalam jurnal ilmiah yang ditulis oleh Anwari (2000), menjelaskan bahwa Herzberg bersama kawan-kawannya pada akhir dekade 1950-an menerbitkan buku *The motivation to work*. Berdasar hasil kajian empiriknya diperoleh kesimpulan , adanya seperangkat kondisi intrinsik dan ekstrinsik yang mempengaruhi pelaksanaan tugas pekerjaan.

Menurut Robbins (2001:159), kondisi yang ada di sekitar pekerjaan akan mendamaikan ketidak puasan pekerja yang disebut *hygiene factors*, ditegaskannya sebagai berikut :” *hygiene factors – those factors such as company policy and administration, supervision and salary – that when adequate in a job, placate worker. When these factors are adequate, people will not be dissatisfied.*

Pendapat Herzberg ini membuktikan fakta empiris bahwa dalam diri setiap pekerja terdapat motivasi kerja bersumber dari faktor internal dan faktor eksternal.

2.1.4.3.5. Teori X dan Teori Y McGregor.

Seirama dengan pemikiran gerakan hubungan manusiawi (*Human Relations Movement*), McGregor mengintrodusir Teori X dan Teory Y yang masih dipengaruhi oleh Maslow. Buku klasiknya *The human side of*

enterprise, mengembangkan pendapat bahwa Manajer sebaiknya memberikan perhatian kepada kebutuhan sosial dan aktualisasi diri para karyawan. Menurut Schermerhorn (1999:39), McGregor mengajak para manajer untuk mengubah pandangan mereka tentang sifat manusia dari sudut pandang yang dia sebut "Teori X" ke apa yang disebut "Teori Y". Manajer yang menganut Teori X dan Teori Y mempunyai pendekatan yang sangat berbeda terhadap para karyawan di tempat kerja.

Penjelasannya lebih lanjut :

Teori X berasumsi bahwa karyawan ; tidak suka bekerja, tidak mempunyai ambisi, tidak bertanggung jawab, enggan untuk berubah, lebih suka dipimpin daripada memimpin, sedang Teori Y berasumsi bahwa karyawan ; suka bekerja, mampu mengendalikan diri, menyukai tanggungjawab, penuh imajinasi dan kreasi, mampu mengarahkan dirinya sendiri ... para manajer yang memegang kedua asumsi tersebut dapat menciptakan *self-fulfilling prophesis*, yakni situasi dimana para karyawan bertindak sesuai dengan cara-cara yang diharapkan manajer. Manajer dengan asumsi teori X cenderung sangat mengatur serta sangat berorientasi pada pengendalian. Perilaku semacam ini sering menimbulkan bawahan yang pasif, tergantung, dan mempunyai rasa enggan. Sebaliknya manajer dengan pandangan teori Y membuat bawahan lebih berpartisipasi (Schermerhorn, 1999:40).

Teori X dan teori Y menggambarkan sosok pekerja kendatipun terdapat hal-hal yang negatif tetapi juga berpotensi untuk melakukan hal-hal yang positif. Dalam hal ini peneliti melihat adanya orientasi pemikiran yang sama antara Maslow, Alderfer, Herzberg serta McGregor, yakni dalam memotivasi karyawan perlu diperhatikan tentang kebutuhannya. Para manajer yang mampu membantu karyawannya memenuhi kebutuhan-kebutuhan (*needs*) penting mereka akan mencapai produktivitas.

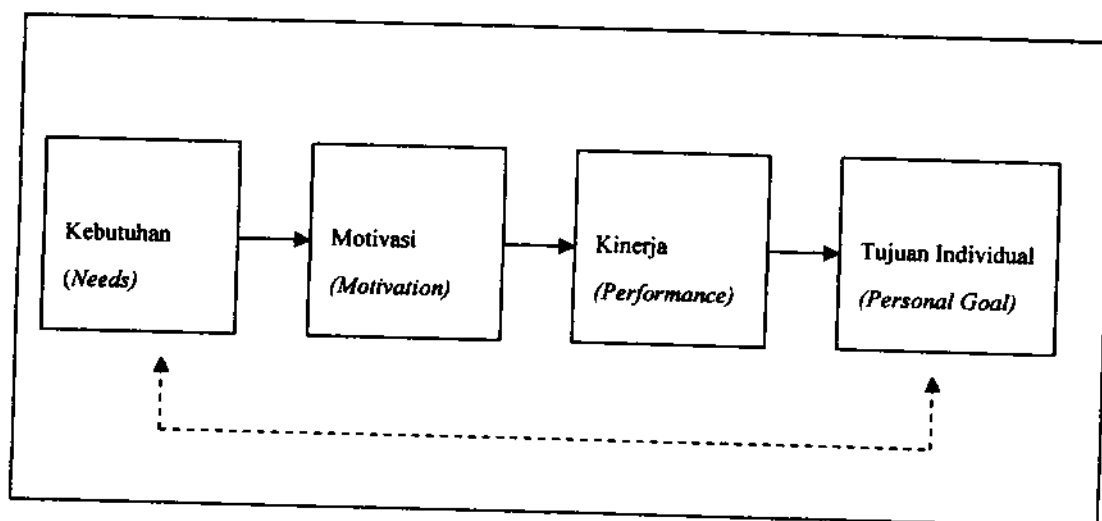
Dalam bukunya Mukijat (1990:31), dijelaskan : tiga orang pemberi

sumbangan besar tentang adanya kebutuhan dasar (*needs*) yang memotivasi perilaku kerja di dunia perusahaan dan perindustrian, diantaranya McClelland menitik beratkan pada kebutuhan akan prestasi (hasil kerja).

Adapun sumbangan McClelland yang berharga bagi pengembangan manajemen ialah memberi pandangan :

- a. Motivasi hasil kerja dapat dikembangkan.
- b. Orang-orang bekerja lebih cepat dan lebih baik apabila mereka sungguh-sungguh diberi motivasi untuk menyelesaikan suatu tugas.
- c. Orang-orang yang berhasil, oleh karena ia sungguh-sungguh diberi motivasi untuk mencapai tujuannya, akan memberikan saran-saran tentang bagaimana ia dapat memperbaiki prestasi (Mukijat, 1990:40).

Kini bila disimak pada dasarnya sejumlah teori motivasi, masing-masing berangkat dari keinginan menjelaskan tentang kekuatan-kekuatan yang mendorong kinerja karyawan, yang garis besar proses tahapannya secara sederhana dapat peneliti gambarkan sebagai berikut :



Sumber : Modifikasi peneliti.

Gambar 2.13
PROSES MOTIVASI MEMPENGARUHI KINERJA

Gambar 2.13 halaman 84 menunjukkan bahwa setiap pekerja mempunyai kebutuhan-kebutuhan baik intrinsik maupun ekstrinsik yang menjadi dorongan dalam diri untuk berperilaku kerja atau kinerja, agar tujuan individualnya tercapai.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa berbagai kebutuhan individu karyawan baik kebutuhan dasar sampai kebutuhan yang lebih tinggi - merupakan titik tolak motivasi kerja.

2.1.4.5. Teori Kinerja.

2.1.4.5.1. Pengertian Kinerja.

Istilah Kinerja telah banyak digunakan oleh masyarakat Indonesia dalam kaitannya dengan penerapan Manajemen sumber daya manusia (*Human Resources Management*), sebagai padanan dari istilah asing ; *job performance* atau *actual performance*. Disamping itu dikenal pula istilah Kinerja SDM yang merujuk pada prestasi kerja yang dicapai seseorang dalam dunia kerja, oleh karenanya untuk menjelaskan prestasi seseorang dalam suatu organisasi/ perusahaan lazim digunakan istilah Kinerja karyawan.

Faustino Cardosa Gomes dalam Mangkunegara (2005:9), mengemukakan bahwa kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti *output*, efisiensi serta efektivitas yang sering dihubungkan dengan produktivitas. Oleh karenanya Mangkunegara mengambil kesimpulan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Ditambahkan

bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*Output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja adalah terjemahan dari kata *Job Performance / Actual Performance* sebagai istilah yang lazim digunakan untuk menjelaskan tentang prestasi kerja atau *output* seseorang di tempat kerjanya, yang kemudian menimbulkan penggunaan istilah Kinerja Karyawan – dimaksudkan ialah "... hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya" (Mangkunegara, 2005:9).

Saat ini banyak para ahli memberikan definisi tentang kinerja yang secara substansial tidaklah berbeda satu dengan lainnya karena masing-masing ahli mempunyai sudut pandang yang sama yakni yang dimaksud dengan kinerja ialah menyangkut perilaku pekerja/ karyawan dalam kehidupan organisasional.

Kinerja (*performance*) setiap karyawan turut menentukan performansi perusahaan dalam pengertian perusahaan akan dapat menjalankan fungsi-fungsi produksi dengan baik karena aktivitas karyawan bersesuaian dengan standar kerjanya. Jadi yang dimaksud Kinerja disini adalah berkaitan dengan karya – merupakan suatu pencapaian yang tercermin dari output yang dihasilkan baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif.

Menurut pendapat August yang dikutip oleh Sedarmayanti

(2001:50), :*"Performance* atau kinerja adalah *output drive from processes human or otherwise*, artinya kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses". Kemudian adapula yang menyatakan bahwa "Kinerja merupakan pencapaian persyaratan-persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung tercermin dari output yang dihasilkan baik jumlah maupun kualitasnya" (Simamora, 1999:327).

Kinerja (*performance*) berbeda dengan motivasi, :*"Performance is an evaluation of the result of a person's behavior : It involves determining how well and poorly a person has accomplished a task or done a job. Motivation is only one factor among many that contributes to a worker's job performance"* (George and Gareth Jones, 2002:183).

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud kinerja ialah menyangkut output baik kuantitas maupun kualitas dari karyawan maupun organisasi.

Perusahaan manufaktur maupun jasa untuk menghasilkan output senantiasa melalui suatu proses, maka peranan karyawan merupakan bagian penting dari input yang tidak kalah pentingnya dibanding input material, terlebih usaha jasa pelayanan sudah tentu input berupa performansi individual akan memberi dampak kuantitas dan kualitas output serta kelangsungan usaha.

Bila pengertian Kinerja (*performance*) menunjukkan adanya *output*, maka kinerja merupakan hasil dari transformasi berbagai *input*, hal ini diperjelas oleh teori (*A Model of Performance*) yang dikemukakan oleh J.PCampbell, Mc Loy, Oppler, dan Sager berikut :

Performance = f (Abilities x Skills x Task understanding x Choice to

perform x Level of effort and persistence x Necessary resources x Group factors x Organizational environmental factors).

Campbell (1977) dalam Hughes *et al.* (1996:479), berhipotesis bahwa :*" ... that performance (i.e., those behaviors directed toward accomplishing or satisfying goals) is a fuction of abilities, skills, task understanding, choice to perform, level of effort and persistence, resources, group factors, and organizational and environmental factors"*.

Pendapat Campbell ini menunjukkan bahwa performansi karyawan disebabkan oleh banyak faktor, bila kinerja akan ditingkatkan maka fungsi berbagai faktor dari kinerja perlu diperhatikan ; kemampuan, keterampilan, pemahaman tugas, tingkat kemampuan/ ketekunan, faktor kelompok, faktor-faktor organisasi dan lingkungan. Tentu tanpa peningkatan fungsi-fungsi faktorial dimaksud akan sukar diwujudkan peningkatan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sejalan dengan makna produktivitas (*productivity*) ialah :

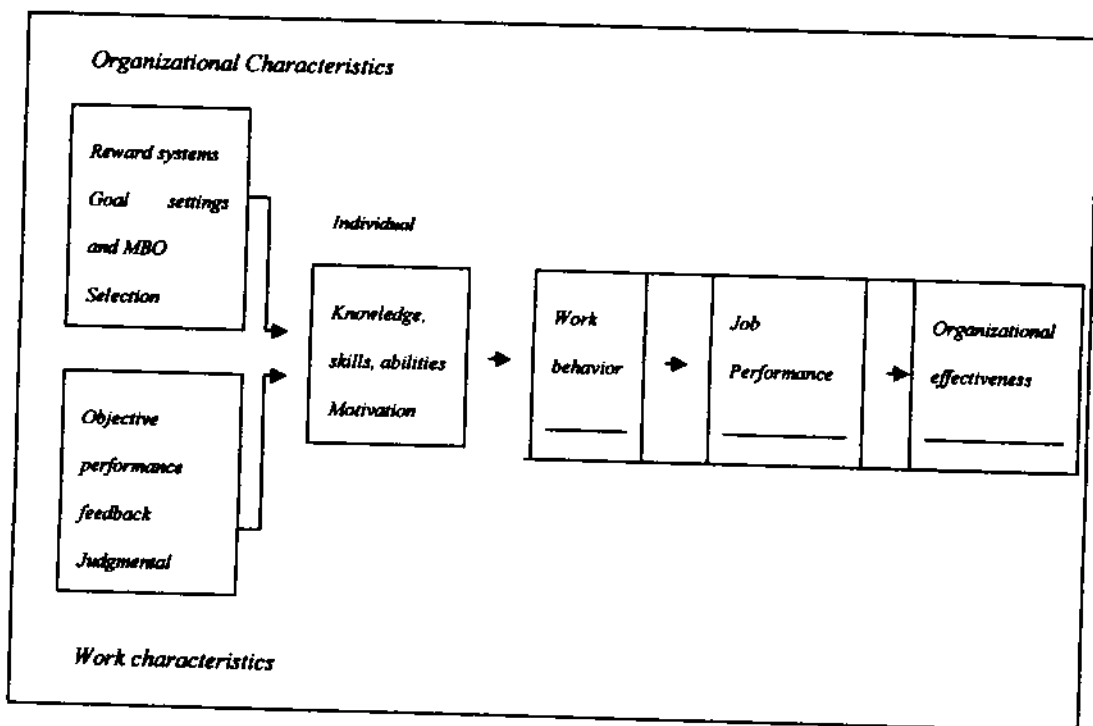
*...a ratio between what is put into anything (machines, money, raw material, human effort, etc) and what is gotten out (refrigerators, education, health, automobiles, satisfaction) ; if the output has increased relative to the input, then we say that productivity has increased ..."*Many factors contribute to productivity" (Walker, 1999:194).

Dapat dipahami bahwa faktor manusia tidak kalah penting dalam proses peningkatan produktivitas perusahaan karena produktivitas manusia hal yang mendasar, tidak ada *output* bila sumber daya manusianya tidak digerakan atau beraktivitas.

Produktivitas manusia mempunyai berbagai input yakni

kemampuan untuk bekerja baik fisik maupun mental. Melalui pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki dengan istilah yang lazim dikenal ialah kompetensi, maka pekerja mampu memberdayakan berbagai sumber daya perusahaan.

Pendapat Walker akan diperjelas oleh Kopelman (1986:34), mengenai kerangka konseptual untuk memperbaiki produktivitas (*improving productivity*) digambarkan sebagai berikut :



Sumber : Kopelman (1983: 34).

Gambar 2.14

CONCEPTUAL FRAMEWORK OF DETERMINANTS OF PRODUCTIVITY IN ORGANIZATIONS - A BEHAVIORAL SCIENCE APPROACH

Berdasarkan gambar 2.14, baik Walker maupun Kopelman memberikan ketegasan bahwa perbaikan kinerja tidaklah terlepas dari arti adanya peningkatan produktivitas karyawan, di mana karakter organisasi

dan karakter pekerjaan akan mempengaruhi segala potensi pekerja dalam menampilkan kinerja atau prestasi.

2.1.4.5.2. Penilaian Kinerja.

Istilah penilaian kinerja disamakan dengan istilah evaluasi prestasi bila mengacu Werther and Davis (1996:369), dalam bukunya *Human resources and personnel management* menggunakan istilah *individual job performance* dalam menjelaskan prestasi kerja seorang karyawan.

Organisasi/ perusahaan dewasa ini telah menerapkan berbagai sistem evaluasi prestasi, umumnya sistem evaluasi didesain guna memberikan kepada yang dinilai dan penilai (manajer, rekan, bawahan) informasi atas prestasi kerja (Gibson *et al.*, 1996:280). Tujuan umum evaluasi prestasi adalah memperoleh kesimpulan tentang prestasi masa lalu untuk pengembangan kedepan. Evaluasi dapat meningkatkan pemahaman manajerial dan meningkatkan pemahaman bersama antara pimpinan dan bawahan dan terpenting adalah untuk menetapkan kebutuhan-kebutuhan SDM untuk pengembangan, diantaranya bisa untuk merancang pelatihan. Menurut Gibson *et al.* (1996:281), mengenai aspek dan tujuan evaluasi kerja digambarkan bentuk Tabel 2.2.

Dalam Tabel 2.2 dijelaskan tentang penilaian kinerja mengandung makna perbandingan antara kinerja masa lalu dengan peningkatan kinerja mendatang. Orientasi waktu, sasaran, metode, peran penyelia/ penilai, peran bawahan yang dinilai adalah hal penting dalam proses evaluasi kinerja, dengan harapan agar antara penilai dengan yang dinilai bisa memahami bersama aspek-aspek perubahan yang dikehendaki perusahaan.

Tabel 2.2
DUA TUJUAN EVALUASI PRESTASI : SUATU PERBANDINGAN

Butir Perbandingan	Tujuan Utama Pertimbangan	Tujuan utama Pengembangan
Orientasi waktu	Prestasi masa lalu	Prestasi akan datang
Sasaran	Meningkatkan prestasi dengan mengubah perilaku melalui sistem imbalan	Meningkatkan prestasi melalui pembelajaran sendiri akan pertumbuhan pribadi
Metode	Penggunaan skala peringkat/ penilaian perbandingan dan distribusi frekuensi	Konseling kepercayaan, penetapan sasaran dan perencanaan
Peran Penyelia/ penilai	Seorang penilai yang memberi nilai	Seorang yang melakukan konseling dan mendorong seorang yang mendengarkan, membantu dan memandu
Peran bawahan/ yang dinilai	Mendengarkan, bereaksi dan mencoba membela prestasi masa lalu	Secara aktif terlibat dalam menggambarkan rencana prestasi pekerjaan dimasa datang

Sumber : Gibson *et al.* (1996:281).

Berdasar Tabel 2.2. dapat memahami bahwasanya makna penilaian prestasi karyawan adalah untuk perbaikan (*improvement*).

Keberhasilan jangka panjang perusahaan tercermin pada seberapa baik para pekerja melakukan aktivitas yang memenuhi standar kerja, oleh karenanya untuk mengetahui kualitas karya karyawan perlu diadakan penilaian kinerja secara periodik.

Penilaian kinerja kini di hampir semua organisasi/ perusahaan telah dijadikan alat untuk mengevaluasi kerja karyawan yang mana di samping kegunaannya untuk fungsi evaluasi di satu pihak juga di lain pihak adalah untuk mengembangkan potensi kalangan karyawan. Simamora menjelaskan bahwa : "Pada intinya, penilaian kinerja dapat dianggap sebagai alat untuk memverifikasi bahwa individu-individu memenuhi standar-standar kinerja yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja dapat pula

menjadi cara untuk membantu individu-individu mengelola kinerja mereka" (Simamora, 1999 :415).

Pendapat lain mengenai penilaian kinerja atau evaluasi kerja yang dikemukakan oleh Leon C. Mengginson dalam Mangkunegara (2005:10), bahwa penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya, selanjutnya Sikula mengemukakan bahwa penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu (barang).

Pendapat di atas menunjukan bahwa penilaian kinerja disamping memberi informasi mengenai hasil kerja juga akan menjadi *feedback* bagi pembinaan ke depan. Adapun hal terpenting dapat disimak : "Penilaian kinerja pada prinsipnya menyangkut baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi mendasar personalia; kadang-kadang disebut juga dengan telaah kinerja, penilaian karyawan, evaluasi kinerja, evaluasi karyawan, atau penentuan peringkat personalia" (Simamora, 1999:416).

Dengan demikian jelaslah bahwa masalah kinerja dan evaluasi kinerja (*performance appraisal*) karyawan merupakan bagian penting dan faktor kritis bagi kemajuan perusahaan, sebagaimana ungkapan : "*Performance Appraisal is a critical activity of HR management*" (Werther and Davis, 1996:369).

Kini peneliti dapat menyimpulkan bahwasanya cara menilai kinerja karyawan tidak hanya untuk mengetahui sejauhmana prestasi individual telah dicapai tetapi juga bagaimana setiap karyawan mampu untuk meningkatkan kinerjanya di waktu-waktu mendatang.

2.1.4.5.3. Metode Penilaian Kinerja.

Pentingnya peran penilaian kinerja yang benar dan tepat guna perbaikan kinerja mendatang, kini kalangan akademis dan praktisi telah mengembangkan cara atau metode untuk melakukan penilaian kinerja karyawan. Masalah-masalah proses penilaian kinerja haruslah dikenali dan diminimalkan. Adapun kesalahan yang paling lazim antara lain adalah ; Bias penyelia (*supervisory bias*), *Halo effect*, *Central Tendency*, *Leniency*, *Strictness*, *Recency*, Pengaruh-pengaruh organisasional, Standar-standar Evaluasi.

Berbagai masalah penilaian ini oleh kalangan praktisi dicoba mengatasi antara lain melalui Manajemen Kinerja (*performance management*) yang garis besarnya meliputi ; pendefinisian kinerja, pengukuran kinerja, umpan balik dan pengarahan kinerja, tujuannya ialah memastikan bahwa tujuan-tujuan karyawan, perilaku-perilaku karyawan yang digunakan agar mencapai tujuan-tujuan tersebut, dan umpan balik informasi tentang pelaksanaan semuanya terkait dengan strategi korporat (Simamora, 1999:434-437).

Penilaian kinerja karyawan oleh perusahaan, untuk mengurangi distorsi dapat melakukan pilihan lebih selektif atas metode dan tehnik-tehnik penilaian kinerja yang digunakan. Menurut Werther and Davis (1996:350) : "*HR departments also can reduce distortion through the*

careful selection of performance appraisal techniques are grouped into those which focus on past performance and those which focus on future performance”.

Jadi cara menilai kinerja karyawan di perusahaan dapat dikelompokkan menjadi :

1. Penilaian kinerja karyawan masa lalu
2. Penilaian kinerja karyawan waktu-waktu mendatang.

Secara terinci Werther and Davis (1996:350-361), mengelompokan metode penilaian kinerja menjadi :

1. *Past Oriented Appraisal Methods meliputi :*
 - a. *Rating scales*
 - b. *Checklists*
 - c. *Forced choice method*
 - d. *Critical incident method*
 - e. *Accomplishment records*
 - f. *Behaviorally anchored rating scales*
 - g. *Field review methods*
 - h. *Performance tests and observations*
 - i. *Comparative evaluation approaches*
2. *Future Oriented Appraisals meliputi :*
 - a. *Self appraisals*
 - b. *Management by objectives*
 - c. *Psychological appraisals*
 - d. *Assessment centers.*

Untuk kebanyakan perusahaan di Indonesia nampaknya praktek penilaian kinerja masa lalu merupakan pilihan kendati juga sudah ada yang menggunakan penggabungan metode, oleh karenanya penelitian ini akan menyesuaikan dengan kondisi yang ada. Diantaranya yang banyak digunakan ialah metode *Rating scales*, dimana perilaku atau beberapa aktivitas kerja karyawan dinilai dari diberi skor bertingkat :

<i>Excellent</i>	skor 5
<i>Good</i>	skor 4

<i>Acceptable</i>	skor 3
<i>Fair</i>	skor 2
<i>Poor</i>	skor 1 (Werther and Davis, 1996:351).

Penilaian dengan *Rating scales* semacam ini bermanfaat untuk mengetahui tingkat kinerja yang ditunjukkan oleh masing-masing karyawan.

Penilaian prestasi adalah tugas pimpinan yang paling penting walaupun diakui terus terang oleh kebanyakan Manajer tidak mudah ditangani secara memadai dan akurat. Dewasa ini terdapat empat pendekatan yang berkembang dalam organisasi yakni :

1. penilaian atasan terhadap bawahan
2. penilaian sekelompok atasan menilai bawahan
3. Penilaian sekelompok rekan menilai seorang kolega
4. Penilaian bawahan menilai atasan (Stoner *et al.*, 1986:96).

Beberapa pendekatan adalah merupakan proses memberikan kepada karyawan umpan balik tentang seberapa baik pekerjaan telah dihasilkan untuk perusahaan.

2.1.4.5.4. Aspek-aspek penilaian Kinerja.

Penilaian kinerja meliputi beberapa aspek, diantaranya sebagaimana rincian menurut Hasibuan dalam Mangkunegara (2005: 18),

1. Kesetiaan
2. Hasil kerja
3. Kejujuran
4. Kedisiplinan
5. Kreativitas
6. Kerjasama
7. Kepemimpinan
8. Kepribadian
9. Prakarsa
10. Kecakapan
11. Tanggung jawab.

Sedangkan Umar (1997), membagi aspek-aspek, meliputi :

1. Mutu pekerjaan
2. Kejuruan karyawan
3. Inisiatif
4. Kehadiran
5. Sikap
6. Kerjasama
7. Keandalan
8. Pengetahuan tentang pekerjaan
9. Tanggung jawab
10. Pemanfaatan waktu kerja (Mangkunegara, 2005:18).

Kedua versi aspek penilaian kinerja memang menunjukkan adanya

variasi, namun menuru peneliti masing-masing dapat digunakan untuk

menggambarakan kondisi obyektiif pekerja.

Berikut terdapat variasi lain yang merupakan aspek-aspek penilaian

kinerja berkaitan dengan standar pekerjaan yakni :

Aspek Kuantitatif meliputi :

1. Proses kerja dan kondisi kerja
2. Waktu yang digunakan atau lamanya menyelesaikan pekerjaan
3. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan
4. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja

Aspek kualitatif :

1. Ketepatan kerja dan kualitas kerja
2. Tingkat kemampuan dalam bekerja
3. Kemampuan menganalisis data/ informasi, kemampuan/ kegagalan menggunakan mesin/ peralatan
4. Kemampuan mengevaluasi keluhan/ keberatan konsumen

(Mangkunegara, 2005:18-19).

Masalah penilaian kinerja, dengan adanya variasi aspek-aspek

penilaian serta aspek standar pekerjaan, maka suatu perusahaan dapat

melakukan pilihan yang paling sesuai, terpenting adalah dapat digunakan

untuk mengetahui sejauhmana kinerja karyawan dapat diperbaiki untuk

meningkatkan kontribusinya pada tujuan dan strategi perusahaan untuk

waktu-waktu mendatang.

Mengingat masalah penilaian kinerja tidaklah mudah yang

ditunjukkan oleh fakta adanya perbedaan penetapan aspek-aspek penilaian, maka dapat dipahami perlu adanya semacam panduan evaluasi kinerja di setiap perusahaan. Berikut sebagian panduan kerangka penilaian kinerja yang dikemukakan oleh James E. Neal Jr. dalam Mangkunegara (2005:29-36) :

STANDAR PENILAIAN PEKERJAAN
Tabel 2.3

Tidak memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar biasa
Jumlah kesalahan tidak diterima	Membuat lebih banyak kesalahan dari pada yang normal	Memenuhi standar akurasi normal	Biasanya akurat dengan sedikit kesalahan	Bersifat konsisten dan benar-benar akurat di setiap saat

2. Prestasi : Menyelesaikan tanggung jawab dan tugas.

Tidak memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar biasa
Gagal menyelesaikan tanggung jawab	Gagal mencapai standar prestasi yang normal	Mencapai persyaratan kerja normal	Menggunakan tingkat prestasi yang tinggi secara konsisten	Menggunakan kemampuan menyelesaikan tanggung jawab wabdan tugas luar biasa

3. Administrasi : Menunjukkan efektivitas administrasi.

Tidak memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar biasa
Tidak dapat diterima, standar normal	Gagal mencapai standar normal	Menggunakan efektivitas yang normal dalam menjalankan tugas-tugas administratif	Sangat cakap dalam pertanggung jawaban administratif	Menggunakan tingkat efektivitas administratif yang sangat tinggi

4. Analitis : Analisa secara efektif

Tidak memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar biasa
Tidak dapat diterima, dalam hal ini menganalisis elemen situasi yang kritis	Gagal mencapai standar rata-rata dalam menganalisa permasalahan dan situasi	Menggunakan kecakapan rata-rata ketika dihadapkan dengan situasi yang analitis	Menggunakan logika yang masuk akal dan berdasar dalam menganalisis masalah-masalah dan situasi-situasi sulit	Menggunakan keahlian luar biasa secara penuh dalam menganalisis situasi dan mengambil langkah yang sesuai

Tidak memuaskan	Tidak dapat diterima, dalam hal berkomunikasi dengan pihak lain	Di bawah rata-rata	Berkomunikasi dengan kemampuan yang kurang	Rata-rata	Berkomunikasi dengan kemampuan rata-rata	Berkomunikasi dengan sangat efektif dengan pihak lain	Memuaskan	Melempai komunikasi yang efektif yang tinggi	Luar biasa
-----------------	---	--------------------	--	-----------	--	---	-----------	--	------------

5. Komunikasi : Berkomunikasi dengan pihak lain.

Tidak memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar biasa
Gagal	Memuaskan	Rata-rata dalam	Memuaskan	Memuaskan	Luar biasa
menunjukkan tingkat kemampuan yang dapat diterima	Memuaskan	Rata-rata dalam	Memuaskan	Memuaskan	Luar biasa

6. Kompetensi : Menunjukkan kemampuan dan kualitas.

Tidak memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Memuaskan	Luar biasa
Tidak dapat diterima dalam minimalnya	Memuaskan	Rata-rata dalam	Memuaskan	Memuaskan	Luar biasa
menunjukkan kerjasama	Memuaskan	Rata-rata dalam	Memuaskan	Memuaskan	Luar biasa

8. Kreativitas : Menunjukkan daya imajinasi dan daya kreatif.

Tidak memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Memuaskan	Luar biasa
Sangat tidak layak dan tidak dapat diterima dalam	Memuaskan	Rata-rata dalam	Memuaskan	Memuaskan	Luar biasa
menunjukkan kreativitas	Memuaskan	Rata-rata dalam	Memuaskan	Memuaskan	Luar biasa

9. Pengambilan Keputusan : Pengambilan keputusan dan pemberian solusi.

Tidak memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Memuaskan	Luar biasa
Gagal menunjukkan kerja yang dapat diterima dalam pengambilan keputusan	Memuaskan	Rata-rata dalam	Memuaskan	Memuaskan	Luar biasa
menunjukkan kerja yang dapat diterima dalam pengambilan keputusan	Memuaskan	Rata-rata dalam	Memuaskan	Memuaskan	Luar biasa

10. Pendelegasian : Menunjukkan orang yang diberi kuasa bicara atau bertindak.

Tidak memusaskan	Gagal untuk mendelegasikan secara efektif	Kemampuan pendelegasian agak lemah	Secara umum medelegasikan tugas-tugas kepada subordinat dibawahnya	Bagus dalam pendelegasian dengan definisi yang jelas otoritas dan memaksimalkan organisasi	Luar biasa
Di bawah rata-rata				Memusaskan	Luar biasa

11. Dapat diandalkan : Menunjukkan sifat yang dapat dipercaya.

Tidak memusaskan	Tidak dapat diandalkan untuk pengembangan tanggung jawab	Tidak selalu dapat diandalkan dalam menjalankan tugas-tugas yang telah ditetapkan	Biasanya dapat diandalkan sesuai dengan jadwal dan deadline yang ditentukan	Sangat dapat diandalkan dalam menyelesaikan segala tugas	Luar biasa
Di bawah rata-rata			Rata-rata	Memusaskan	Luar biasa

12. Improvisasi : Peningkatan kualitas atau kondisi yang lebih baik.

Tidak memusaskan	Improvisasi yang tidak sesuai dengan standar minimal	Memerlukan improvisasi untuk mencapai standar rata-rata	Menunjukkan beberapa peningkatan dalam menyelesaikan tujuan-tujuan improvisasi	Menunjukkan peningkatan substansial dalam improvisasi kerja	Luar biasa
Di bawah rata-rata			Rata-rata	Memusaskan	Luar biasa

13. Inisiatif : Mengemukakan gagasan, metode dan pendekatan baru.

Tidak memusaskan	Gagal mencapai standar minimal untuk menciptakan-kemungkinan baru	Tidak mencapai standar rata-rata dalam pengembangan gagasan dan solusi-solusi baru	Menunjukkan wawasan kreatif dalam mengembangkan konsep dan teknik baru	Selalu dapat diterapkan untuk pengembangan gagasan dan solusi kreatif	Luar biasa
Di bawah rata-rata			Rata-rata	Memusaskan	Luar biasa

14. Inovasi : Pengenalan metode dan prosedur baru.

Tidak memuaskan	Di bawah rata-rata	Memuaskan	Luar biasa
Gagal mencapai tingkat pengembangan metode dan prosedur inovatif yang dapat diterima	Lebih dalam menunjukkan keahlian yang inovatif	Memenuhi kriteria inovatif rata-rata	Sangat inovatif dalam mengembangkan metode, pendekatan yang baru dan solusi-solusinya

15. Keahlian Interpersonal : Menampilkan keahlian hubungan manusiawi.

Tidak memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar biasa
Gagal dalam hal hubungan manusiawi	Lebih dalam hubungan manusiawi	Memenuhi kemampuan hubungan manusiawi normal	Memenuhi ahli dalam hubungan manusiawi	Memenuhi ahli sangat dalam hubungan manusiawi

16. Keputusan : Pertimbangan sebelum membuat opini, rekomendasi, tindakan.

Tidak memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar biasa
Gagal melatih keputusan yang dapat diterima	Tak selalu dapat diandalkan untuk membuat keputusan yang sehat	Mem buat keputusan yang bijaksana dan beralasan	Dapat selalu dipercaya untuk membuat pertimbangan-pertimbangan yang bijaksana	Memenuhi keputusan yang luar biasa dalam mendiagnosa secara efektif dan memberi pertimbangan yang mendalam terhadap segala situasi

17. Pengetahuan : Pemahaman posisi dan kondisi yang relevan.

Tidak memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar biasa
Pengalaman terhadap posisi dan kondisi yang relevan sangat minim	Pengalaman akan tanggung jawab dan tugas tidak mencapai standar rata-rata	Secara umum memiliki pengetahuan pada aspek dan posisi	Sangat mampu mengetahui segala tanggung jawab posisi	Luar biasa dalam pengetahuan yang terkini dan menunjukkan pengetahuan administratif dan komprehensif terhadap posisi dan wilayah kerja

18. Kepemimpinan : Menunjukkan otoritas yang kuat dan kapasitas memimpin.

Tidak memuaskan	Gagal menunjukkan kualitas kepemimpinan	Tidak mencapai harapan-harapan	Menampilkan kualitas kepemimpinan	Menunjukkan kemampuan yang visioner	Menunjukkan dan memotivasi dalam unggul
Di bawah rata-rata	Tidak mencapai rata-rata	Tidak mencapai rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar biasa

19. Pembelajaran : Mendapat pengetahuan melalui pengalaman, instruksi, belajar.

Tidak memuaskan	Menunjukkan keahlian rata-rata dalam merespon situasi	Di bawah rata-rata dalam pembelajaran yang baru	Menunjukkan keahlian rata-rata dalam metode, sistem dan teknik-teknik baru	Bagus dalam pembelajaran dan metode-metode baru	Luar biasa dalam pembelajaran secara cepat terhadap perubahan situasi baru
Di bawah rata-rata	Rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Memuaskan	Luar biasa

20. Manajemen : Pengaturan dan pengawasan sumber-sumber.

Tidak memuaskan	Di bawah rata-rata	Lemah dalam keahlian manajemen dasar	Memampu melakukan prinsip-prinsip manajemen pada sebagian besar situasi	Menunjukkan keahlian manajemen yang kuat dalam berbagai keadaan	Luar biasa dalam memimpin segala situasi yang ada untuk tujuan organisasi dengan sukses
Tidak memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar biasa

21. Motivasi : Memotivasi, merangsang dan membangkitkan semangat.

Tidak memuaskan	Di bawah rata-rata	Kurang memiliki antusias dan hasrat untuk mencapai hasil	Menampilkan rangsangan prestasi, hasrat dan spirit rata-rata	Secara kuat memotivasi untuk meraih hasil optimal	Menunjukkan rangsangan yang luar biasa dalam menyelesaikan tanggung jawab dan membangkitkan antusiasme
Tidak memuaskan	Rata-rata	Rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar biasa

22. Negosiasi : Berunding dengan orang lain melalui diskusi dan kompromi.

Tidak memuaskan	Dibawah rata-rata	Rata-rata	Memuaskan	Luar biasa
Tidak mampu bernegosiasi	Di bawah rata-rata dalam keahlian bernegosiasi	Secara umum mampu menyelesaikan konflik dan kesalahpahaman	Sangat baik dalam bekerja dengan orang lain untuk menyelesaikan pandangan-pandangan yang berbeda	Luar biasa dalam menghadapi konfrontasi dan berhasil membawa penyelesaian tanpa menciptakan konflik

Sumber : Mangkunegara (2005: 29-36).

Pada Tabel 2.3 panduan penilaian kinerja menuntut lebih banyak aspek yang dinilai dari karyawan halmana bisa menambah tidak mudah dalam praktek untuk mencapai tingkat obyektivitas penilaian.

Kisi-kisi dari panduan penilaian kinerja dapat digunakan secara keseluruhan atau sebagian tergantung pada pilihan perusahaan atau Manajemen Kinerja SDM-nya. Mengingat penilaian kinerja adalah bagian dari Manajemen Kinerja suatu perusahaan, oleh karenanya dalam penelitian ini di samping memperhatikan kisi-kisi diatas juga akan menyesuaikan dengan kondisi perusahaan yang diteliti. Hal yang perlu diperhatikan dari sebagian panduan di atas ialah cara penetapan skala penilaian menggunakan katagori dari : tidak memuaskan, di bawah rata-rata, rata-rata, memuaskan, luar biasa. Perskalaan nilai kinerja dimaksudkan sudah menjadi umum diterapkan di banyak perusahaan dan tidak berbeda dengan rating scale : *excellent, good, acceptable, fair, poor*.

2.1.4.6. Pengaruh Kebijakan sistem kompensasi, kondisi kerja, kapasitas individu, motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Berdasarkan pemaparan sebelumnya tentang beberapa teori yang

menjadi acuan dan orientasi penelitian ini, berikut dikemukakan benang merah hubungan konstruk atau antara variabel penelitian.

Hubungan teoritik antara Kebijakan sistem kompensasi, Kondisi kerja dan Kapasitas individu dengan Motivasi dan Kinerja karyawan telah dijelaskan, menggunakan pijakan teorik model kinerja-motivasi (*performance-motivation model*) yang dikemukakan oleh Walker (1987:200), yang menurut peneliti berguna untuk memahami proses kinerja dan hubungannya dengan kepuasan kerja dan motivasi, di mana Walker berasumsi bahwa kepuasan pekerja/ karyawan merupakan kunci dari motivasi kerja dan kepuasan pekerja/ karyawan adalah faktor penting untuk menjaga dan memperbaiki kinerja, dikatakannya : "... that somehow *employee satisfaction is an important factor in sustaining and improving performance*" (Walker, 1987:199). Hubungan antara kinerja, kepuasan dan motivasi ditunjukkan dalam Gambar 2.3 *Determinants of individual performance, satisfaction, and motivation* (Walker, 1987:199).

Pada gambar 2.3 terbaca jelas adanya hubungan konstruk ; kinerja individual, kepuasan dan motivasi kerja, dimana motivasi kerja seorang karyawan dipengaruhi oleh kepuasan atas kompensasi dan kepuasan atas kondisi pekerjaan itu sendiri. Bisa jadi Motivasi kerja tinggi karyawan disebabkan oleh kompensasi yang bagus atau karena karyawan memang menenangi pekerjaan serta kondisi kerjanya..

Setiap karyawan selalu mempunyai motivasi sehhubungan dengan perilakunya di tempat kerja, dasarnya ialah karena adanya kebutuhan-kebutuhan hidup bersifat material dan kebutuhan bersifat non material (Siagian, 1985 : 62), karenanya faktor-faktor motivasional yang

mengadung kedua macam kebutuhan dimaksud, akan mempengaruhi perilaku orang di tempat kerja/ kinerja.

Kemudian bagaimana proses kompensasi atau reward mempengaruhi kinerja (performance) dan kepuasan, mengacu pemikiran Werther and Davis (1996:50), "A reward – Performance Model of motivation", bahwasanya "Compensation policies may motivate and satisfy employee through incentive plans or may harm motivation and satisfaction through insufficient raises or salary freezes".

Kemudian mengenai hubungan antara kondisi kerja dengan motivasi dan kinerja mengacu pemikiran Schermethorn (1995:5-6), bahwasanya *quality of work life/ QWL* akan menciptakan kinerja yang tinggi di antaranya dengan memberi kondisi kerja secara fisik (physical working condition) yang aman dan sehat.

Pentingnya elemen yang bersifat fisik dalam organisasi untuk memuaskan karyawan, ditinjau dari teori organisasi mengenai pentingnya struktur fisik organisasi dijelaskan : "The Hawthorne researches led by Harvard University professor Elton Mayo, set out to perform a series of field experiments to determine how changes in the physical setting of work affected worker productivity" (Hatch, 1997:241).

Menurutnya elemen fisik mempunyai hubungan dengan elemen sosial sebagaimana ungkapan :

... relationship between the physical elements of an organization define its physical structure. The physical elements of organization include building and their location, furniture and equipment, decoration and even human bodies. Among this elements, the relationships of particular interest to organization theories are : organizational geography, layout, and design and decor" (Hatch, 1997:241-243).

Hal ini diperkuat lagi oleh *Performance-motivation model* yang

dikembangkan oleh peneliti Moorhead dan Griffin dalam (Walker,

1987:259) ada menjelaskan :

Certain variables which influence performance are controllable by management : work design (the task or activities to be performed, job content), organizational context (e.g., supervisory style, organization of work, physical working conditions, commutation, hours of work, etc.) and performance objectives (presumably related to organizational objectives). All have a direct effect on the extent and nature of an individual's efforts to devote to a job.

Pengembangan Model teori oleh Moorhead and Griffin ini

mempertegas bahwa *physical working condition* adalah salah satu

determinan utama (*primary determinant*) dari perilaku individu, motivasi

dan kinerja.

Selanjut dengan model teori di atas ialah teori dua faktor Herzberg

(*Two-factor theory*), menyatakan : "... as conditions surrounding the job

such as quality of supervision, pay, company policy, physical working

condition, relations with others, and job security were characterized by

Herzberg hygiene factors. When they're adequate, people will not be

dissatisfied ; neither will they be satisfied " (Robbins, 2001:159). Dalam

hal ini Herzberg melihat adanya pengaruh kondisi kerja yang baik dengan

kepuasan karyawan yang kemudian akan mempengaruhi perilaku.

Lebih lanjut hubungan antara Kapasitas individu dengan Motivasi

dan kinerja mengacu pemikiran Gibsons *et al.* (1996:52), yang

menjelaskan perbedaan individu : "Selain serupa, orang-orang juga unik.

Studi tentang perbedaan individu seperti sikap, konsepsi dan kemampuan

membantu para manajer untuk menjelaskan perbedaan tingkat prestasi. Perilaku yang menghasilkan pekerjaan merupakan keunikan masing-masing orang, proses yang melandasinya sama bagi setiap orang".

Faktor individual terdapat hal strategis yakni soal kompetensi, Walker (1987:259) menegaskan :*"individual competence is also an important variabel. Hard-working individual without the necessary skills, abilities, or knowledge are not likely to achieve much on their job"*.

Pendapat Gibson dan Walker, peneliti jadikan landasan bahwa faktor-faktor individual mempunyai hubungan atau pengaruh terhadap kinerja karyawan secara individual, dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa Kapasitas individu akan menjadi motivasi kerja kemudian kinerja.

Beberapa pendapat ahli inilah menjadi acuan penyusunan kerangka pikir penelitian, yang ancasan teoritiknya secara sederhana menunjukkan adanya keterhubungan antara variabel : Kebijakan sistem kompensasi, Kondisi kerja, Kapasitas individu, Motivasi kerja, dan Kinerja karyawan.

2.2. Tinjauan Empirik.

Meninjau penelitian terdahulu terdapat beberapa penelitian mempunyai kemiripan dengan penelitian yang akan dilakukan ini dalam pengertian sebagian konsep yang digunakan oleh penelitian sebelumnya juga digunakan dalam kerangka model teoritis penelitian ini, yakni konsep-konsep : Kompensasi, Kepuasan Kerja, Motivasi kerja, Kinerja karyawan, Organisasi, Budaya Organisasi, Manajemen Sumber daya manusia.

Kendatipun terdapat kesamaan penggunaan konsep namun penyusunan model teoritis penelitian mempunyai perbedaan telah,

sehingga hasil penelitian yang akan dilakukan ini dapat menjadi tambahan pembahasan bagi penelitian yang sudah ada dan acuan empirik bagi para calon peneliti mendatang.

Dari kesamaan penggunaan konsep, kemudian dilihat dari sudut perbedaannya dengan terdahulu ialah di antaranya : mengenai penggunaan konsep kompensasi yang menurut hasil penelitian terdahulu pembahasannya kurang lengkap yakni peranannya kurang dipertegas sebagai faktor motivasional utama dan tidak dikaji lebih detail komponen kompensasi mana yang berpengaruh paling signifikan. Kompensasi dikaji sebagai variabel independen dari variabel dependen Kepuasan kerja, sementara penelitian ini menelaah kompensasi yang memberi Kepuasan kerja akan dapat menjadi Motivasi / kekuatan pendorong mewujudkan kinerja karyawan, sehingga kompensasi yang memuaskan pekerjaan akan menjadi variabel antara (*intervening variable*) bagi Kinerja (*performance*) karyawan. Kompensasi kurang menjelaskan bila disimpulkan hanya sebatas memberi kepuasan tanpa menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Di samping itu dibanding penelitian-penelitian terdahulu, penelitian ini akan mengkaji secara komprehensif dengan memberi penekanan aspek organisasional lainnya yakni ; Kondisi fisik tempat kerja, Kapasitas individu, pengakuan faktor kompensasi mungkin sebagai faktor motivasional utama dalam peningkatan kinerja karyawan pada perusahaan/ organisasi bisnis.

Melalui model pendekatan teoritik yang komprehensif dalam menjawab permasalahan sumber daya manusia, diharapkan akan menguatkan atau dapat menjustifikasi bagi kepentingan praktis, yakni

dapat dijadikan acuan perusahaan untuk menetapkan kebijakan (*company policy*) menyangkut kompensasi, kondisi kerja, dan upaya peningkatan kapasitas individu.

Rancangan model pendekatan teoritik penelitian ini dengan mengacu serta mengembangkan hasil-hasil penelitian terdahulu, diharapkan akan menambah manfaat tidak hanya untuk pengembangan keilmuan namun sekaligus memberi pedoman kepentingan praktis sehingga bisa memenuhi pencapaian tujuan teoritik dan tujuan aplikatif.

Berikut uraian singkat hasil-hasil penelitian terdahulu dimaksud :

Sedianingsih, pada tahun 2006, melakukan penelitian berjudul "Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan dan Motivasi Kerja serta Kinerja Karyawan Pada Pabrik Rokok SKT Yang Go Public di Jawa Timur". Masalah yang diangkat ialah apakah variabel-variabel : Kompensasi finansial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan dan Motivasi kerja serta Kinerja Karyawan. Dengan menggunakan analisis statistik model Regresi Linier Berganda diperoleh kesimpulan bahwa kompensasi finansial berpengaruh terhadap kepuasan, motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Hasil penelitian membuktikan bahwa Kompensasi finansial besar kontribusinya bagi keperilakuan karyawan di perusahaan pabrik rokok.

Penelitian ini akan lebih jauh melihatnya, apakah juga berlaku pada penelitian yang akan dilakukan ini bila model persamaan regresinya terdapat variabel lain : Kondisi tempat kerja, Kapasitas individu. Apakah memang benar setiap karyawan yang bekerja di suatu perusahaan hanya mengharapkan imbalan / kompensasi finansial, tidakkah variabel

Lingkungan/ kondisi tempat kerja dan variabel Kapasitas individu juga merupakan faktor untuk memberi kepuasan, motivasi dan kinerja karyawan yang tidak kalah arti pentingnya.

Penelitian ini akan melakukan telaah dengan memasukkan variabel Kondisi kerja dan variabel Kapasitas individu menjadi sebuah model persamaan regresi berganda atau model persamaan struktural.

Jadi persamaan dan perbedaan antara penelitian yang akan dilakukan ini dengan hasil penelitian terdahulu ialah dalam membuat suatu model persamaan regresi berganda sama-sama mengkaji Kompensasi dalam perusahaan yang mungkin berdasarkan data akan mengjustifikasi hasil penelitian sebelumnya, juga akan dibuktikan bahwa Kompensasi di samping memberi kepuasan juga motivasi dan kinerja karyawan perusahaan.

Dalam penelitian ini mengkaitkan antara Kebijakan sistem kompensasi dengan aspek keorganisasian dan keperilaku sebagai independen variabel, oleh karenanya untuk pengembangan penelitian terdahulu dibuatlah Model kerangka konseptual yang lebih faktual. Bila peneliti terdahulu obyek penelitiannya adalah perusahaan di Jawa Timur, adapun obyek penelitian yang akan dilakukan ini pada perusahaan PT. Telekomunikasi, Tbk Divre VI di Kalimantan.

Koesmono, pada tahun 2005, melakukan penelitian berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur". Masalah yang diangkat ialah apakah variabel-variabel ; Budaya Organisasi dan Motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap

Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan dan mana di antaranya yang paling dominan. Dengan menggunakan analisis statistik model Regresi Linier Berganda diperoleh kesimpulan bahwa beberapa variabel independen dimaksud secara bersama berpengaruh terhadap Kepuasan kerja dan Kinerja karyawan.

Kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan ialah dalam penggunaan konsep yakni konsep ; Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di mana konsep Motivasi merupakan faktor penyebab Kinerja Karyawan, penelitian yang akan dilakukan juga akan membuktikan bahwa tanpa didahului motivasi tidak akan terjadi perilaku / kinerja karyawan.

Perbedaannya ialah mengenai struktur atau model kerangka teoritisnya dimana peneliti terdahulu menetapkan variabel Motivasi ditambah dengan variabel Budaya Organisasi sebagai variabel independen sementara penelitian yang akan dilakukan nantinya menetapkan Motivasi adalah sebagai variabel antara (*intervening variable*) untuk mencapai Kinerja Karyawan karena sesuai dengan acuan teori bahwasanya berperilaku individu dalam hal ini Kinerja Karyawan senantiasa didahului adanya Motivasi kerja (*Work motivation*). Penelitian yang akan dilakukan akan mengembangkan hasil penelitian sebelumnya dengan cara membangun sebuah Model Persamaan Struktural dan Analisis Jalur yang menunjukkan hubungan antara ; Independen variabel, Intervening variabel, Dependen variabel.

Perbedaan selanjutnya ialah bahwasanya penelitian akan dilakukan dalam pemecahan masalah kinerja karyawan diupayakan lebih

komprehensif dengan cara menetapkan variabel ; Kebijakan Kompensasi, Kondisi tempat kerja, Kapasitas Individu sebagai independen variabel terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan, agar hasil penelitian dapat memberi hasil penguatan teori yang ada dan bermanfaat dalam kepentingan aplikatif, karena variabel independen dimaksud lebih aktual dan faktual berkaitan dengan masalah kinerja karyawan di kebanyakan perusahaan.

Iskandar, pada tahun 2005, melakukan penelitian berjudul Pengaruh Jangkar Karir dan Sistem Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pelayanan Publik Pegawai Negeri Sipil Pemerintahan Kabupaten Kutai Kartanegara Kalimantan Timur. Permasalahan dirumuskan apakah variabel : Jangkar karir pegawai, Sistem pengembangan karir organisasi berkorelasi terhadap Kepuasan kerja pegawai dan kinerja pelayanan publik, dengan menggunakan analisis jalur /SEM diperoleh kesimpulan bahwa, Pilihan jangkar karir pegawai berpengaruh terhadap kepuasan kerja kendati belum tentu sejalan dengan kebutuhan organisasi, Persepsi sistem pengembangan karir (latihan, pengembangan, dukungan atasan, reward) berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, Persepsi sistem pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pelayanan publik, sebagian besar pegawai memiliki jangkar karir tidak sesuai dengan jangkar karir kebutuhan organisasi, Kepuasan kerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai, Pemahaman yang lebih besar tentang jangkar karir dapat membantu organisasi untuk lebih sukses, Informasi distribusi dan kesesuaian jangkar karir menjadi kunci kepuasan dan kinerja layanan oleh

pegawai.

Kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan ialah dalam penggunaan konsep Reward, Kepuasan dan Kinerja. Perbedaanannya ialah mengenai struktur atau model kerangka teoritisnya dimana peneliti terdahulu menetapkan variabel Jangkar karir dan Sistem pengembangan karir sebagai variabel independen sementara penelitian yang akan dilakukan nantinya menetapkan Kompensasi, Kondisi kerja, Kapasitas individu sebagai independen variabel.

Perbedaan selanjutnya ialah bahwasanya penelitian akan dilakukan dalam pemecahan masalah kinerja meliputi wilayah Kalimantan karena variabel independen dimaksud lebih aktual dan faktual berkaitan dengan masalah kinerja karyawan di kebanyakan organisasi/ perusahaan.

Wibisono, pada tahun 2002, melakukan penelitian berjudul Pengaruh Motivasi Spiritual terhadap Kinerja Karyawan Industri Manufaktur di Batamindo Batam. Motivasi aqidah, motivasi ibadah dan motivasi muamalat berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang religius. Temuan penelitiannya : Motivasi aqidah, ibadah, muamalat berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang religius. Adanya hubungan fungsional antara sistem nilai suatu ajaran agama dengan kegalirahan bekerja. Kecenderungan perilaku materialistis pada kawasan industri modern merupakan efek perubahan yang tidak serasi dengan tata nilai religius. Adanya motivasi menurut Maslow (fisiologis, rasa amana, sosial, aktualisasi diri) dapat untuk meningkatkan kinerja. Kebutuhan sekunder dominan dibanding kebutuhan primer. Dominannya motivasi muamalat dibanding motivasi aqidah dan ibadah karena kebutuhan material masih

menjadi prioritas.

Kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan ialah dalam penggunaan konsep Motivasi dan kinerja karyawan kendatipun konsep motivasi dikaitkan dengan suatu ajaran / agama Islam, namun konsep dasar yang digunakan adalah bersumber dari teori motivasi klasik tentang kebutuhan manusia.

Perbedaannya ialah mengenai struktur atau model kerangka teoritisnya dimana peneliti terdahulu menetapkan variabel motivasi sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai dependen variabel, sementara penelitian yang akan dilakukan nantinya variabel motivasi sebagai *variable intervening*.

Perbedaan selanjutnya ialah bahwasanya penelitian akan dilakukan dalam pemecahan masalah kinerja karyawan meliputi wilayah Kalimantan sedang penelitian terdahulu di Batam.

Zamroni, pada tahun 2007, melakukan penelitian berjudul : *The influence of rationalization of Bureaucracy on Working motivation among the employees after the issuance PP 08/2003 : A case studies to regency government of Jember*. Peneliti menguji pengaruh rasionalisasi birokrasi atas motivasi kerja karyawan setelah keluarnya PP 08/2003. Permasalahan dirumuskan apakah variabel rasionalisasi birokrasi berpengaruh terhadap kinerja, yang dimaksud rasionalisasi birokrasi anantara lain meliputi aspek kondisi kerja.

Pelaksanaan PP 08/2003 secara tidak langsung berpengaruh pada motivasi kerja PNS dimana pegawai terbiasa dengan kondisi kerja yang cukup baik, jenjang karir yang sesuai dengan harapan dan jabatan yang

Sudarmasto, pada tahun 2005, melakukan penelitian berjudul :
Kepemimpinan, Nilai-nilai Budaya dan Motivasi terhadap Kinerja Individual
Peneliti pada Unit Pelayanan Teknis Riset di Departemen Perindustrian.
Peneliti menguji beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja individual
peneliti. Beberapa rekomendasi yang diusulkan antara lain : kinerja

akan dilakukan di Kalimantan.
kinerja karyawan. Perbedaan selanjutnya ialah bahwasanya penelitian
hanya berpengaruh pada motivasi kerja tetapi juga berpengaruh terhadap
model kerangka teoritisnya. Penelitian ini menetapkan kondisi kerja tidak
motivasi kerja karyawan/ PNS Perbedaannya ialah mengenai struktur atau
karyawan, bahwasanya kondisi kerja adalah salah satu variabel penyebab
ialah dalam penggunaan konsep Kondisi kerja dan Motivasi kerja
Kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan
kondisi kerja terhadap motivasi kerja.

sebesar 0.026 lebih kecil dari 0.05. Berarti, ada pengaruh perubahan
variabel bebas perubahan kondisi kerja diperoleh dengan nilai signifikan
kondisi kerja, penempatan pegawai dan *job replacement*), yakni untuk
dari 0.05. Untuk uji t secara parsial antara variabel bebas (perubahan
hasil uji hipotesis dengan nilai signifikannya 0.003 yang berarti lebih kecil
rasionalisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja dengan melakukan
PNS. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa secara bersama-sama
Peneliti membuktikan rasionalisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja
perampingan, perubahan ruang kerja dan pekerjaan-pekerjaan baru.
setidaknya berakibat pada penataan pegawai yang mengalami
dipangku berkorelasi dengan keasliannya. Rasionalisasi dalam prakteknya

individual peneliti belum memuaskan, struktur organisasi masih mengandung kelemahan, kepemimpinan masih kurang memadai, ada nilai-nilai budaya yang mengandung kekuatan, kesenjangan motivasi. Kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan ialah dengan penggunaan konsep Motivasi Kerja yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja dimana variabel interveningnya ialah *self esteem* dan *self efficacy* yang dapat diartikan sebagai internal motivasi. Dengan demikian mempunyai kesamaan untuk Engko, pada tahun 2007, melakukan penelitian berjudul :

Hubungan antara Motivasi spiritual dan motivasi material, disiplin kerja dan penghargaan terhadap kinerja karyawan- Studi kasus pada perusahaan-perusahaan di wilayah Kedu. Kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan ialah dalam penggunaan konsep Motivasi kerja, penghargaan dan kinerja. Al Amin, pada tahun 2007, melakukan penelitian berjudul :

Pengaruh kesejahteraan, komitmen, teknologi pembelajaran, kepakaran dan motivasi kerja terhadap kinerja Dosen dan hasil belajar mahasiswa di Onsoed Purwokerto. Kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan ialah diantaranya dalam penggunaan konsep kepakaran yang dapat diartikan sebagai gambaran dari kapasitas individu serta penggunaan konsep Motivasi kerja dan kinerja. Haryadi, pada tahun 2005, melakukan penelitian berjudul :

Kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan ialah dalam penggunaan konsep Motivasi kerja dan kinerja individual.

melihat pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Kini melalui penelitian terdahulu, diperoleh justifikasi empirik :

Kompensasi Finansial berpengaruh terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan.

Kondisi kerja berpengaruh terhadap Motivasi kerja.

Motivasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.

Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Motivasi (religius dan kebutuhan Maslow) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang religius.

Kepakaran yang mencerminkan kapasitas individu berpengaruh terhadap kinerja.

Kini dari kesimpulan penelitian-penelitian terdahulu, dapat

digunakan sebagai proposisi/ premis dari logika penelitian ini :

1. Kompensasi yang memuaskan akan berpengaruh terhadap

motivasi kerja dan kinerja karyawan.

2. Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja karyawan.

3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

4. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

5. Kondisi kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan.

6. Kapasitas individu berpengaruh terhadap kinerja.

Dari keenam proposisi diatas, bila di tarik kesimpulan (*conclusion*),

maka substansi judul penelitian ini memiliki kebenaran logika, dengan kata

lain topik penelitian ini memiliki dasar logika, dan peta teori penelitian

dirangkum dalam Tabel 2.4 halaman 225.

BAB 3
KERANGKA KONSEPTUAL
DAN HIPOTESIS

BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konseptual.

Kerangka konseptual penelitian ini dibangun dengan proses berpikir melalui studi teoritik dan studi empirik, sebagai gambaran aktivitas penelaahan yang mengarah pada pencapaian kebenaran secara epistemologis (menyangkut cara berpengetahuan) dan kebenaran ontologis (menyangkut fakta). Melalui studi teoritik dan studi empirik, diharapkan akan membantu proses berpikir analitik atas obyek yang diteliti.

Pada dasarnya proses berpikir yang utuh tidak cukup hanya

menggunakan pendekatan deduktif tetapi juga perlu pendekatan induktif. Pendekatan deduktif berguna karena bersifat umum dapat diterapkan dimana saja, sementara pendekatan induktif yang sifatnya spesifik dan menarik kesimpulan secara general akan berguna untuk mendukung pemikiran penelitian. Lazimnya pendekatan deduktif adalah tahapan sangat menentukan, karenanya logika pemikiran perlu dirancang secermatnya dan dipaparkan dengan jelas sebagai landasan pemecahan masalah. Berdasarkan teori, permasalahan akan dicarikan resolusi teoritiknya, kemudian disisi lain temuan penelitian terdahulu sebagai hasil pendekatan induktif juga bermanfaat untuk dijadikan dukungan rancangan kerangka konseptual.

Teori bermanfaat untuk menjelaskan suatu fenomena halmama tercermin dari pengertian teori itu sendiri oleh Kertinger dalam Singarimbun (1989:37) yakni "serangkaian asumsi, konsep, konstruk,

definisi dan proposisi untuk menerangkan secara sistematis dengan cara merumuskan hubungan antar konsep", sedang kegunaannya dijelaskan adalah untuk memprediksi (meramal) tabiat dari suatu fenomena dari fenomena yang lain. Yousda (1992:39), menyatakan bahwa kegunaan teori, menerangkan hubungan antara aktivitas-aktivitas, tidak hanya bersifat meramal melainkan juga bersifat menerangkan.

Menurut Blaylock dalam Hodge (1996:18), "Theory is necessary to provide a systematic exploration of our topic. Theory can be defined as an explanation of some phenomenon, and it consists of principles that state relationship observed in association with that phenomenon". Tentu saja seorang peneliti akan mengalami kebutuhan logika deduktif tanpa mengacu teori sebelumnya. Penelitian akan sulit dilaksanakan tanpa teori karena pada hakikatnya teori selalu melayani satu maksud penting ialah menerangkan hubungan-hubungan diantara aktivitas yang diamati.

Penelitian ini adalah proses pemikiran yang utuh di mana paduan antara pendekatan deduktif dan induktif, interaksi dan sintesis antara kedua pendekatan dimaksud berguna untuk mengetahui variabel-variabel apa yang akan diteliti serta hubungan kausalitasnya yang lebih lanjut menjadi dasar perumusan hipotesis untuk keperluan disertasi. Jadi kerangka teori penelitian (*theory building*) ini memuat beberapa hipotesis. Menurut Singarimbun (1989:43), hipotesis adalah sarana ilmiah yang penting, merupakan instrumen kerja dari teori. Sebagai hasil deduksi dari teori atau proposisi, hipotesis lebih spesifik. Mengenai hal ini diperjelas oleh pendapat Surakhmad (1994:63) bahwa teori dan hipotesis adalah dua pengertian yang perlu difahami sebaik-baiknya. Teori dibuktikan

sebagai pegangan pokok secara umum, sedangkan hipotesis dibutuhkan sebagai penjelasan problematik yang dicariikan pemecahannya.

Memang merumuskan hipotesis tidaklah sederhana, memerlukan ketepatan titik pijak. Menurut Laer (1995:120), hipotesis harus dihubungkan dengan realitas dan tepatnya dengan unsur-unsur realitas yang pada saat hipotesis itu dirumuskan, tidak atau minimal tidak sepenuhnya di dalam jangkauan pengamatan langsung peneliti.

Dari pendapat ini, maka dapat dipahami bila dikatakan bahwa hipotesis merupakan sebuah jawaban sementara yang harus diverifikasi atas rumusan masalah atau perlu diuji kebenarannya secara empirik dan uji statistik yang relevan. Jelasnya rancangan penelitian ini bersumber dari khasanah teori dan kajian empirik yang dihasilkan oleh beberapa pengarang, peneliti, penulis jurnal, pemakalah, praktisi, yang kesemuanya akan membantu proses pemetaan teoritis. Memadukan penggunaan logika berpikir deduktif yang berpola dari umum ke khusus dan induktif berpola dari khusus ke umum, ialah agar penelitian ini mendapatkan justifikasi penalaran intelektual, tidak saja menurut kebenaran tentatif teoritis tetapi juga kebenaran evidensial/faktual. Oleh karenanya struktur kerangka proses berpikir ini berusaha memenuhi persyaratan sebagaimana ditulis Yousda (1993:40) :

1. terdiri dari sekumpulan proposisi
2. proposisi-proposisi tersebut saling berkaitan
3. beberapa diantaranya dapat diuji secara empiris.

Yang dimaksud proposisi disini ialah : "suatu pernyataan tentang hubungan antara dua konsep atau lebih. Dia menghubungkan konsep-konsep dalam bentuk relasi" (Yousda, 1993:41).

Proposisi penting bagi proses mencapai kebenaran logis karenanya proses berpikir penelitian ini mengacu beberapa teori dan sekumpulan proposisi yang saling berkaitan sehingga nampak merupakan sebuah sistem pemikiran yang proses berpikirnya meliputi langkah-langkah studi teoritis dan studi empiris. Pada tahapan studi teoritis diupayakan menelaah dan menginventarisasi teori-teori yang relevan dan pada tahapan studi empiris diupayakan mengkaji dan menginventarisasi penelitian-penelitian terdahulu yang mempunyai keminipan topik. Kegunaan mengeksplorasi berbagai teori dan bukti empirik, dimaksudkan agar penelitian dilaksanakan sesuai dengan pola umum penelitian dan hasil penelitian tidak bias dari substansi dan prinsip-prinsip metodologis dari aktivitas kognisi intelektual manusia.

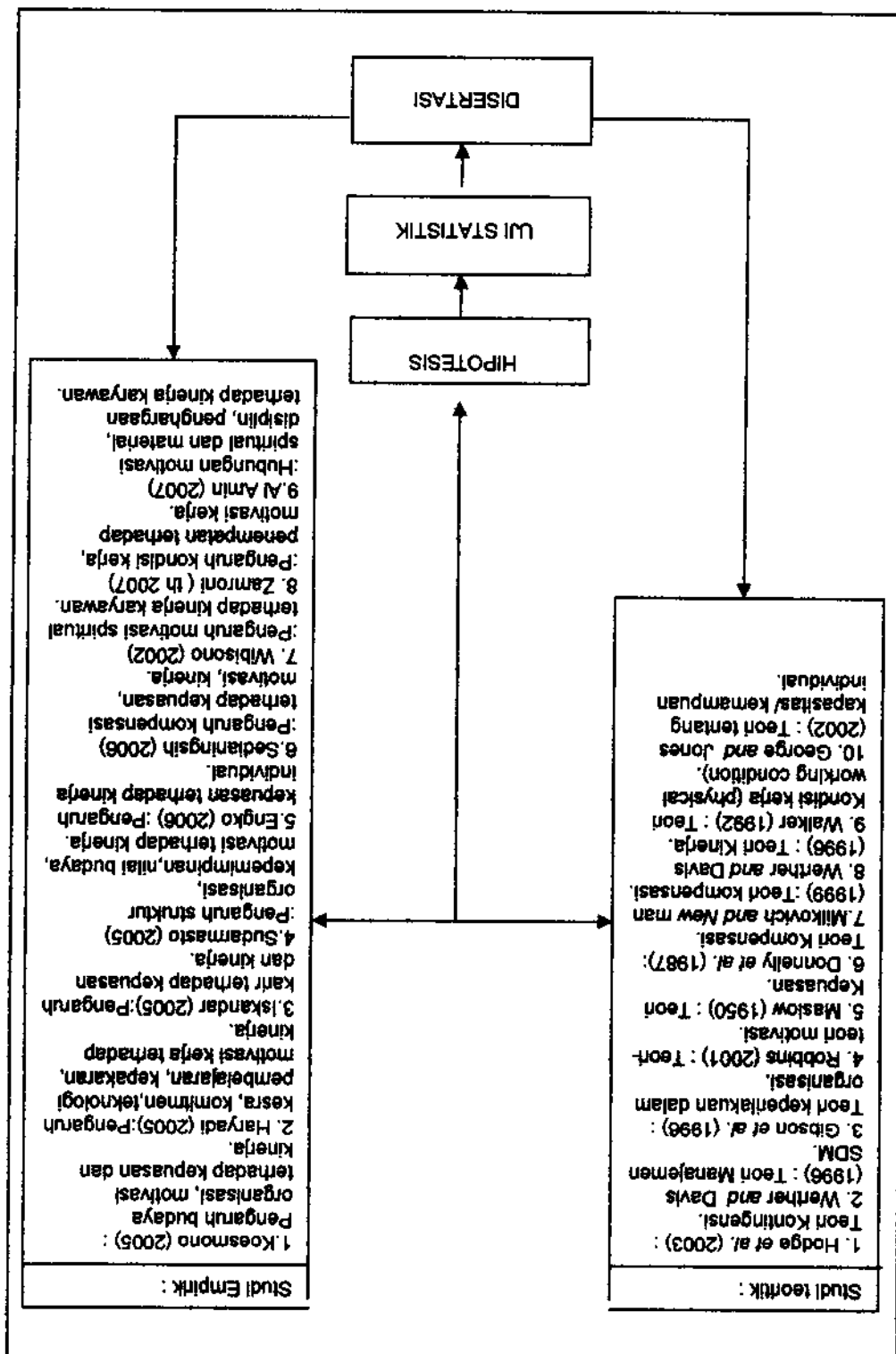
Secara garis besar kerangka proses berpikir dalam rangka menjawab permasalahan penelitian - kinerja karyawan di sebuah perusahaan dimana penelitian akan dilakukan (PT. Telekomunikasi, Tbk Divisi Regional VI Kalimantan), adalah bersumber dari studi teoritik dengan mengacu beberapa teori yang sudah dikenal meluas dan mengacu studi empirik dengan menyimak hasil penelitian terdahulu serta beberapa jurnal dan artikel yang telah dipublikasi baik lewat *web site* maupun media cetak. Berikut disajikan Gambar 3.1 halaman 121 yang merinci bagaimana membangun kerangka proses berpikir sesuai dengan pola umum penelitian.

evidensial yang kompleks mengarah ke suatu model pemikiran.

Makna Gambar 3.1 menunjukkan proses berpikir atas fenomena/

KERANGKA PROSES BERPIKIR

Gambar 3.1



Secara garis besar kini ditunjukkan benang merah kerangka proses berpikir dalam mengacu berbagai teori dan hasil penelitian terdahulu sebagai paduan antara pendekatan deduktif dengan pendekatan induktif.

Menurut Hodge *et al* (2003:2), bahwasanya organisasi adalah mempengaruhi hampir semua aspek eksistensi manusia, oleh karenanya mengkaji aktivitas sumber daya manusia sebagai bagian dari kehidupan organisasi/ perusahaan kiranya akan menjadi jelas bila bertitik tolak dari perspektif disiplin organisasi.

Teori Kontingensi dalam Hodge *et al* (2003:2-17) yang menekankan pada aspek struktur organisasi dapat menjelaskan bahwa dalam organisasi/ perusahaan terdapat ketergantungan antara faktor satu dengan lainnya secara struktural, terdapat relasional atau kontekstual antara : struktur dan ukuran organisasi, teknologi, lingkungan. Struktur yang sesuai bagi suatu organisasi adalah tergantung pada lingkungan yang dihadapi perusahaan, maka dengan menderivasi teori kontingensi tersebut, kini dapat dikatakan bahwa : Kebijakan sistem kompensasi, kondisi kerja, Kapasitas individu, Motivasi kerja, Kinerja karyawan adalah bagian dari struktur kehidupan organisasi, diantaranya terjadi hubungan pengaruh kendatipun tidak harus sama kondisinya antara perusahaan satu dengan lainnya, dan karenanya berkaitan dengan itu, di dalam organisasi perlu adanya pengelolaan sumber daya manusia (manajemen sumber daya manusia).

Berdasar penalaran ilmiah : kebijakan sistem kompensasi yang dipersepsi baik atau memuaskan oleh karyawan akan menjadi kekuatan pendorong karyawan untuk berkinerja baik dan hal ini dapat dipahami melalui teori

kompensasi (Davis, 1996:379), karena karyawan yang terpenuhi kebutuhan dasarnya akan membuat senang bekerja.

Kemudian mengenai kondisi kerja, menurut Walker (1992:259) bahwa kondisi kerja yang aman dan nyaman mempengaruhi perilaku kerja hal mana karena karyawan merasa kebutuhan dasarnya terpenuhi dan terdorong untuk senang bekerja.

Selanjutnya mengenai Kapasitas individu, menurut George and Jones (2002:42-43), bahwa kapasitas individu baik fisik maupun mental serta kompetensi yang dimiliki akan menjadi kekuatan pendorong untuk menentukan kinerja, karena karyawan yang mempunyai kemampuan fisik, mental dan kompetensi akan termotivasi bekerja.

Organisasi adalah suatu sistem yang didalamnya terdapat Manajemen diantaranya Manajemen sumber daya Manusia (MSDM), yang kontribusinya besar bagi kelangsungan/ kemajuan perusahaan, maka Teori Manajemen sumber daya manusia juga menjadi landasan penelitian.

Karena Manajemen sumber daya pada dasarnya menyangkut pengelolaan perilaku manusia untuk kepentingan organisasi, maka Teori Kepelaksanaan dalam Gibson et al. (1987:25-27), yang menyatakan bahwa keefektifan setiap organisasi dipengaruhi oleh perilaku manusianya, maka Teori Kepelaksanaan dijadikan landasan teori guna mengetahui perilaku karyawan di tempat kerja (kinerja karyawan).

Keperilakuan karyawan berkaitan dengan motivasinya, maka Teori Motivasi/ Teori Kepuasan ; Maslow, Alderfer, Herzberg, McGregor dalam Robbins (2001:161) yang intinya menjelaskan adanya tingkat kebutuhan

yang memotivasi dan mendorong perilaku, maka teori motivasi menjadi landasan pemikiran.

Karena tingkat motivasi karyawan ditentukan oleh tingkat kebutuhannya, dimana kompensasi merupakan kebutuhan para karyawan, maka Teori kompensasi dalam Werther and Davis (1996:431) dan dalam Milkovich and Newman (1997:7) yang menyatakan figurasi kompensasi terdiri dari komponen *Direct* dan *Indirect*, dijadikan landasan pemikiran.

Karena Kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasinya, maka Teori Kinerja atau Prestasi kerja dalam Walker (1987:199), yang menjelaskan beberapa faktor mempengaruhi Kinerja (*Theor Determinat of individual performance*) dijadikan landasan pemikiran.

Kemudian dari sisi empirik, dijadikan landasan pemikiran ialah :
Hasil penelitian Sedianingsih (2006) yang membuktikan adanya pengaruh antara kompensasi finansial terhadap Kepuasan kerja, Motivasi kerja, Kinerja karyawan. Hasil penelitian Koesmono (2005) membuktikan pengaruh Budaya organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan dan Kinerja karyawan. Hasil penelitian Iskandar (2005) membuktikan pengaruh Jangkar karir dan sistem pengembangan karir terhadap Kepuasan dan Kinerja pegawai. Hasil penelitian Wibisono (2002) membuktikan pengaruh Motivasi Spiritual terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Zamroni (2007) membuktikan pengaruh kondisi kerja, penempatan pegawai terhadap Motivasi kerja. Haryadi (2005) membuktikan hubungannya Kinerja dengan Motivasi kerja. Sudarmasto (2005) membuktikan Kinerja hubungannya dengan Motivasi. Al Amin (2007) membuktikan Kinerja

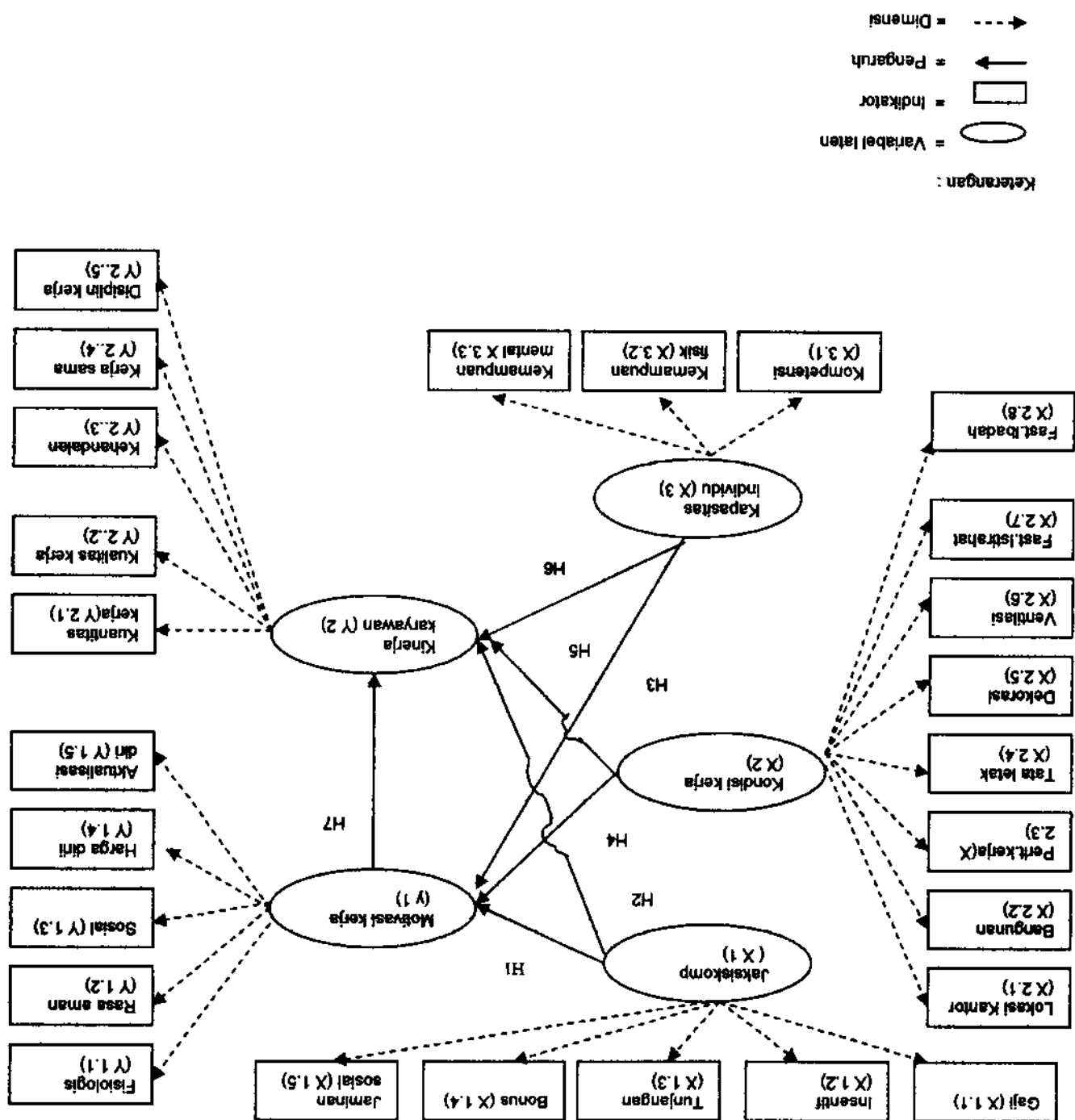
hubungannya dengan Motivation dan Reward. Engko (2007) membuktikan hubungan Kinerja dengan Motivasi (*self esteem* dan *self efficacy*).

Bersumber dari studi teoritik dan studi empirik tersebut, terlihat hubungan antara variabel penelitian dan rumusan hipotesis yang akan diuji secara statistik. Hipotesis memuat variabel-variabel dan hubungan antar variabel yang akan dikaji dan diuji kebenarannya.

Penelitian ini memfokuskan pada beberapa variabel, yakni variabel kebijakan sistem kompensasi, kondisi kerja, kapasitas individu sebagai variabel bebas dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel tergantung., di antara variabel bebas dengan variabel tergantung terdapat variabel motivasi kerja sebagai variabel antara (*intervening variable*).

Untuk mencari besaran pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel tergantung dan pengaruhnya variabel bebas terhadap variabel tergantung secara parsial, digunakan analisis regresi berganda dan Pemodelan Persamaan Struktural. Kemudian untuk menunjukkan hubungan antara : Kebijakan sistem kompensasi, kondisi kerja, kapasitas individu, Motivasi kerja dan kinerja karyawan digunakan analisis jalur dengan alur pemikiran sebagai berikut : Variabel Independen/ eksogen (Kebijakan sistem kompensasi, kondisi kerja, Kapasitas individu) - mempengaruhi Variabel antara (Motivasi kerja) - selanjutnya variabel antara (Motivasi kerja) mempengaruhi Variabel Dependen/ endogen (kinerja karyawan), serta Kebijakan sistem kompensasi, konsep kondisi kerja, konsep kapasitas individu secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan.

Selanjutnya berdasarkan kerangka proses berpikir (Gambar 3.1) halaman 121 kini hubungan antar variabel penelitian disusun kerangka konseptualnya pada Gambar 3.2 berikut :



Gambar 3.2
KERANGKA KONSEPTUAL

Dengan adanya rasa puas karena kebutuhannya terpenuhi, maka tujuan (*goal*) individual karyawan bekerja dipertusahaan dianggap tercapai. Kondisi di mana karyawan merasa puas dan tujuan individualnya tercapai serta sejalan dengan tujuan perusahaan (*organizational goal*), maka kondisi demikian mendorong karyawan di tempat kerja mengarah pada perilaku kerja sesuai dengan tuntutan perusahaan (*job description*) atau

dissatisfaction dan job dissatisfaction.

sebaliknya bila dipersepsi tidak baik/ adil akan berakibat pay karyawan atas kompensasi yang diterima (*pay satisfaction*) atau atau dirasakan baik atau adil maka akan menimbulkan rasa puas pada diri (*exchange*) sumber daya. Bila kebijakan sistem kompensasi dipersepsi dimaksud sebagai keseimbangan dalam konteks makna pertukaran (*an compensation policy*) untuk memenuhi kebutuhan karyawan memenuhinya. Di sisi lain perusahaan membuat kebijakan pemberian kebutuhan karyawan, di mana setiap karyawan berusaha untuk gaji, insentif, tunjangan, bonus, jaminan sosial/ hari tua yang merupakan dari finansial dan non finansial atau langsung dan tidak langsung yakni ; Berikut penjelasan makna Gambar 3.2 : Sistem kompensasi terdiri

motivasi kerja.

Kerangka konseptual diatas menunjukkan secara utuh proses pengaruh antara variabel independen/ eksogen terhadap variabel dependen/ eksogen, yang intinya menunjukkan bahwa Variabel kebijakan sistem kompensasi dan kondisi kerja serta kapasitas individu mempengaruhi variabel kinerja karyawan melalui variabel intervening

kontrak manajemen yakni karyawan terdorong untuk menampilkan kinerja yang baik (*good performance*). Dengan demikian Kebijakan sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan berpengaruh terhadap motivasi kerja yang lebih lanjut akan berpengaruh pada kinerja karyawan (*employee's performance*). Oleh karenanya dihipotesiskan bahwa dalam rangka meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan sebagai *endogenous construct*, maka perlu ditingkatkan pada *exogenous construct*-nya.

Demikian halnya mengenai Kondisi kerja sebagai *exogenous construct*, bila kondisi fisik berkaitan dengan lokasi kantor, bangunan, peralatan kerja, tata letak, dekorasi, ventilasi, fasilitas istirahat, fasilitas ibadah dipersepsi baik/ aman/ nyaman, maka akan memberi kepuasan dan memotivasi untuk berkinerja baik (*good performance*).

Selanjutnya mengenai Kapasitas individu terdiri : kemampuan fisik, kemampuan mental, kompetensi bila oleh karyawan dipersepsikan baik, maka akan menimbulkan kepuasan dalam dirinya sendiri, karyawan termotivasi untuk bekerja dengan baik di tempat kerjanya. Karyawan yang terdorong oleh Kapasitas individu untuk berkinerja baik, berarti karyawan mempunyai kebutuhan Aktualisasi diri (*self actualization*) yakni menjadi *inner motivation* yang kuat dan sebaliknya bila *inner motivation* rendah, maka Kapasitas individu kurang berpengaruh terhadap motivasi kerja dan berkinerja baik, dengan kata lain karyawan yang masih menjadikan Kapasitas individu sebagai *higher order-need* atau kebutuhan tingkat tinggi (*self actualization*), maka motivasi kerjanya masih cenderung dipengaruhi oleh kebutuhan *lower order-need*. Karyawan bekerja

cenderung didasarkan pada faktor motivasi eksternal (*compensation*, *working condition*) dan relatif kecil didasarkan pada motivasi internal.

Jadi ketiga variabel di atas (kebijakan sistem kompensasi, kondisi kerja, kapasitas individu) adalah faktor motivasi yang akan menimbulkan Motivasi kerja sebagai variabel intervening untuk berkinerja baik. Atas dasar pemikiran ini maka perlu dirumuskan beberapa hipotesis adanya hubungan pengaruh dimaksud.

3.2. Hipotesis.

Berdasar tinjauan teoritis dan empiris serta permasalahan yang dikemukakan, maka hipotesis studi ini adalah sebagai berikut :

1. Kebijakan sistem kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Divre VI Kalimantan.

2. Kondisi kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Divre VI Kalimantan.

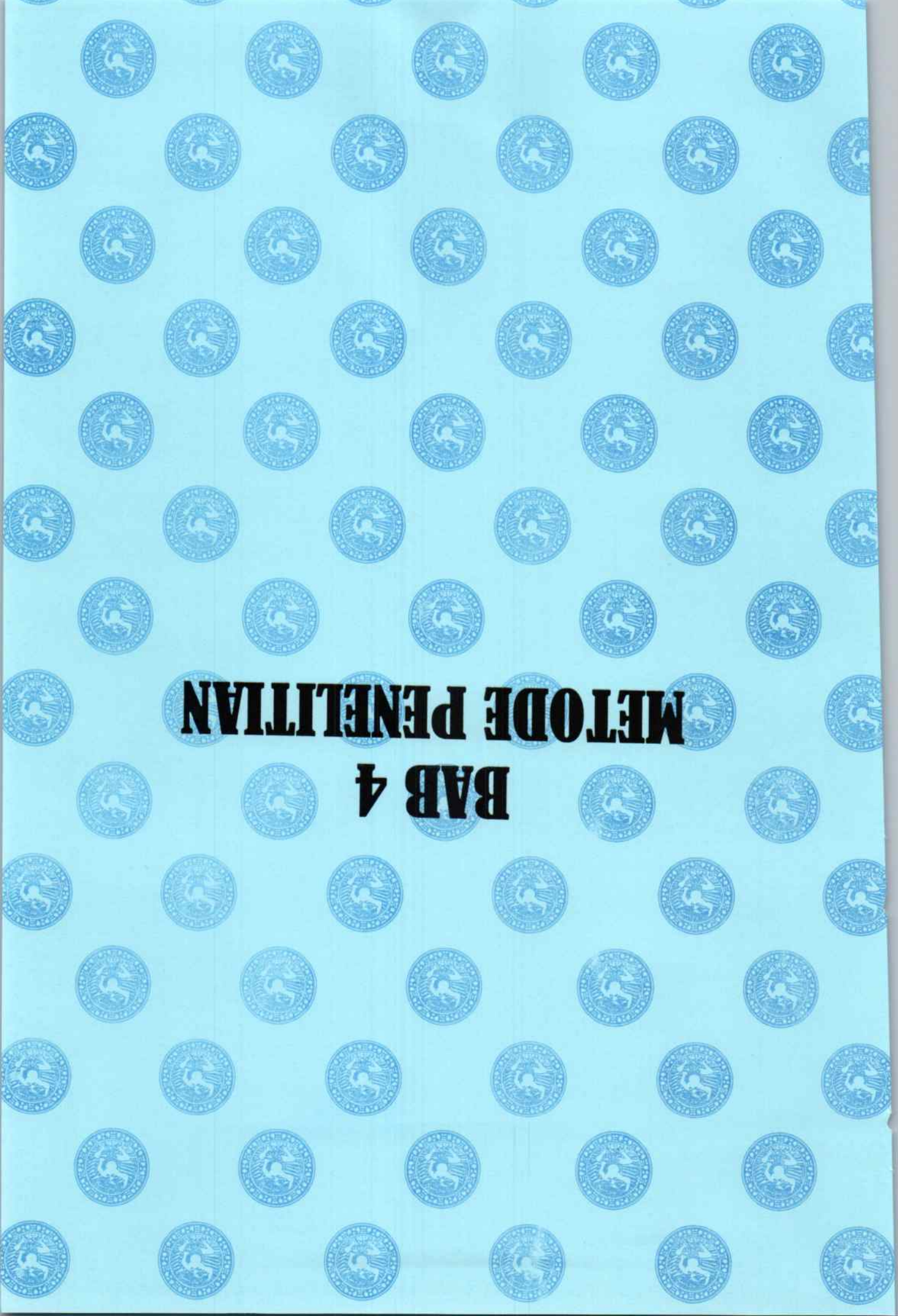
3. Kapasitas individu berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja karyawan PT. Telekomunikasi, Tbk Divre VI Kalimantan.

4. Kebijakan sistem kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan PT. Telekomunikasi, Tbk Divre VI Kalimantan.

5. Kondisi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Divre VI Kalimantan.

6. Kapasitas individu berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan PT. Telekomunikasi, Tbk Divre VI Kalimantan.

7. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan PT. Telekomunikasi, Tbk Divre VI Kalimantan.



METODE PENELITIAN

BAB 4

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan penelitian.

Penelitian ini dalam mengkaji obyeknya diupayakan mengikuti kelaziman prosedur dan prinsip-prinsip metodologis, agar setiap langkah mengarah pada kesimpulan yang tidak bias dari hakikat kebenaran ilmiah. Obyek penelitian diidentifikasi dan dijabarkan dalam bentuk adanya hubungan-hubungan antara beberapa variabel meliputi ; kebijakan sistem kompensasi, kondisi kerja, kapasitas individu, motivasi kerja, kinerja karyawan.

Lokasi penelitian ialah organisasi bisnis/ perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi di Kalimantan yaitu pada PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk Divisi Regional VI Kalimantan (PT.Tekom Divre VI Kalimantan) dan yang dijadikan unit analisis ialah para karyawan perusahaan.

Penelitian menggunakan data primer dan data sekunder untuk saling melengkapi dari keseluruhan data yang diperlukan. Perolehan data primer dengan cara angket yakni melalui penyebaran kuesioner langsung kepada karyawan perusahaan sebagai responden dan untuk data sekunder digali dari beberapa sumber antara lain berupa ; profil perusahaan, laporan-laporan periodik bulanan, tahunan, dokumen-dokumen lain yang relevan.

Jenis penelitian adalah penelitian eksplanatori, menjelaskan hubungan sebab akibat dan juga merupakan penelitian verifikatif karena melakukan pembuktian/ uji hipotesis. Pengujian hipotesis menggunakan

alat uji statistik di mana kesimpulan penelitian dihasilkan melalui perhitungan statistik elementer/ deskriptif dan statistik inferensial dalam kerangka teknik analisis multivariat..

Sebagaimana telah digambarkan kerangka konseptual penelitian (Gambar 3.2) bahwasanya konstruk/ variabel dibangun berdasarkan atau bersumber dari beberapa teori yang dipadukan, dimaksudkan agar penelitian dapat menambah kejelasan atas fenomena yang diteliti, dengan kata lain penelitian dirancang untuk dapat menjelaskan salah satu aspek kehidupan organisasi di Perusahaan Telekomunikasi, Tbk Divre VI tentang pengaruh kebijakan sistem kompensasi, kondisi kerja, kapasitas individu, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dengan begitu akan memberi informasi lebih luas mengenai permasalahan kinerja karyawan.

Sehubungan dengan teknik analisis yang digunakan untuk pengujian hipotesis, kerangka konseptual penelitian ini dijabarkan dalam bentuk Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modeling/SEM*). Penerapan Model *SEM* adalah untuk mengetahui besaran *loading factor* (*koefisien Lambda*), *koefisien struktural* pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen serta untuk uji model.

4.2. Populasi, Sampel, Besar Sampel dan Penarikan Sampel.

Populasi dari penelitian ini seluruh karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk Divre VI Kalimantan yang menurut data Departemen SDM hingga saat ini Tahun 2007 berjumlah 777 karyawan/ karyawan/ karyawan dengan rincian berikut :

Tabel 4.1.
DATA KEPEGAWAIAN PT. TELEKOMUNIKASI DIVE VI

Nomor	Lokasi	Jumlah Karyawan
1.	Kalbar	136
2.	Kalsel	186
3.	Kalteng	87
4.	Kaltim Selatan	89
5.	Kaltim Tengah	90
6.	Kaltim Timur	59
7.	Kantor Dive	130
	Jumlah keseluruhan	777

Sumber : Kantor PT. Telekomunikasi Dive VI.

Dari sejumlah populasi tersebut, sebagian populasi akan dijadikan sampel di mana pengambilan sampel mengacu pada kriteria teknik sampling. Populasi terklasifikasi menjadi Karyawan Pimpinan dan Karyawan biasa, dimana kedua kelompok karyawan dimaksud diasumsikan homogen karena mempunyai proses sosialisasi tentang nilai dan budaya korporasi yang sama sebagai insan Telkom.

Menurut Surakhmad (1994:93) karena tidak mungkinnya penyelidikan selalu langsung menyelidiki segenap populasi, padahal tujuan penyelidikan ialah menemukan generalisasi yang berlaku secara umum, maka seringkali penyelidikan terpaksa mempergunakan sebagian saja dari populasi, yakni sebuah sampel sebagai representasi populasi. Berdasarkan pendapat di atas, berarti penelitian ini mempunyai dasar untuk mengambil sebagian dari jumlah 777 karyawan/ karyawanati dan sampel ditentukan secara bertahap dan tidak keseluruhan karyawan dijadikan responden.

Penetapan perlunya sampel serta besarnya sampel dalam penelitian ini mengacu beberapa pendapat antara lain seperti yang dikemukakan

Surakhmad (1994:99), bahwasanya menentukan besar sampel adalah salah satu masalah penyelidikan yang pelik karena sulit untuk merumuskan kriteria bagi sifat representatif dan kewajaran yang ditentukan sebagai syarat sampel.

Memperhatikan pentingnya penetapan besar sampel dimaksud dikaitkan dengan luasnya wilayah penelitian tentu masalah kerangka *sampling* menjadi penting, yang dimaksud kerangka *sampling* menurut Palte dalam Singarimbun (1989:152) disebut populasi sasaran. Menurutanya kerangka *sampling* yang baik harus memenuhi syarat :

1. Harus meliputi seluruh unsur sampel tidak satu pun tertinggal.
2. Tidak ada unsur sampel yang dihitung dua kali
3. Harus *up to date*
4. Batas-batasnya harus jelas
5. Harus dapat dilacak di lapangan (Singarimbun, 1989:153).

Kini berdasar pendapat di atas, adapun yang menjadi unsur sampel

penelitian ini adalah karyawan PT. Telekomunikasi, Tbk Divre VI Kalimantan.

Dalam penelitian ini karena diasumsikan populasi sampel adalah relatif homogen, maka teknik pengambilan sampel menggunakan Acak Sederhana (*Simple Random Sampling*). Setiap sampel diambil sedemikian rupa sehingga satuan elementer atau unit populasi mempunyai kesempatan sama untuk dipilih sebagai sampel

Pengambilan sampel penelitian ini menggunakan *Area proportional random sampling*, yang metode pengambilan sampelnya :

1. Dengan mengundi unsur-unsur penelitian atau satuan elementer populasi.

2. Dengan mengundi tabel angka acak/ *random* (Singarimbun, 1989:156).

Pendapat ini menegaskan bahwa sampel acak menjamin agar hasil penelitian dapat dievaluasi secara obyektif karena terpilihnya satuan elementer sampel didasarkan pada obyektivitas, terhindar dari subyektivitas peneliti atau orang lain.

Selanjutnya dikaitkan dengan penerapan Pemodelan Persamaan Struktural (*Structural Equation Modeling/ SEM*), maka peranan penentuan besar sampel penting dalam soal estimasi dan interpretasi perolehan data. Menurut Wibowo (2006:8), kendatipun dikatakan rumus untuk menghitung besar sampel untuk pemodelan *SEM* sampai sekarang belum ada, tetapi beberapa pengalaman yang pernah ditulis menunjukkan besar sampel yang memadai adalah berkisar 100 sampai 200. Bila terlalu besar, metode ini menjadi sangat sensitif sehingga sulit untuk mendapatkan *Goodness of fit* yang baik. Untuk itu disarankan ukuran sampel adalah 5 – 10 observasi untuk setiap estimasi parameter, sehingga apabila terdapat 20 parameter yang diestimasi maka perlu 100 – 200 observasi. Oleh karenanya berkaitan ini ukuran sampel *SEM* memberi pedoman :

1. Ukuran sampel : Pada pemodelan ini untuk bisa dianalisis, diperlukan kurang lebih 5 – 10 observasi untuk setiap *estimated parameter*.

2. Normalitas dan Linearitas : Sebaran data yang dianalisis harus memenuhi asumsi sebaran normal dan hubungan antara *estimated parameter* bersifat linier.

3. *Outlier* : Observasi yang muncul dengan nilai ekstrem seringkali ada dalam setiap set data dan bias ini mengganggu pada saat analisis data.

4. *Multikolinerity* dan *Singularity* : Variabel yang saling berhubungan dalam data itu sendiri akan menyebabkan hasil yang bias. Sebaliknya data tidak ada multikoliner dan *singularity*. Bila hal ini

ada sebaiknya data tersebut dikeluarkan. Alternatif lain adalah data tersebut dibuat *composit variables* dan variabel komposit ini dapat dianalisis lebih lanjut (Wibowo, 2006:9).

Mengacu pedoman yang ada (analisis SEM), karena penelitian ini menggunakan 5 (lima) variabel dan 26 (duapuluh enam) indikator dan memerlukan minimal 5 sampel 10 kali indikator, maka dalam penelitian ini cenderung memilih diantaranya, dengan catatan bahwa jumlah sampel dimaksud cukup memberi toleransi atas kemungkinan adanya ketidak validnya jawaban beberapa responden. Kini berdasar kriteria SEM serta menyesuaikan teknik sampling pada umumnya, maka sampel penelitian ini ditetapkan besarnya 195 sampel dari jumlah populasi yang ada.

Berikut rincian perhitungan sampel tiap lokasi penelitian : Jumlah karyawan tiap lokasi / jumlah karyawan Divre VI X jumlah sampel :

Tabel 4.2.
KERANGKA SAMPEL DI PT. TELEKOMUNIKASI DIVRE VI

Nomor	Lokasi	Jumlah Karyawan	Sampel
1.	Kalbar	136	36
2.	Kalsel	186	46
3.	Kalteng	87	22
4.	Kalim Selatan	89	22
5.	Kalim Tengah	90	23
6.	Kalim Timur	59	14
7.	Kantor Divre	130	32
Jumlah keseluruhan		777	195

Sumber : Pengolahan data.

Dari sejumlah 777 karyawan akan diundi sebanyak 195 karyawan sebagai sampel penelitian untuk menyesuaikan dengan ketentuan dalam analisis SEM. Cara pengundiannya : dari 777 karyawan di tujuh lokasi dibuat daftar kemudian diundi nomornya untuk mendapatkan sejumlah 195 karyawan.

Kiranya perlu diketahui kondisi dalam penentuan besar sampel, menggunakan ketentuan *Structural Equation Modeling/ SEM*, namun juga mengikuti prosedur pengambilan sampel pada umumnya, dimaksudkan untuk membuktikan adanya kecemasan pengambilan sampel dalam penelitian ini, sehingga penetapan 195 sampel adalah sesuai dengan prosedur pengambilan sampel yang lazim juga sesuai dengan ketentuan dalam *SEM* antara 100 – 200 sampel.

4.3. Variabel Penelitian.

Untuk tujuan memperjelas pemahaman proses analisis data dan pembahasan, berikut diklasifikasikan variabel-variabel penelitian dan didefinisi operasional sebagai berikut :

4.3.1. Klasifikasi Variabel.

Gambaran struktural obyek penelitian terdiri saling hubungan antara 5 (lima) variabel yang diklasifikasi menjadi : variabel independen atau variabel eksogen, variabel antara dan variabel dependen atau variabel endogen.

4.3.1.1. Variabel Eksogen.

Variabel independen atau dengan istilah lain : variabel bebas, variabel sebab, variabel eksogen (*exogenous construct*) yang dalam penelitian ini adalah Kebijakan sistem kompensasi, diberi notasi X_1 , Kondisi kerja diberi notasi X_2 dan Kapasitas individu diberi notasi X_3 .

4.3.1.2. Variabel Endogen.

Variabel dependen atau dengan istilah lain ialah variabel tergantung, variabel akibat, variabel endogen (*endogenous construct*) yang dalam penelitian ini ialah Kinerja karyawan diberi notasi Y_2 .

4.3.1.3. Variabel Antara.

Variabel antara atau *intervening variable* yang berfungsi juga sebagai variabel endogen, dalam penelitian ini adalah Motivasi kerja diberi notasi Y_1 .

4.3.2. Definisi Operasional Variabel.

Masing-masing variabel penelitian didefinisi konseptualkan dan didefinisi operasionalkan sebagai berikut :

4.3.2.1. Kebijaksanaan sistem kompensasi (X_1).

Kebijakan sistem kompensasi adalah persepsi karyawan tentang serangkaian keputusan manajemen dalam memberi imbalan yang meliputi bentuk kompensasi langsung maupun tidak langsung (*total compensation*) sesuai harapan karyawan dan kondisi perusahaan. Indikator dari kebijakan sistem kompensasi ini bila mengacu pendapat Werther and Davis (1996:431) dan Milkovich and Newman (1997:7) terdiri :

1. Gaji ($X_{1.1}$), adalah persepsi tentang imbalan yang diterima langsung dalam periode waktu satu bulan sebagai gaji pokok (base) terdiri : kesesuaian dengan pangkat dan masa kerja serta kedudukan dan tingkatan kerja.

2. Insentif ($X_{1.2}$), adalah persepsi tentang uang yang diterima langsung dalam sebagai penghargaan prestasi, terdiri :

3. Tunjangan ($X_{1.3}$), adalah berupa uang yang diterima karyawan berdasarkan status, kompetensi dan lainnya secara periodik waktu, terdiri : kesesuaian tentang jumlah tunjangan, kesesuaian dengan harapan karyawan.

- Kondisi kerja (*working condition*) adalah menyangkut persepsi karyawan tentang kondisi fisik lingkungan kerja. Indikator variabel ini menurut Siagian (1985:63-64) dan Hatch (1997:243) terdiri :
1. Lokasi kantor ($X_{2.1}$), adalah letak kantor atau tempat melakukan pekerjaan, terdiri ; kepuasan letak strategis kantor, kemudahan transportasi).
 2. Kondisi bangunan kantor fisik tempat kerja ($X_{2.2}$), adalah keadaan fisik kantor/ tempat karyawan melaksanakan pekerjaan, terdiri ; kekokohan bangunan kantor, model bangunan kantor).
 3. Peralatan kerja ($X_{2.3}$), adalah fasilitas dan alat yang digunakan melaksanakan pekerjaan, terdiri ; ketersediaan peralatan kerja, terpeliharanya peralatan untuk kelancaran kerja.
 4. Penerangan ($X_{2.4}$), adalah kondisi penerangan lampu di ruang-ruang kerja, terdiri ; ketersediaan lampu di ruang kerja, ketersediaan lampu di malam hari / kegelapan.
 5. Jaminan sosial hari tua ($X_{1.5}$), adalah persepsi tentang reward yang diberikan oleh perusahaan untuk maksud proteksi dan keamanan terhadap karyawan, terdiri ; kesesuaian dengan harapan karyawan dan kedudukan karyawan.
 4. Bonus ($X_{1.4}$), adalah persepsi tentang uang yang diterima langsung karyawan karena jasanya kepada perusahaan dan besarnya tidak sama, terdiri ; kesesuaian waktu dan kepuasan penerimaan bonus.

5. Dekorasi ruangan (X_{25}), adalah kondisi keserasian / kenyamanan pengaturan ruangan kerja, terdiri : keserasian pewarnaan ruang kerja, keadaan korden dan kesesuaian warna.

6. Ventilasi udara (X_{26}), adalah kondisi pertukaran udara secara sehat di tempat kerja, terdiri : pertukaran udara bebas, penyehtatan dan penyedot udara pengab ruang ber AC.

7. Fasilitas istirahat dan kantin (X_{27}), adalah kondisi dan fasilitas tempat karyawan beristirahat dan tempat layanan kebutuhan makanan karyawan, terdiri : ketersediaan fasilitas istirahat dan kantin, ketersediaan makanan di kantin.

8. Fasilitas berbadat (X_{28}), adalah kondisi dan fasilitas tempat karyawan melakukan ibadah dalam jam kerja, terdiri : ketersediaan tempat berbadat, terpeliharanya kebersihan tempat ibadah.

4.3.2.3. Kapasitas individu (X_3).

Kapasitas individu adalah potensi dan kemampuan yang dimiliki karyawan sehubungan tugas pekerjaannya. Indikator variabel ini menurut George and Gareth Jones (2002:43) dan Gibson et al.(1985:82) adalah :

1. Kompetensi (X_{31}) adalah pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan berkaitan dengan tugas pekerjaannya, terdiri : latar belakang pendidikan karyawan, kemampuan kerja, pengalaman kerja.

2. Kemampuan fisik (X_{32}) adalah potensi dan daya fisikal individu untuk dapat melaksanakan tugas pekerjaannya, terdiri : kesiapan fisik selama bekerja, frekuensi sakit karyawan.

3. Kemampuan mental ($X_{3.3}$) adalah potensi dan daya pikir karyawan yang digunakan untuk melaksanakan tugas pekerjaannya, terdiri ; kesiapan tidak melakukan kecurangan, kesiapan tidak berkolusi menyimpan dengan pelanggan.

4.3.2.4. Motivasi kerja (Y_1).

Motivasi kerja adalah dorongan, keinginan dalam diri karyawan untuk berperilaku memenuhi tingkat kebutuhannya di tempat kerja sebagai predisposisi psikis yang mengarahkan perilaku kerja dan prestasi (kinerja) di perusahaan. Indikator variabel ini menurut teorinya Maslow dalam Gibson *et al.* (1985:93) sebagai berikut :

1. Dorongan kebutuhan fisiologis untuk berperilaku kerja/ prestasi ($Y_{1.1}$), terdiri ; rasa terpenuhi kebutuhan gaji, adanya gairah kerja.
2. Dorongan kebutuhan rasa aman untuk berperilaku kerja/ prestasi ($Y_{1.2}$), terdiri ; rasa terpenuhi status kepegawaian, rasa terhindar dari ancaman bekerja.

3. Dorongan kebutuhan sosial untuk berperilaku kerja/ prestasi ($Y_{1.3}$), terdiri ; terpenuhinya hubungan baik antar karyawan, terpenuhi hubungan baik dengan atasan.

4. Dorongan kebutuhan harga diri untuk berperilaku kerja/ prestasi ($Y_{1.4}$), terdiri ; rasa terpenuhi penghargaan non material atas prestasi diri, terpenuhi penghargaan material atas prestasi diri.

5. Dorongan kebutuhan aktualisasi diri untuk berperilaku kerja/ prestasi ($Y_{1.5}$), terdiri ; rasa memperoleh kesempatan promosi, rasa memperoleh kesempatan meningkatkan pengetahuan.

4.3.2.5. Kinerja karyawan (Y_2).

Kinerja karyawan adalah hasil evaluasi perilaku kerja dan prestasi karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya di perusahaan. Indikator variabel ini meliputi aspek kuantitas dan kualitas *output* yang menurut Simamora (1997:327), George and Jones (2002:183) dan Mangkunegara, (2005:18-19) sebagai berikut :

1. Kuantitas hasil kerja ($Y_{2.1}$) adalah hasil karyawan menyelesaikan target pekerjaan dan tanggung jawab, terdiri ; perilaku kerja sesuai ketentuan target oleh perusahaan.
2. Kualitas hasil kerja ($Y_{2.2}$) adalah kemampuan memenuhi standar perusahaan dan tidak membuat kesalahan-kesalahan, terdiri ; keseringan melakukan kesalahan yang fatal, kecepatan menyelesaikan tugas.
3. Kehandalan kerja ($Y_{2.3}$) adalah kemampuan karyawan bekerja secara efektif dan efisien serta mampu menyelesaikan masalah kaitannya dengan kerja, terdiri ; tindakan efektif melaksanakan tugas-tugas, tindakan efisien melaksanakan tugas-tugas, tindakan mandiri menyelesaikan setiap masalah kerja.
4. Kerjasama ($Y_{2.4}$) adalah kemampuan melakukan hubungan kerja dan saling membantu dengan sesama karyawan dan berbagai pihak. Kualitas kerja ($Y_{2.5}$) adalah ketepatan kerja dan kualitas kerja, terdiri ; tindakan menjaga hubungan baik sesama karyawan, tindakan membantu kesulitan teman sekerja.
5. Disiplin kerja ($Y_{2.5}$) adalah kondisi karyawan mengikuti ketentuan jam kerja dan tingkat absensi, terdiri ; ketepatan waktu datang dan pulang kerja, tingkat absensi tanpa alasan.

4.4. Prosedur Pengumpulan Data.

Pengumpulan data baik data primer maupun data sekunder dirancang sebelumnya dengan langkah-langkah dan jadwal pelaksanaan secara bertahap serta prosedural.

Untuk data sekunder dihimpun dengan cara mengambil bahan data yang telah tersedia di Kantor PT. Telekomunikasi, Tbk Divre VI Kalimantan, sedang untuk data primer dihimpun dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden.

4.5. Teknik Analisis data.

Data lapangan yang berhasil dihimpun akan diolah dan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis statistik *SEM (Structural Equation Modeling)*, dimana jawaban responden pada setiap item kuesioner diberi skor bertingkat 1 sampai 5 menurut perskalaan Likert.

4.5.1. Pengembangan Model berbasis Teori dan konsep.

Pemodelan persamaan struktural (*SEM*) yang digunakan dalam penelitian ini dikembangkan berbasis teori dan konsep. Variabel Kebijaksanaan sistem kompensasi adalah merereferensi dari teori dan konsep Milikovich and Newman (1999), Gibson et al. (1996). Kondisi kerja merereferensi Siagian (1985) dan Hatch (1997). Kapasitas individu merereferensi George and Jones (2002) dan Gibson et al. (1985). Motivasi kerja merereferensi Maslow dalam Gibson et al. (1985). Kinerja karyawan merereferensi dari Simamora (1997), George and Jones (2002) dan Mangkunegara (2005). Dengan demikian Model Persamaan Struktural yang disajikan dalam penelitian ini merupakan pengembangan dari beberapa teori sebelumnya.

4.5.2. Langkah-langkah Analisis SEM.

Pemodelan Persamaan Struktural (*Structural Equation Modeling / SEM*) pada dasarnya merupakan kombinasi dari Analisis faktor konfirmatori dengan Analisis jalur, dimana untuk pengolahan dan analisis data menggunakan program software AMOS 5. Pemodelan Persamaan Struktural (*SEM = Structural Equation Model*) ini untuk menguji ada tidaknya pengaruh antara variabel eksogen dengan variabel endogen.

AMOS singkatan dari *Analysis of Moment Structure* dikembangkan oleh James L. Arbuckle dan juga LISREL singkatan *Linear Structural Relations* merupakan program komputer yang paling banyak digunakan untuk membuat model persamaan struktural kendatipun mempunyai keterbatasan tetapi mudah dioperasikan.

Menurut Solimun dkk.(2006:21), :

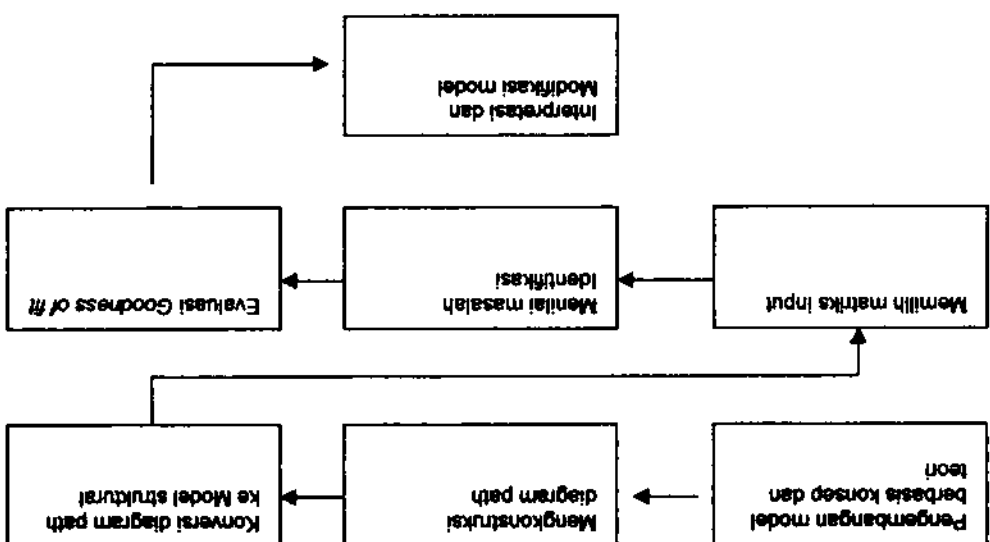
SEM dapat digunakan untuk estimasi berbagai model analisis multivariat, diterima secara luas pada beragam aplikasi oleh peneliti dengan karakteristik : 1. mengestimasi hubungan timbal balik dan saling ketergantungan (*multiple interrelated*), 2. kemampuan untuk representasi konsep *unobserved*, memperkirakan pengukuran error dalam proses estimasi hubungan tersebut. Pengembangan model teoritis dibangun dengan diagram path (*path diagram*) dan hubungan antara variabel dianalisis dengan *path analysis*.

Dengan demikian dalam penelitian ini terdapat hubungan interdependensi antar kategori dan variabel.

Tujuan pemodelan SEM pada prinsipnya untuk mendapatkan Model Struktural yang bermanfaat untuk prediksi dan pembuktian model, dimana suatu model yang diperoleh akan dilakukan prosedur testing yang bertujuan untuk menentukan *Goodness of fit* antara model hipotesis dengan data sampel yakni melalui : Pengujian parameter dengan uji t,

Pengujian Model Overall dengan uji Chi-Kuadrat, Root mean square residual (RMR), Root mean square error of approximation (RMSEA), Adjusted goodness of fit index (AGFI), Pengujian Model Struktural dengan memperhatikan koefisien determinasi total (symbol R^2), Pengujian Model Pengukuran dengan memperhatikan faktor loadingnya (parameter λ), Beta, Delta dan Epsilon).

Menurut Hair, Anderson, Tatham dan Black dalam Solimun (2006:68), langkah dimaksud dapat digambarkan berikut :



Sumber : Solimun (2006:68).

Gambar 4.1

Langkah-langkah dalam SEM

Secara ringkas dapat dijelaskan tahapan langkah pengolahan dan analisis data dari pemodelan persamaan struktural menurut aplikasi AMOS 5 adalah sebagai berikut :

1. Menyiapkan data input dan menggambarkan diagram (model

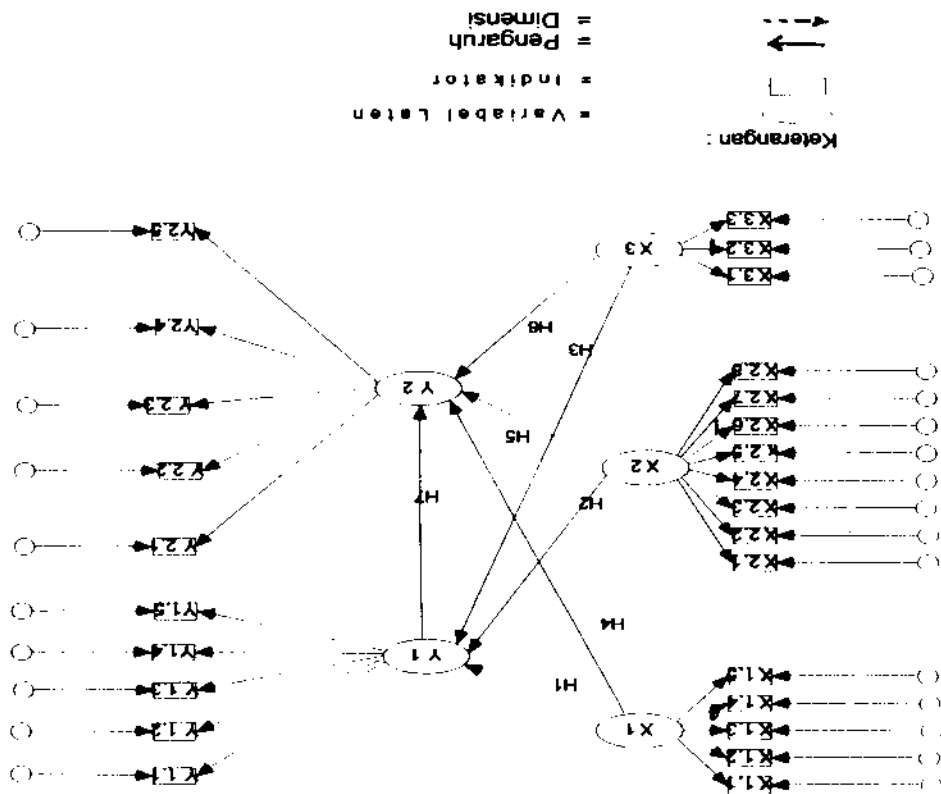
input).

2. Menjalankan analisis (*calculate estimates*)

3. Menampilkan output dalam bentuk diagram dan *teks output*.

Kini berdasarkan prinsip dan prosedur aplikasi program *software AMOS 5* di atas dikaitkan dengan permasalahan penelitian, maka pemodelan persamaan strukturalnya disusun dan digambarkan sebagai berikut :

Structural Equation Modeling (SEM)



Keterangan :
 —————> = Pengaruh
 - - - - -> = Dimensi
 [] = Indikator
 () = Variabel Laten

Gambar 4.2

PEMODELAN PERSAMAAN STRUKTURAL

Keterangan :

Varabel kebijakan kompensasi diberi lambang X_1 .

- Gaji (upah) = $X_{1.1}$

- Insentif = $X_{1.2}$

- Tunjangan = $X_{1.3}$

- Bonus periodik = $X_{1.4}$

- Jaminan sosial hari tua = $X_{1.5}$

Varabel Kondisi kerja diberi lambang X_2 .

- Lokasi kantor = $X_{2.1}$

- Bangunan kantor/ Kondisi fisik tempat kerja = $X_{2.2}$

- Peralatan kerja = $X_{2.3}$

- Penerangan tempat kerja = $X_{2.4}$

- Dekorasi ruangan kerja = $X_{2.5}$

- Pengaturan ventilasi udara segar = $X_{2.6}$

- Fasilitas istirahat dan kantin = $X_{2.7}$

- Fasilitas tempat berbadat = $X_{2.8}$

Varabel Kapasitas individu diberi lambang X_3

- Kompetensi = $X_{3.1}$

- Kemampuan fisik = $X_{3.2}$

- Kemampuan mental = $X_{3.3}$

Varabel Motivasi kerja adalah varabel intervening diberi lambang Y_1

- Dorongan kebutuhan fisiologis untuk berperilaku / prestasi ($Y_{1.1}$)

- Dorongan kebutuhan rasa aman untuk berperilaku / prestasi ($Y_{1.2}$)

- Dorongan kebutuhan sosial untuk berperilaku kerja / prestasi ($Y_{1.3}$)

- Dorongan kebutuhan harga diri untuk berperilaku / prestasi ($Y_{1.4}$)

- Dorongan kebutuhan aktualisasi diri berperilaku/ prestasi ($Y_{1.5}$)

Varabel kinerja karyawan diberi lambang Y_2 :

- Kuantitas hasil kerja ($Y_{2.1}$)

- Kualitas hasil kerja ($Y_{2.2}$)

- Kehandalan kerja ($Y_{2.3}$)

- Kerja sama ($Y_{2.4}$)

Dalam membaca hasil analisis *SEM* hal yang perlu diperhatikan

ialah :

1. validitas dan reliabilitas dari variabel *observed* yang membentuk variabel laten
2. koefesien struktural (koefesien antar variabel laten)
3. efek total, efek langsung dan tidak langsung dari satu variabel laten terhadap variabel laten lainnya
4. *goodness of fit statistics* jika tujuan analisis adalah untuk mendapatkan model yang terbaik / pemodelan (Basuki, 2006:10).

Dalam *SEM* untuk memperoleh ketepatan model harus

menggunakan Tabel Kriteria *Goodness of fit* untuk mengetahui tingkat

akurasi sebuah model persamaan yang digunakan. Berikut beberapa

kriteria yang digunakan untuk membaca hasil analisis *SEM* dimaksud.

Tabel 4.3.

KRITERIA GOODNESS OF FIT STATISTIC

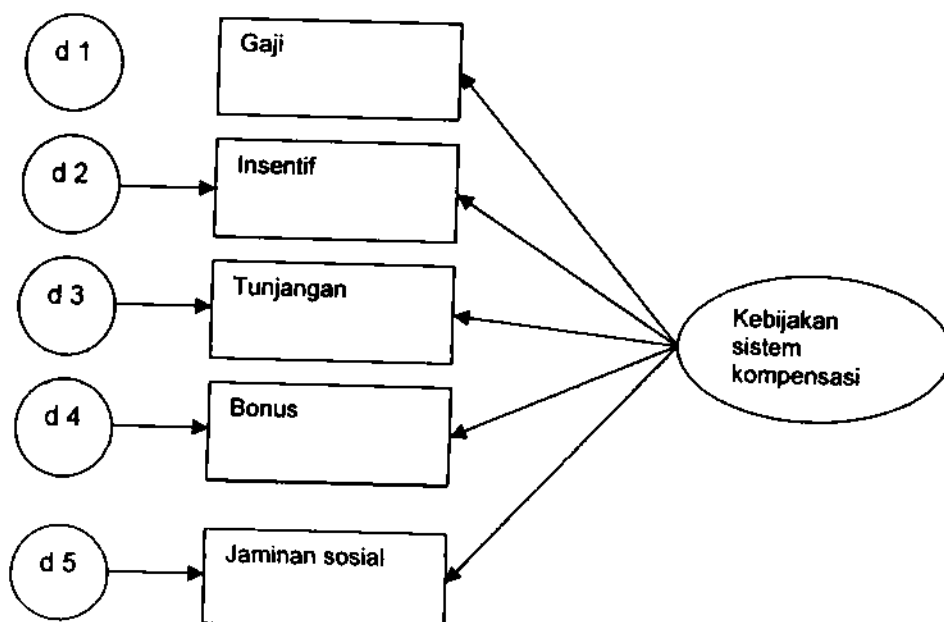
Nomor	Statistic	Kriteria "fit"
1	χ^2	$p > 0,05$
2	NCP	<<<
3	RMSEA	< 0,08
4	ECVI	< ECVI Sat. & Indep. Model
5	AIC	< AIC Sat. & Indep. Model
6	CAIC	< CAIC Sat. & Indep. Model
7	SRMR	< 0,05
8	GFI	> 0,90
9	AGFI	> 0,90
10	PGFI	> 0,90
11	NFI	> 0,90
12	NNFI	> 0,90
13	PNFI	> 0,90
14	CFI	> 0,90
15	IFI	> 0,90
16	RFI	> 0,90
17	CN	> N

Sumber : Basuki (2006:15).

Bila hasil analisis data sesuai atau memenuhi *Criteria Goodness of fit*, maka dapat dikatakan bahwa hasil penelitian meyakinkan untuk diterima sebagai pemodelan yang baik. Penelitian akan menggunakan Tabel Kriteria *Goodness of fit* untuk mengetahui sejauhmana akurasi uji statistik dalam pembuktian hipotesis penelitian.

Dalam rangka langkah perhitungan SEM, terlebih dahulu dilakukan pengembangan model pengukuran dan serangkaian persamaan struktural meliputi ; pengukuran variabel kebijakan sistem kompensasi, variabel kondisi kerja, variabel kapasitas individu, variabel motivasi, variabel kinerja karyawan, serta melakukan reskoring atas item pertanyaan dari setiap indikator untuk dijadikan skor indikator yang akan dianalisis dalam model SEM.

Adapun untuk model pengukuran dan persamaan struktural kebijakan sistem kompensasi dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.3
MODEL PENGUKURAN KEBIJAKAN SISTEM KOMPENSASI

Variabel kebijakan sistem kompensasi sebagai variabel laten dan konstruk eksogen mempunyai persamaan :

$$KSK\ 1 = \lambda_1 KSK + \epsilon_1$$

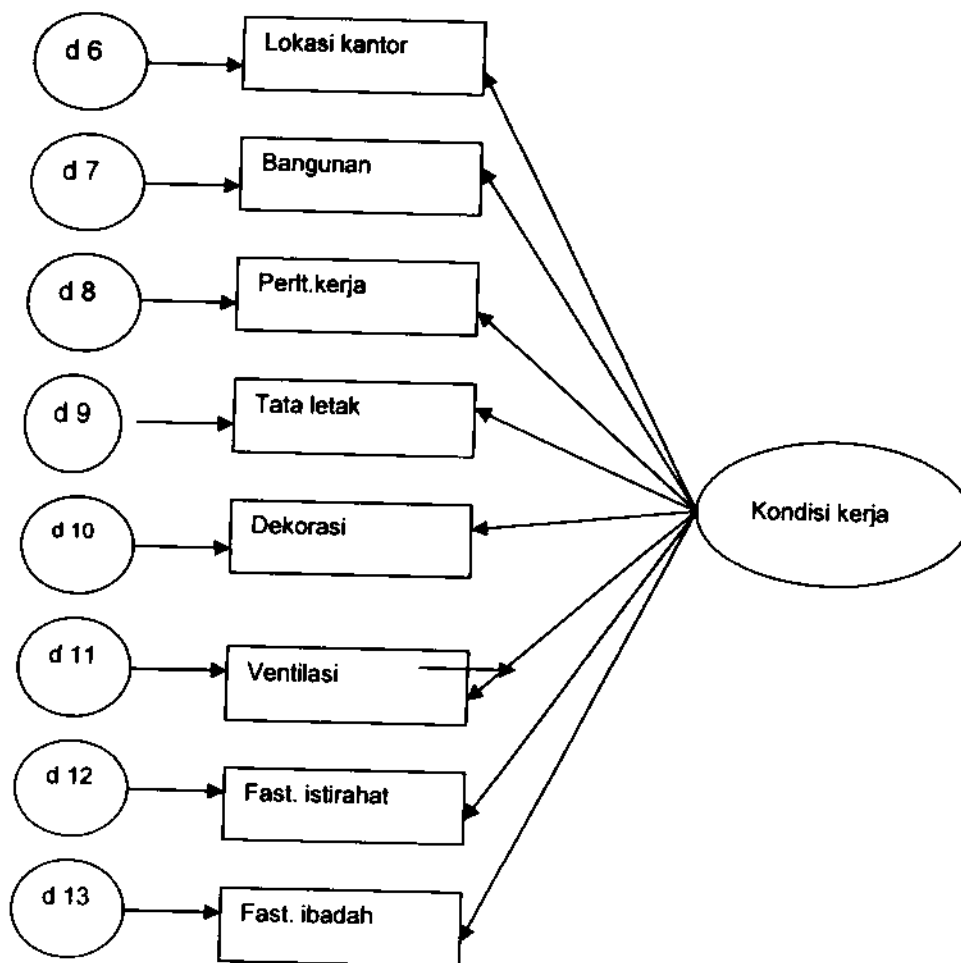
$$KSK\ 2 = \lambda_2 KSK + \epsilon_2$$

$$KSK\ 3 = \lambda_3 KSK + \epsilon_3$$

$$KSK\ 4 = \lambda_4 KSK + \epsilon_4$$

$$KSK\ 5 = \lambda_5 KSK + \epsilon_5$$

Model pengukuran dan persamaan struktural kondisi kerja dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.4
MODEL PENGUKURAN KONDISI KERJA

Variabel kondisi kerja sebagai variabel laten dan konstruk eksogen mempunyai persamaan :

$$KSK\ 6 = \lambda\ 6\ KSK + \epsilon\ 6$$

$$KSK\ 7 = \lambda\ 7\ KSK + \epsilon\ 7$$

$$KSK\ 8 = \lambda\ 8\ KSK + \epsilon\ 8$$

$$KSK\ 9 = \lambda\ 9\ KSK + \epsilon\ 9$$

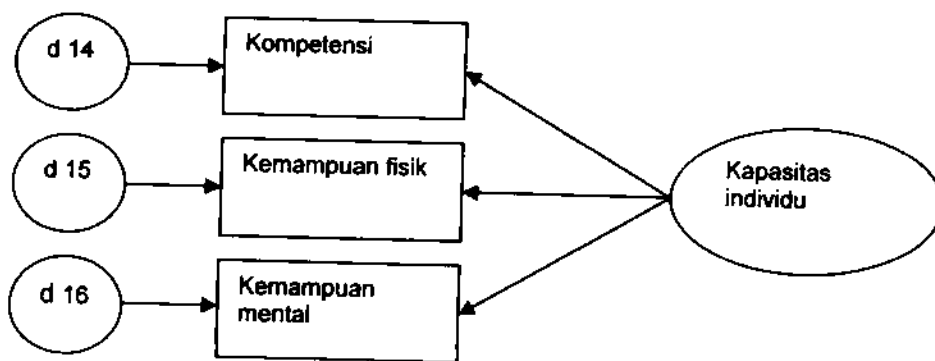
$$KSK\ 10 = \lambda\ 10\ KSK + \epsilon\ 10$$

$$KSK\ 11 = \lambda\ 11\ KSK + \epsilon\ 11$$

$$KSK\ 12 = \lambda\ 12\ KSK + \epsilon\ 12$$

$$KSK\ 13 = \lambda\ 13\ KSK + \epsilon\ 13$$

Adapun untuk model pengukuran dan persamaan kapasitas individu dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.5
MODEL PENGUKURAN KAPASITAS INDIVIDU

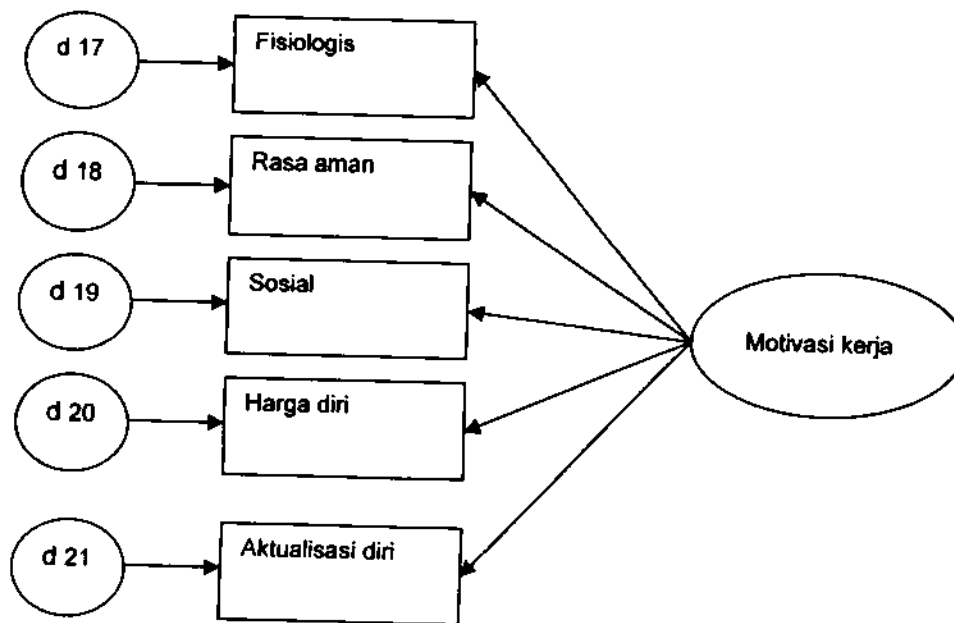
Variabel kapasitas individu sebagai variabel laten dan konstruk eksogen mempunyai persamaan :

$$KSK\ 14 = \lambda\ 14\ KSK + \epsilon\ 14$$

$$KSK_{15} = \lambda_{15} KSK + \epsilon_{15}$$

$$KSK_{16} = \lambda_{16} KSK + \epsilon_{16}$$

Adapun untuk model pengukuran dan persamaan struktural motivasi kerja dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4. 6
MODEL PENGUKURAN MOTIVASI KERJA

Variabel motivasi kerja sebagai variabel laten dan konstruk eksogen mempunyai persamaan :

$$KSK_{17} = \lambda_{17} KSK + \epsilon_{17}$$

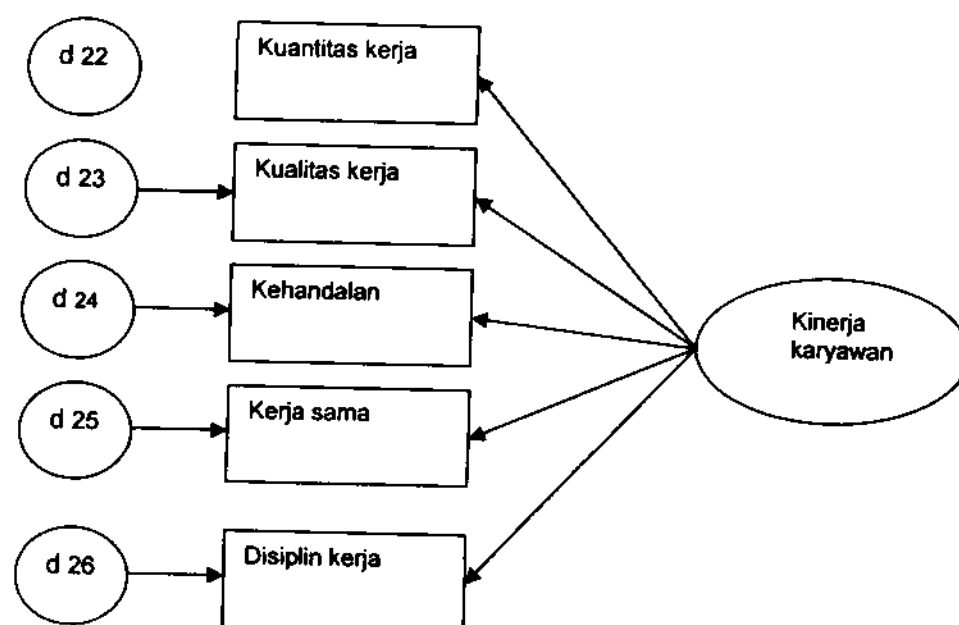
$$KSK_{18} = \lambda_{18} KSK + \epsilon_{18}$$

$$KSK_{19} = \lambda_{19} KSK + \epsilon_{19}$$

$$KSK_{20} = \lambda_{22} KSK + \epsilon_{20}$$

$$KSK_{21} = \lambda_{21} KSK + \epsilon_{21}$$

Adapun untuk model pengukuran dan persamaan struktural motivasi kinerja karyawan dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4. 7
MODEL PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN

Variabel kinerja karyawan sebagai variabel laten dan konstruk eksogen mempunyai persamaan :

$$KSK\ 22 = \lambda\ 22\ KSK + \epsilon\ 22$$

$$KSK\ 23 = \lambda\ 23\ KSK + \epsilon\ 23$$

$$KSK\ 24 = \lambda\ 24\ KSK + \epsilon\ 24$$

$$KSK\ 25 = \lambda\ 25\ KSK + \epsilon\ 25$$

$$KSK\ 26 = \lambda\ 26\ KSK + \epsilon\ 26$$

Lebih lanjut setelah tahap mengembangkan pengukuran model serta persamaan struktural, akan dilakukan pemurnian, tujuannya ialah untuk mencapai validitas konstruk yaitu kemampuan konstruk untuk

memberikan arti baik secara teoritik maupun empirik (Solimun, 2005:12).

Pemurnian skala ini dilakukan melalui analisis validitas dan reliabilitas konstruk dan akan dilakukan pengurangan item untuk yang kurang mampu mengukur variabel.

Kriteria validitas dan reliabilitas ialah dengan *menghitung Goodness of Fit (GFI)* bila hasilnya diatas 0.9 berarti valid dan bila *Construct Reliability (pr)* lebih besar dari 0.7 berarti reliabilitas.

Setelah semua konstruk dinyatakan valid dan reliabel, lebih lanjut dilakukan pengujian hubungan antar variabel dan mengkonversi diagram jalur ke dalam model struktural dan untuk itu perlu dilakukan tahapan langkah berikut :

1. Pemilihan matriks Input dan Estimasi model.

Pada tahapan ini memilih jenis input yang sesuai, apakah matriks korelasi atau matrik kovarians. Bila yang diuji merupakan hubungan kausalitas maka inputnya berupa matriks kovarians.

Karena penelitian ini akan menguji hubungan kausalitas, maka untuk perhitungan SEM menggunakan input matriks kovarians, dimana estimasi yang akan dilakukan meliputi :

- a. Estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* dengan menitik beratkan pada hubungan secara bersama-sama pada semua variabel tanpa membedakan variabel tergantung dan variabel bebas atau antara konstruks eksogen dan konstruk endogen.

- b. Estimasi analisis jalur untuk mengetahui pengaruh secara langsung dan pengaruh tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel tergantung atau variabel eksogen terhadap variabel endogen.

2. Menilai masalah identifikasi.

Masalah identifikasi adalah masalah biasanya pendugaan parameter yakni mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi setepatnya. Berikut ini adalah gejala masalah identifikasi menurut Solimun (2006 :73) :

- a. Terdapatnya *standard error* dari penduga parameter yang terlalu besar
- b. Ketidakmampuan program menyajikan matriks informasi yang seharusnya disajikan
- c. Pendugaan parameter tidak dapat diperoleh, misalnya terjadi matriks tidak definit positif
- d. Munculnya angka-angka aneh, seperti adanya *varians error* negatif
- e. Terjadinya korelasi yang tinggi ($>0,9$) antar koefisien hasil dugaan

Bila terjadi hal semacam ini maka perlu dilakukan pengkajian ulang dan penyempurnaan model dengan tetap memperhatikan rujukan teori dan konsep.

3. Mengevaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Pada umumnya kriteria *goodness of fit* adalah digunakan dalam analisis SEM untuk uji statistik terhadap model.

Apabila asumsi-asumsi dalam SEM telah terpenuhi, maka dilakukan uji statistik terhadap model. Untuk menguji kelayakan sebuah model dipakai indeks-indeks *Goodness of fit*.

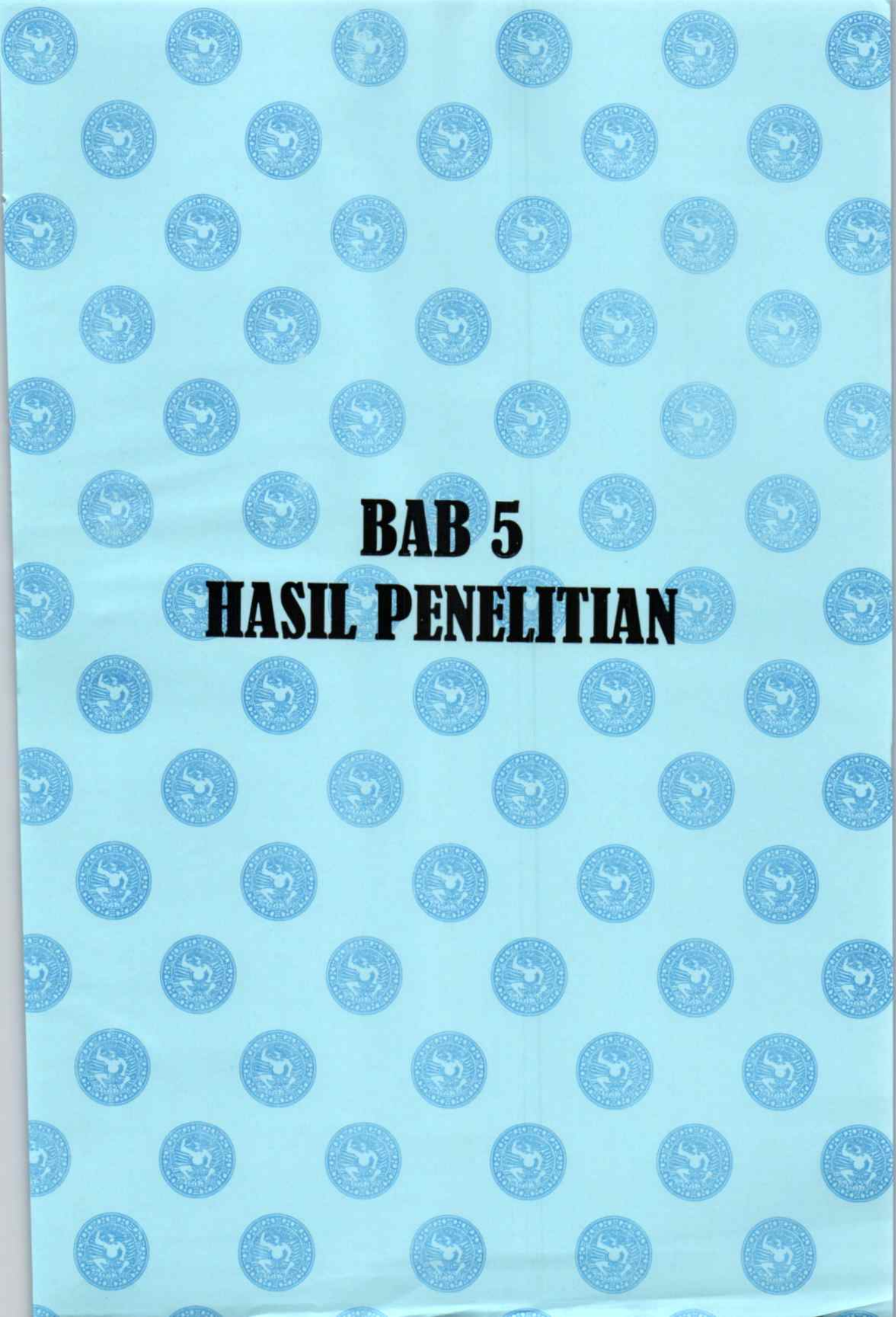
Secara garis besar uji *goodness of fit* model di dalam SEM menurut Solimun (2006:74), dapat dipilah menjadi empat hal : (a) pengujian

parameter hasil dugaan, (b) uji model *overall*, (c) uji model struktural dan (d) uji model pengukuran (validitas dan reliabilitas).

4. Interpretasi dan Modifikasi Model.

Pada tahapan akhir dilakukan interpretasi dan modifikasi terhadap model yang dikembangkan. Bila hasilnya belum baik maka perlu dilakukan modifikasi model. Menurut Solimun (2006:77), adapun interpretasi yang dilakukan terhadap hasil analisis dimaksud ialah mengenai :

- a. Pendugaan parameter yang menggunakan matriks kovarians yang hasil analisisnya adalah model struktural dimana fenomena yang dikaji dapat dijelaskan seperti pada analisis regresi, serta prediksi variabel endogen dapat dilakukan.
- b. Pendugaan parameter yang menggunakan matriks korelasi yang hasil analisisnya adalah analisis jalur, dimana interpretasi dilakukan untuk melihat pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total. Hal ini berguna dalam menentukan variabel mana yang dominan pengaruhnya.



BAB 5

HASIL PENELITIAN

BAB 5

HASIL PENELITIAN

Dalam bab ini akan diuraikan garis besar kegiatan usaha pelayanan jasa telekomunikasi PT.Telekomunikasi, Tbk Divre VI di wilayah Kalimantan, pola pengelolaan Sumber daya manusianya, deskripsi variabel yang diteliti, kemudian di paparkan pula hasil analisis data primer baik secara statistik deskriptif maupun inferensial.

5.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian.

Berdasarkan data sekunder yang diperoleh bersumber dari berbagai dokumen, laporan periodik profil perusahaan, laporan keuangan, leaflet, bulletin, jurnal, website pada Kantor Divre VI Kalimantan, kini dipaparkan kondisi perusahaan.

5.1.1. Historis PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk adalah perusahaan yang mayoritas sahamnya dimiliki oleh negara merupakan *provider* utama layanan sambungan telpon tidak bergerak di Indonesia, mempunyai anak perusahaan dengan nama Telekomsel merupakan operator telepon selular terbesar di Indonesia.

Perusahaan milik Negara ini bila ditelusuri kebelakang mempunyai sejarah cukup panjang yaitu dimulai sejak masa pemerintah kolonial belanda.

Bermula pada tahun 1884 pemerintah kolonial Belanda mendirikan perusahaan swasta untuk menyediakan layanan pos dan telegraf domestik berlanjut ke layanan telegraf internasional. Layanan telepon pertama kali di Indonesia pada tahun 1882 dan sampai 1906 disediakan

oleh perusahaan swasta atas lisensi pemerintah untuk jangka waktu 25 tahun.

Pada tahun 1906 pemerintah kolonial Belanda membentuk instansi pemerintah untuk mengontrol seluruh layanan pos dan telekomunikasi di Indonesia.

Pada tahun 1961, sebagian layanan pos dan telekomunikasi ini dialihkan ke perusahaan milik negara yang baru dibentuk, terpisah dari layanan di Sumatera yang dialihkan pada tahun 1970-an.

Pada tahun 1965 Pemerintah memisahkan layanan pos dengan telekomunikasi menjadi dua perusahaan milik Negara, yaitu PN.Pos dan Giro, dan PN.Telekomunikasi.

Pada tahun 1974, PN.Telekomunikasi dipecah menjadi dua perusahaan milik negara yaitu Perusahaan Umum Telekomunikasi (Perumtel) untuk menyediakan layanan telekomunikasi domestik dan internasional dan PT.Industri Telekomunikasi Indonesia, Tbk (PT.INTI) untuk menyediakan peralatan *manufacturing* peralatan telekomunikasi.

Pada tahun 1980, bisnis telekomunikasi internasional dialihkan ke Indosat.

Pada tahun 1991, Perumtel dirubah menjadi Persero atau perseroan terbatas milik negara dengan tujuan komersial dan diganti nama menjadi Perusahaan Perseroan PT.Telekomunikasi Indonesia yang dikenal dengan TELKOM.

Sebelum tahun 1995, operasi bisnis TELKOM dipisah menjadi 12 wilayah (WITEL) yang dikontrol dari Kantor Pusat Telkom di Bandung Jawa Barat.

Pada tahun 1995, merestrukturisasi operasinya dengan mengubah dari 12 WITEL menjadi 7 Divisi Regional. (Divisi 1 Sumatera, Divisi II Jakarta dan sekitarnya, Divisi III Jawa Barat, Divisi IV Jawa Tengah, Divisi V Jawa Timur, Divisi VI Kalimantan, Divisi VII bagian Timur Indonesia dan satu Divisi Network.

Telkom juga mengadakan Kerja Sama operasi (KSO) dengan pihak konsorsium swasta dengan mengalihkan hak untuk mengoperasikan lima dari 7 Divisi yakni Divre I,III,IV,VI,VII. Perjanjian KSO mengatur pembagian pendapatan selama periode perjanjian, dan pengalihan fasilitas telekomunikasi yang telah dibangun oleh mitra KSO kepada Telkom bila telah berakhir masa kerjasama.

Sejak 14 Nopember 1995, Pemerintah melakukan penjualan saham TELKOM di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya, di Bursa Efek New York, London dan juga terdaftar di Jepang dalam bentuk *Public Offering without Listing*. (Sumber : Laporan Tahunan 2005 PT.TELKOM)

Dari sejarah perkembangan perusahaan telekomunikasi ini, kini dapat diketahui tentang struktur modal yang dimiliki oleh PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk. saat ini yang bersumber dari pemerintah dan pihak swasta.

5.1.2. Struktur Unit Bisnis TELKOM.

Unit-unit Bisnis TELKOM terdiri dari Divisi, Centre, Yayasan dan anak Perusahaan, sebagai berikut :

1. Divisi Long Distance
2. Carrier & Interconnection Service
3. Divisi Multimedia
4. Divisi Fixed Wireless Network
5. Enterprise Service

6. Divisi Regional I - Sumatera
7. Divisi Regional II - Jakarta
8. Divisi Regional III - Jawa Barat
9. Divisi Regional IV - Jawa Tengah dan Yogyakarta
10. Divisi Regional V - Jawa Timur
11. Divisi Regional VI - Kalimantan
12. Divisi Regional VII - Kawasan Timur Indonesia
13. Maintenance Service Center
14. Training Center
15. Carrier Development Support Center
16. Management Consulting Center
17. Construction Center
18. I/S Center
19. R&D Center
20. Community Development Center(CDC)

Yayasan-Yayasan :

1. Dana Pensiun (Dapentel)
2. Yayasan Pendidikan TELKOM
3. Yayasan Kesehatan
4. Yayasan Sandhykara Putra Telkom (YSPT)

Anak Perusahaan :

Kepemilikan > 50% :

1. PT.Telekomunikasi Selular (Tekomsel) : Telekomunikasi (Selular GSM)
2. PT.Dayamitra Telekomunikasi (Dayamitra : Telekomunikasi (KSO-VI Kalimantan
3. PT.Infomedia Nusantara (Infomedia) : Layanan Informasi (baru)
4. PT.Ariwest International (Ariawest) : Telekomunikasi Telepon Tetap (KSO-III Jawa Barat & Banten)
5. PT.Pramindo Ikat Nusantara (Pramindo) : Telekomunikasi Telepon Tetap (KS)-I Sumatra
6. PT.Multimedia Nusantara (Metra) : Multimedia, pay special TV
7. PT.Napsindo Primatel Internasional (Napsindo) : Network acces point
8. PT.Indonusa Telemedia (Indonusa) : TV Cable (baru)
9. PT.Graha Sarana Duta (GSD) : Properti, Konstruksi dan Jasa (baru)

Kepemilikan 20% - 50% :

1. PT.Patra Telekomunikasi Indonesia (Patrakom) : Layanan VSAT
2. PT.Citra Sari Makmur (CSM) : VSAT dan layanan telekomunikasi lainnya

3. PT.Pasifik Satelit Nusantara (PSN) : Transfonder Satelit dan Komunikasi

Kepemilikan < 20% :

1. PT.Mandara Selular Indonesia (MSI) : Layanan NMT - 450 selular dan CDMA.
2. PT.Batam Bintang Telekomunikasi (Babintel) Telepon Tetap di Batam dan Pulau Batam.
3. PT.Pembangunan Telekomunikasi Indonesia (Bangtelindo): Pengelolaan jaringan dan peralatan Telekomunikasi.

Sumber : Kantor Divre VI.

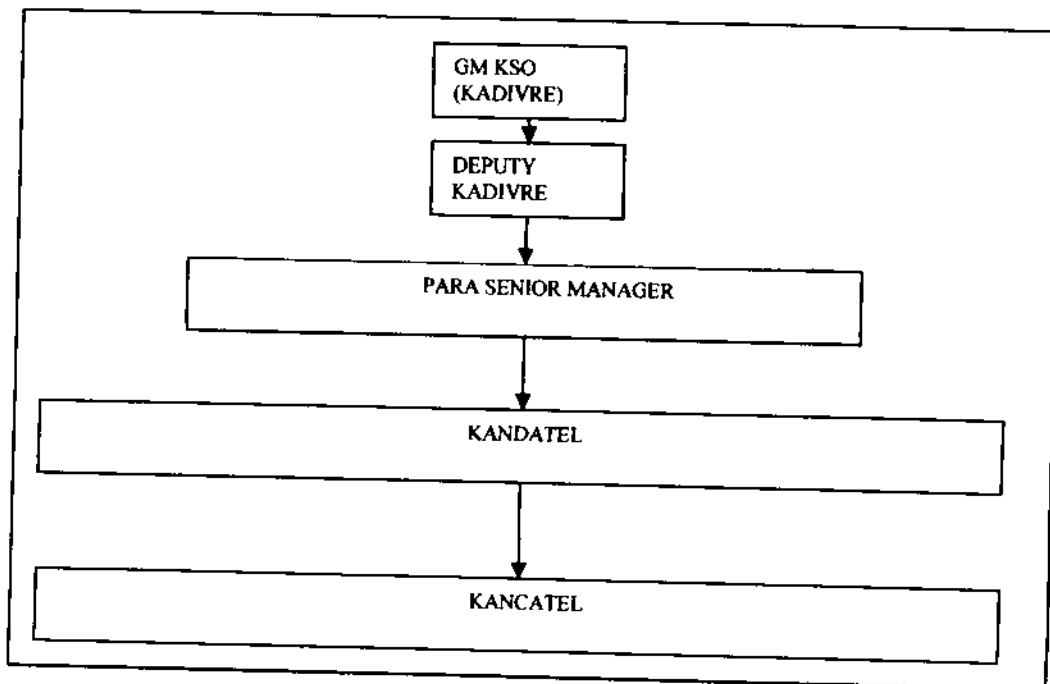
5.2. DESKRIPSI PT.TELEKOMUNIKASI, TBK DIVRE VI.

TELKOM DIVRE VI Kalimantan memiliki wilayah operasi yang luas yakni 5 kali luas Pulau Jawa dan mempunyai potensi pasar sangat tinggi khususnya di wilayah Kalimantan Timur dengan ARPU (*Average Revenue Per Line Unit*) di atas Rp 300.000.- dan tertinggi di Indonesia. Wilayah bisnis yang begitu luas merupakan tantangan bagi TELKOM di masa mendatang, yakni dituntut untuk dapat melayani kebutuhan telekomunikasi masyarakat Kalimantan yang cenderung terus mengalami peningkatan dari waktu ke waktu.

TELKOM DIVRE VI merupakan bagian dari struktur PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk yang telah memberi kontribusi berarti dalam memperkuat posisi dan kemajuan perusahaan telekomunikasi secara keseluruhan (*corporate*) yangmana dalam menjalankan fungsi bisnis Informasi dan Telekomunikasi (INFOKOM), DIVRE VI menjadi bagian dari korporat yang harus melayani kebutuhan masyarakat di seluruh Indonesia, dalam pengertian target bisnis yang telah ditetapkan oleh korporat meliputi wilayah nasional akan tergantung pada

keberhasilannya masing-masing peran dari TELKOM DIVRE yang beroperasi di tingkat regional.

Berikut struktur organisasi di tingkat regional Kalimantan.



Sumber : Kantor DIVRE VI

Gambar 5.1
STRUKTUR ORGANISASI TELKOM DIVRE VI

Gambar 5.1 menunjukkan susunan hierarkhikal wilayah operasi yang lingkup areanya meliputi empat Provinsi, dengan 6 KANDATEL, 54 KANCATEL, 93 Sentral, beroperasi pada luas areal 546.000 km persegi yang berpenduduk 13,4 juta

5.2.1. Visi, Misi dan Budaya Korporasi.

Visi TELKOM DIVRE VI mengikuti Visi Korporat yang ingin mencipta dan mendominasi pangsa pasar di kawasan tertentu yaitu *"To Become a Dominant Infocom Player in the Region"*.

Misinya :

1. Menyediakan Layanan Prima
2. Melakukan Marketing yang efektif
3. Melakukan Inovasi Bisnis
4. Membangun Kemitraan
5. Meningkatkan Kesejahteraan Pegawai (Kantor Divre VI).

Karena keberadaannya sebagai organisasi bisnis yang ingin selalu dapat merespon dan berinteraksi dengan dinamika faktor lingkungan eksternal, maka sewajarnya Telkom Divre mensosialisasikan dan menginternalisasikan nilai filosofis sebagai panduan praksis bisnis bagi setiap insan Telkom, yakni menyesuaikan dengan budaya perusahaan yang disebut *The Telkom Way 135* (TTW-135).

Budaya Korporasi TTW-135 mencakup :

- 1 (satu) Asumsi Dasar : *Committed 2U*.
- 3 (tiga) Nilai Inti : *Customer Value, Excellent Services and Competent People*
- 5 (lima) Perilaku : *Stretch the Goals, Simplify, Involve Everyone, Quality is My Job, and Reward the Winners*.

Dalam rangka mendukung implementasi Budaya TTW-135, KADIVRE VI menerapkan spirit *Always the best* dan kredo *Committed 2U*, serta gaya kepemimpinan yang digariskan sejak tahun 2003 ialah *Manage by Head and Lead by Heart* atau dikenal dengan nama *Head and Heart Leadership Style*. Diharapkan dengan filosofi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan yang disosialisasikan keseluruhan karyawan ini akan mendukung penetapan rumusan dan implementasi Strategi bisnis WAR (*Winning the competition, Acquiring new customers, and Retaining existing customers*) sesuai dengan *Strategic Objectives ; Maximum Sustainable Growth, Customer Loyalty, Business Excellence*.

5.2.2. Produk dan Layanan Unggulan (*Main Products and Services*).

Area TELKOM DIVRE VI sangat strategis karena berada di tengah wilayah Indonesia dan berbatasan dengan negara Malaysia, Philipina dan Singapura, dimana sejalan dengan transformasi organisasi perannya adalah sebagai *One Gate Distribution Channel (OGDC)* produk dan layanan Jasa Telekomunikasi di Kalimantan.

Dalam kurun waktu lima tahun kebelakang menunjukan adanya peningkatan kebutuhan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan jasa telekomunikasi dari PT.Telekomunikasi, Tbk Divre VI, halmana terlihat pada indikator angka-angka statistik baik pada skala Nasional maupun Regional yang menurut Laporan Perusahaan tahun 2004, dapat disajikan berikut :

Tabel. 5.1.
JUMLAH PELANGGAN PT. TELEKOMUNIKASI, TBK DIVRE VI

Area	Line in Service (LIS)	Revenue/LIS/Month
West Kalimantan	88.665 LU	215.000 rupiahs
Central Kalimantan	36.186 LU	246.000 rupiahs
East Kalimantan	132.765 LU	334.000 rupiahs
South Kalimantan	84.720 LU	298.000 rupiahs

Sumber : Kantor DIVRE VI.

Sejalan dengan tuntutan dan kebutuhan pelanggan serta perkembangan teknologi, kini Telkom memperluas lingkup usahanya dari penyedia layanan *Wire Line (Plain Ordinary Telephone Services/ POTS)* menjadi *Full Network and Service Telecommunication Provider*, maka bisnis portofolio yang dikelola adalah :

1. Wire Line
2. Wireless

3. Data dan Internet

4. Network dan Interconnection.

Dari 4 macam bisnis portofolio dimaksud, TELKOM DIVRE VI menciptakan tujuh produk unggulan yang memberi kontribusi tinggi bagi pendapatan perusahaan, ke tujuh produk unggulan dimaksud dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.2
PRODUCT AND SERVICES TELKOM DIVRE VI

<i>Business Portfolios</i>	<i>Main Products and Services</i>	<i>Delivery Channels</i>
<i>Wireline</i>	<i>Telkom Lokal Telkom SLJJ Warung Telkom</i>	<i>Plasa TELKOM Warung TELKOM Warung Telkom</i>
<i>Wireless</i>	<i>Telkom Flexy</i>	<i>Plasa TELKOM Agents (external outlet) dan AM</i>
<i>Data dan Internet</i>	<i>Telkom Net Telkom Global and Save</i>	<i>Plasa TELKOM Account Manager</i>
<i>Network dan Interconnection</i>	<i>Telkom Intercarrier</i>	<i>Unit Interconnection</i>

Sumber : Kantor DIVRE VI.

Products dan Services dimaksud dioperasikan di 60 kota di Kalimantan.

Saat ini sejalan dengan aktualisasi budaya korporasi *The Telkom Way 135* dan tekad untuk menjadi yang terbaik dalam pengelolaan bisnis atau dalam proses manajemen, telah diterapkan *Baldrige Criteria*. PT.Telekomunikasi Divre VI mengimplementasikan *Baldrige Criteria* dalam aktivitas sehari-hari baik pada tatanan perencanaan, implementasi dan evaluasi untuk mendorong pencapaian prestasi spektakuler selama tahun 2003 baik untuk *Business Result* maupun *Business Excellence* yakni :

1. *Business Result* :
 - a. Pencapaian Revenue terbaik
 - b. Pemasaran terbaik
 - c. *Customer Satisfaction Index* tertinggi
2. *Business Excellence* :
 - a. Terbaik aktualisasi budaya perusahaan *The TELKOM Way 135*
 - b. Terbaik dalam proses implementasi C2SE
 - c. Terbaik dalam penyelesaian OFI Assessment MBNQA tahun 2002
 - d. Terbaik dalam pengelolaan bisnis multimedia (*The Best Achievement TELKOM Global 017 dan The best Achievement Solution Enterprise Network*)
 - e. Terbaik dalam pengelolaan bisnis CDMA (pencapaian dan *utilization rate* tertinggi).

Adapun *Baldrige Criteria* dimaksud terdiri dari tujuh kriteria :

1. *Leadership*
2. *Strategic Planning*
3. *Customer and Market Focus*
4. *Measurement, Analysis, and Knowledge Management*
5. *Human Resources Focus*
6. *Process Management*
7. *Business Result*.

(Sumber : Dokumen Aplikasi *Baldrige Criteria for Performance Excellence* Divre VI Tahun 2004).

5.2.3. Pola Penilaian Kinerja Karyawan TELKOM.

Pengelolaan Sumber daya manusia (SDM) dalam kerangka transformasi organisasi, diupayakan oleh perusahaan melalui penyempurnaan Manajemen Performansi - ialah suatu proses pengelolaan SDM untuk mengarahkan seluruh karyawan TELKOM agar memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai.

Saat ini perusahaan menerapkan Sistem Manajemen Performansi Karyawan berdasarkan Keputusan Direksi Perusahaan Perseroan (Persero) Nomor : KD 66/PS730/SDM-10/2006 tanggal 13 Nopember

2006 sebagai pengganti Surat Keputusan Direksi Perusahaan Nomor : KD.54/PS730/SDM-20/2003 tanggal 1 September 2003 terdahulu, yangmana dalam diktum pertimbangan SK baru ialah bahwa dalam rangka implementasi atau pelaksanaannya akan disesuaikan dengan perkembangan perusahaan agar menjadi lebih efektif dan dapat meningkatkan kompetensi individual serta peningkatan performansi perusahaan. Adapun maksud dari Keputusan Direksi tentang Manajemen performansi ialah sebagai :

1. Pedoman dalam membuat perencanaan dan pengawasan kegiatan karyawan agar memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian kinerja unit maupun perusahaan
2. Alat pengendali strategis dari manajemen baik di tingkat kantor *Corporate*, Divisi maupun Unit bisnis
3. Standarisasi pola penilaian kinerja individu dan kompetensi
4. Alat manajemen SDM untuk pengembangan kompetensi dan karir karyawan.

Kemudian tujuannya ialah :

1. Terciptanya iklim kerja yang kondusif dan kompetitif
2. Tersedianya karyawan yang kompeten dan memiliki motivasi tinggi serta memberikan kontribusi maksimal kepada perusahaan
3. Terciptanya komunikasi efektif dan hubungan baik antara bawahan dan atasan
4. Pertumbuhan tingkat kepuasan karyawan
5. Terciptanya budaya yang efektif dan menghargai kualitas proses bisnis dan kualitas individu sehingga mampu memberi kontribusi maksimum
6. Pertumbuhan kelangsungan kinerja usaha melalui pengelolaan performansi
7. Menjadi dasar dari penyesuaian gaji dan penghargaan bagi karyawan
8. Mengurangi terjadinya subjektivitas dalam penilaian.

Dalam Sistem Manajemen Performansi Karyawan, setiap individu dinilai meluputi dua unsur yakni :

1. Kinerja Individu
2. Kompetensi Individu.

Nilai Kinerja Individu (NKI) adalah hasil yang dicapai oleh seseorang yang merupakan kontribusi terhadap hasil keseluruhan dari suatu unit kerja, yang didasarkan pada Sasaran Kerja Individu (SKI) – berisi suatu pernyataan mengenai sasaran kerja yang hendak dicapai oleh seorang karyawan dalam waktu satu tahun, yang bersifat realistis, dapat diukur dan relevan dengan mengacu kepada Bidang Prestasi Kunci (BPK) yang telah ditetapkan.

Dalam menilai Kinerja individu, dikenal beberapa istilah nilai :

- Nilai Angka (NA) adalah bagian dari perhitungan NKI dengan satuan persen
- Nilai Angka awal (NA_{awal}) adalah NA yang didapat dari penilai I dan II sebelum proses perhitungan NA akhir dilakukan
- Nilai Angka Akhir (NA_{akhir}) adalah NA yang didapat setelah proses perhitungan yang didapat dengan cara menambahkan NA dengan Konstanta Deviasi
- Nilai Prestasi (NP) adalah konversi dari NA akhir denganh skala nilai P1 s/d P5 dengan menggunakan dasar rujukan tabel yang telah diatur
- Konstanta Deviasi (K_{Dev}) adalah konstanta yang digunakan untuk menselaraskan agar perhitungan besaran NKI selaras dengan NKU. Dihitung dengan rumus $K_{Dev} = Rata-rata\ NA_{awal}$.

Untuk penilaian Sasaran Kerja Individu dibuat berdasarkan pencapaian atas program kerja dan nilai SKI dihitung sesuai pencapaian waktu dan output, dengan formula sebagai berikut :

$$\text{Pencapaian Waktu} = \left\{ 1 + \left[\frac{\text{Target Waktu} - \text{Realisasi Waktu}}{\text{Target Waktu}} \right] \times \right\} 100\%$$

$$\text{Pencapaian Output} = \left[\frac{\text{Realisasi Output}}{\text{Target Output}} \right] \times 100\%$$

$$\text{Pencapaian Akhir} = \left[\frac{\text{Pencapaian Output} + \text{Pencapaian Waktu}}{2} \right] \times \text{Bobot}$$

Pembobotan program kerja SKI didasarkan pada tingkat kepentingan dan kesulitan, jumlah bobot seluruh program adalah 100%.

Penilaian Kinerja Individu selalu terkait dengan Nilai Kerja Unit (NKU) atau Nilai Kerja Sub Unit (NKSU) adalah nilai performansi/ kinerja yang dicapai suatu Unit Kerja/ Sub Unit pada akhir periode tahun tertentu, yang mencerminkan prestasi keberhasilan pencapaian Kontrak Manajemen (KM adalah Perencanaan performansi unit yang telah disepakati antara pimpinan unit dan atasan dari pimpinan unit). Dari Kontrak Manajemen inilah diturunkan Program Kerja yang akan dikerjakan setiap karyawan dalam masa satu tahun/ periode penilaian yang dapat diukur dalam waktu dan kuantitas, sehingga dengan demikian dalam satu periode penilaian atas kinerja karyawan mencerminkan adanya keterkaitan antara Kontrak Manajemen, Nilai Kerja Unit, Sasaran Kerja Individu, Program Kerja Karyawan dan Nilai Kerja Individu. Dengan demikian akan selalu terlihat linkage antara Perencanaan kerja karyawan dengan Realisasi atau Kinerja karyawan.

Adapun proses penilaian Kinerja karyawan TELKOM, garis besar tahapannya dalam Sistem Manajemen Performansi Karyawan, dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Setelah NA seluruh karyawan dalam satu unit terkumpul, dihitung NA rata-rata karyawan tiap unit.
2. NKU yang telah tersedia, dihitung Konstanta Deviasi (K_{Dev}) dengan rumus : $(K_{Dev} = NKU - \text{Rata-rata NA}_{awal})$.
3. Menghitung NA akhir dengan rumus : $NA_{akhir} = NA_{awal} + \text{Konstanta Dev.}$ Besaran konstanta yang ideal adalah = 0 yang mencerminkan adanya keselarasan antara NKI dengan NKU dengan kata lain $NKU = \text{Rata-rata NA}_{akhir}$.
4. Mengkonversi Nilai Akhir dengan Nilai Prestasi P1 s/d P5, dengan batasan nilai :

Tabel 5.3
BATASAN NILAI PRESTASI

Range Nilai (%)	Nilai Prestasi	Keterangan
≥ 110	P1	Istimewa
≥ 103 s/d < 110	P2	Baik Sekali
≥ 96 s/d < 103	P3	Baik
≥ 90 s/d < 96	P4	Kurang
< 90	P5	Kurang Sekali

Sumber : Kantor Divre VI.

Hasil penilaian Kinerja akan digunakan sebagai *feedback* untuk perbaikan kinerja atau prestasi karyawan waktu-waktu mendatang, karyawan yang kinerjanya masih kurang diarahkan menjadi lebih baik.

Dengan demikian dalam realisasinya, penilaian kinerja oleh atasan dalam penelitian ini adalah pencerminan atas implementasi dari manajemen kinerja.

5.2.4 Implementasi Kebijakan Sistem Kompensasi (Renumerasi).

Kebijakan sistem kompensasi Telkom digunakan menjadi salah satu alat manajemen untuk memotivasi karyawan. Sistem kebijakan kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan menggunakan terminologi Kebijakan Sistem Renumerasi dimana instrumen kebijakannya adalah berupa Keputusan Direktur (KD) yakni KD tentang Sistem Renumerasi. Saat ini KD sebagai aturan induk digunakan untuk mengimplementasikan lebih jauh sistem renumerasi yang disesuaikan dengan kondisi dan kemampuan serta perkembangan perusahaan adalah SK Direksi PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk No. KD 28/PS 560/SDM-20/04 tanggal 4 Juni 2004 tentang sistem renumerasi yang mempunyai 117 lampiran/ sub sistem.

Terminologi dan penerapan Sistem Renumerasi pada perusahaan ini bila disimak pada aspek esensi atau substansinya nampak identik dengan terminologi *Total Compensation*/ Sistem kompensasi yang digunakan dalam penelitian ini, kendatipun dalam konteks teori, total kompensasi adalah lebih lazim termuat dalam berbagai literatur.

Renumerasi ialah pendapatan finansial dan non finansial yang diterima karyawan sebagai imbalan atas hubungan kerja dengan perusahaan terdiri dari 2 (dua) komponen utama yaitu kompensasi dan benefit. Kompensasi adalah pendapatan tunai yang bersifat tetap yang diterima karyawan setiap periode tertentu sedang benefit ialah manfaat, fasilitas atau tunjangan lainnya baik yang bersifat tunai maupun non tunai (natura) sebagai bagian dari renumerasi.

Karyawan PT.Telekomunikasi, Tbk Divre VI mempunyai persepsi sama dengan perusahaan soal kompensasi yakni mengacu Surat Keputusan Direksi sehingga implementasinya di lapangan berjalan sebagaimana mestinya. Kebijakan Renumerasi berdasar KKD.28/04 tanggal 14 Juni 2004 diantaranya diatur tentang dasar filosofi komponen dan realisasi administratifnya bahwa :

Filosofi Renumerasi :

Market Based
Hierarchical Position
Competency scarcity
Customer Value
Internal Equity
Managable and Controlable.

Komponen Kompensasi terdiri :

Gaji bulanan
 Tunjangan Cutah

Bantuan Transport Cutah
Tunjangan Hari Besar Keagamaan

Komponen Benefit terdiri :

Fix :
BPFP & BFPT
Tunjangan Asuransi
Tunjangan PPh 21
Tunjangan Pakser
Tunjangan Pengobatan

Variable Benefit :
Telkom Employee Reward
Tunjangan Lembur
Tunjangan Retensi
Uang Kompensasi/pesangon (Sumber : Kantor Divre Vi Kalimantan).

Dari struktur sistem remunerasi tersebut, semua rincian komponen yang telah diatur dalam KD.28/04, dapatlah dikelompokkan menjadi :

1. Gaji
2. Insentif
3. Tunjangan
4. Bonus
5. Jaminan Sosial dan hari tua.

Dalam memberikan kompensasi kepada karyawan, sesuai KD.28/04 diterapkan dalam Sistem Administrasi Renumerasi yang sifatnya :

1. Transparan
2. Komunikatif
3. Partisipan.

Tentu sistem kompensasi yang bersifat transparan, komunikatif, partisipan, diharapkan akan memotivasi di kalangan karyawan yakni dipersepsikan bahwa perusahaan telah memberi imbalan secara cermat dan proporsional.

5.2.5. Kondisi Kerja Karyawan.

Upaya menciptakan kondisi kerja yang dapat memotivasi karyawan telah diterapkan sebagai kebijakan pihak manajemen/ perusahaan yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari aktivitas produktif dan bisnis, halmana ditunjukkan adanya pembagian tugas dan fungsi berkaitan dengan kebutuhan berbagai fasilitas bersifat fisik atau material yang harus diadakan, yakni adanya organ-organ tertentu dalam perusahaan untuk memfasilitasi berbagai kebutuhan kerja karyawan.

Di dalam struktur organisasi terdapat organ/ bagian berfungsi membantu penyediaan fasilitas yang diperlukan untuk kelancaran kerja, diantaranya fasilitas komputer bagi pimpinan agar dapat berkomunikasi satu sama lain dalam waktu singkat dan keputusan-keputusan penting dapat segera diputuskan secepatnya. Pada tingkat Divisi regional maupun Kantor Datel mempunyai organ dengan istilah *SM General Support* yang tugasnya berkaitan dengan ; *logistic dan asset Mgt, legal, community development, security and safety*.

Aktivitas *SM General Support* berperan dalam menciptakan kondisi kerja (*working condition*) yang kondusif sehingga memungkinkan setiap karyawan dapat termotivasi dalam menjalankan tugas kerjanya.

Lokasi kantor Telkom di wilayah regional VI di Balikpapan, Samarinda, Tarakan, Banjarmasin, Palangkaraya dan Pontianak , terletak di dalam kota yang mudah dijangkau oleh karyawan. Terutama untuk lokasi Kantor Datel lokasinya telah diperhitungkan mempunyai nilai strategis dan mudah dijangkau..

Pada setiap Datel, berbagai fasilitas yang diperlukan karyawan untuk kelancaran kerja disediakan secara terencana, juga peralatan kerja serta ruang kantor, fasilitas istirahat dan ibadah disesuaikan dengan tuntutan kebersihan, kesehatan dan kenyamanan karyawan.

Kondisi kerja secara fisik yang ada menunjukkan bahwa pihak manajemen telah memberikan perhatian proporsional dalam rangka produktivitas karyawan dan kelancaran bisnis.

5.2.6. Pengembangan Kapasitas Karyawan.

Pengembangan kapasitas karyawan juga telah diterapkan kebijakan yang tidak terpisah dari aktivitas produktif dan bisnis. Berbagai upaya peningkatan kualitas karyawan dirancang dengan memperhatikan aspek perubahan dan tuntutan kemajuan teknologi IT.

Karyawan di lingkungan PT.Telekomunikasi Divre VI diarahkan pada peningkatan kompetensi, yakni diatur dalam Manajemen Performansi Karyawan, dimana setiap individu dinilai meliputi dua unsur yakni ; Kinerja Individu dan Kompetensi Individu.

Unsur Kompetensi ialah kombinasi antara *skill*, *knowledge* dan *personal qualities* yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif, dan dibagi menjadi *Core Competencies* dan *Specific Competencies*. *Core competencies* adalah kompetensi-kompetensi inti yang merupakan cerminan kualitas personal (nilai dan sikap) yang harus dimiliki oleh seluruh karyawan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, sedang *Specific Competencies* adalah kompetensi-kompetensi yang lebih mencerminkan *skill* dan *knowledge* yang dipersyaratkan untuk job-job tertentu.

Dalam penilaian kompetensi, dikenal beberapa istilah Nilai yaitu :

- Nilai Gap per Kompetensi adalah angka dalam satuan desimal yang mencerminkan gap antara *proficiency level* yang dipersyaratkan untuk satu kompetensi dengan rata-rata berbobot nilai *proficiency level* hasil penilaian para asesor.
- Nilai Gap Kompetensi Total adalah nilai rata-rata (*simple average*) dari Nilai Gap per Kompetensi dari seluruh kompetensi yang dinilai pada seorang karyawan.
- Nilai Kompetensi (NK) adalah konversi dari Nilai Gap Kompetensi Total dengan skala nilai K1 s/d K5, dengan menggunakan dasar rujukan tabel yang telah diatur sebagai berikut :

Tabel 5.4
TINGKATAN NILAI GAP KOMPETENSI TOTAL

Gap Kompetensi Total	Nilai hurup Kompetensi
> 1,2	K1
> 0,4 s/d 1,2	K2
> - 0,4 s/d 0,4	K3
- 1,2 s/d - 0,4	K4
< 1,2	K5

Sumber : Kantor Divre VI.

Untuk pencapaian tingkat kompetensi, setiap karyawan dibina dan dikembangkan melalui program-program perusahaan yang terencana, dimana proses pengambilan keputusan serta pelaksanaan pembinaan karyawan diperlancar oleh suatu Sistem Manajemen Informasi berbasis komputer *on line*, yakni PT.Telekomunikasi Divre VI menerapkan jaringan internet / LAN dengan alamat *web site* [http:// portal.telkom.co.id](http://portal.telkom.co.id) yang hanya dapat diakses oleh karyawan. Dalam *web site* dimaksud tersedia komponen informasi (FIESTO) yang diantaranya memuat informasi berkaitan dengan peningkatan kompetensi ialah mengenai *training*, kendatipun *training* hanya salah satu upaya peningkatan kompetensi.

Melalui sistem informasi mengenai *training* diharapkan perencanaan dan realisasi *training* bagi karyawan Telkom dapat terpadu

antara yang diinginkan oleh perusahaan dengan yang dibutuhkan oleh individual karyawan/ unit. Dengan demikian hasil *training* yang menjadi pilihan dan membawa konsekwensi alokasi sumber daya perusahaan atau anggaran biaya, akan lebih berdampak pada peningkatan kapasitas karyawan sekaligus pada perusahaan.

Selama ini perusahaan menerapkan Pola pengembangan Kompetensi SDM berdasarkan KD.55/PD000/SDM-20/2003, meliputi :

1. Pendidikan dan pelatihan
2. Seminar, *workshop*, konferensi dan lokakarya
3. Partisipasi pada pada organisasi yang berhubungan dengan tugas dan jabatannya
4. Penugasan khusus
5. *Monitoring* dan *coaching*
6. *Built in training* (Sumber : Kantor Divre VI Kalimantan).

Kini untuk mengetahui gambaran sejauhmana perusahaan telah berupaya meningkatkan kompetensi para karyawan, dapat dilihat pada rekap penyelenggaraan jenis-jenis *training* pada Tabel 5.5 lampiran 7 halaman 286.

Pada Tabel 5.5 terlihat berbagai jenis kegiatan dan beberapa tempat penyelenggaraannya adalah dalam rangka pengembangan kapasitas individu karyawan sesuai dengan strategi bisnis perusahaan kedepan.

Tentu pengembangan kapasitas individu melalui *training* peningkatan kompetensi dan skil disesuaikan dengan *Technologies, Equipment dan Facilities* bidang jasa telekomunikasi yang secara umum terdiri tiga kelompok teknologi yakni :

1. Teknologi *acces Networks*
2. *Transport Networks*

3. *Switching and In* (Sumber : Kantor Divre VI).

Masing-masing jenis teknologi dimaksud dirinci sebagai berikut :

Teknologi Acces Networks terdiri ;

Copper Wire

Fiber Optic

Wireless Local Loop

VSAT

CDMA 2000-1x

WLAN

Transport Networks terdiri ;

Microwave

Fiber Optic

Satelite

IP Backbone

CCS // 7

Frame Relay

Switching terdiri ;

TDM Switch,

Softswitch,

MSC,

IN (Dokumen Aplikasi *Baldrige Criteria For Performance*, 2003:3).

Kesemua kelompok teknologi yang ada di atas merupakan *asset* perusahaan yang terus dipelihara (*maintenance*) dengan baik guna keberlangsungan proses produksi jasa teknologi komunikasi dan untuk itu diperlukan kemampuan karyawan mengoperasikan.dalam rangka kelancaran kerja layanan di seluruh wilayah Regional VI Kalimantan.

Masih berkaitan dengan aspek Kapasitas individu karyawan, perusahaan telah menerapkan disiplin sebagai pencerminan perilaku ideal

dari budaya perusahaan (*corporate culture*) yang harus dipatuhi atau diaktualisasikan yakni yang menarik diantaranya berupa larangan melakukan gratifikasi sebagai berikut :

1. Tidak melakukan/ dan atau menerima berupa barang, fasilitas atau pemberian dalam bentuk apapun termasuk parcel kepada pejabat, rekan kerja – mitra kerja atau pihak-pihak manapun yang terkait dengan kedudukan atau tugasnya sebagai pejabat dan atau karyawan.
2. Apabila karena sesuatu hal yang sangat terpaksa dan tidak dapat dihindari pejabat atau karyawan yang karena kedudukan dan atau tugasnya menerima pemberian atau fasilitas dalam bentuk apapun termasuk parcel yang diterima dari pihak manapun wajib melaporkan kepada KPK selambat-lambatnya 30 hari setelah tanggal penerimaan.
3. Setiap pejabat dan atau karyawan perusahaan yang tidak mengindahkan instruksi Direksi ini, implikasi yang mengandung konsekwensi hukum adalah menjadi tanggung jawab pribadi (*Published by DW isus communication D08 Divre VI Kalimantan*).

Berbagai larangan penyimpangan dimaksud diharapkan dapat menghindarkan pejabat dan karyawan di lingkungan PT.Telkom Divre VI mengarah pada kinerja yang buruk dan manakala pendisiplinan berhasil diterapkan tentu akan berpengaruh pada pencitraan perusahaan milik negara mengarah pada *clean* dan *good corporate governance*.

5.3 Karakteristik Responden.

Responden adalah karyawan PT.Telekomunikasi, Tbk Divre VI Kalimantan yang mempunyai karakteristik sesuai dengan karakteristik dari populasi penelitian, yakni dapat diklasifikasi menurut ; usia, pendidikan, masa dinas.

5.3.1 Karakteristik berdasarkan Umur disajikan berikut :

Tabel 5.6
KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASAR UMUR

No.	Umur	Prosentase
1.	< 35 th	10 %
2.	36 – 45 th	49,8 %
3.	46 – 50 th	28,2 %
4.	51 – 55 th	12 %

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.6 menunjukan komposisi SDM terbesar prosentasenya ialah pada kelompok usia 36 – 45 tahun mencapai 49,8 % berarti hampir setengah jumlah karyawan Divre VI. Sisanya terbagi dalam tiga kelompok umur lainnya. Kelompok umur < 35 tahun jumlah paling kecil sebesar 10%, halmana dapat dipahami karena PT.Telekomunikasi, Tbk Divre VI sedang dalam tahap melakukan transformasi oragnisasi dan peningkatan efisiensi sehingga rekrutmen karyawan baru menjadi dibatasi serta mengurangi kualitas SDM yang bernuansa padat karya, maka setiap penambahan karyawan baru perlu berorientasi pada peningkatan kualifikasi dan kompetensi SDM.

Komposisi karyawan yang akan menghadapi purna tugas 51 – 55 tahun berjumlah relatif kecil hanya 12 % halmana mengindikasi bahwa kondisi kapasitas SDM perusahaan tidak akan mengalami perubahan drastis karena jumlah karyawan < 35 tahun sebesar 10%, berarti perusahaan masih memungkinkan setidaknya sebesar 2% untuk merekrut pegawai baru yang berkualifikasi dan berkompetensi baik bila ingin mempertahankan struktur kepegawaian yang ada.

5.3.2 Karakteristik berdasarkan Pendidikan disajikan berikut :

Tabel 5.7
KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASAR PENDIDIKAN

No.	Pendidikan	Prosentase
1.	SD – SLTP	6,9 %
2.	SLTA	51,7 %
3.	D1 – D3	25,4 %
4.	S1	15,0 %
5.	S2	1,1 %

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.7 menunjukkan komposisi pendidikan karyawan terbesar persentasenya ialah pada tingkat SLTA mencapai 51,7 % berarti hampir setengah lebih jumlah karyawan Divre VI. Sisanya terbagi dalam tiga kelompok kelompok lainnya. Urutan kedua Kelompok pendidikan D1 – D3 ialah 25,4 % dan karyawan berpendidikan S2 adalah yang paling kecil sebesar 1,1 %, halmana dapat dimengerti karena karyawan berpendidikan SLTA adalah hasil rekrutmen terdahulu yang pada saat itu masih terbatas jumlah masyarakat lulusan S1 dan S2, serta untuk pekerjaan di lapangan tingkat pendidikan SLTA dianggap telah memadai. Kendatipun demikian berangkat dari kondisi kualifikasi dan kompetensi para karyawan yang ada sekarang adalah memungkinkan perusahaan untuk memacu peningkatan kapasitas Sumber daya manusianya.

5.3.3 Karakteristik berdasarkan Lokasi disajikan berikut :

Tabel 5.8
KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASAR LOKASI

No.	Lokasi	Responden	Persentase
1.	Kalbar	36	18 %
2.	Kalsel	46	26 %
3.	Kalteng	22	11 %
4.	Kaltim Selatan	22	11 %
5.	Kaltim Tengah	23	11 %
6.	Kaltim Utara	15	7 %
7.	Kantor Divre VI	32	16 %

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.8 menunjukkan komposisi jumlah karyawan yang diambil sebagai responden dalam wilayah/ regional kegiatan operasional dan bisnis PT.Telekomunikasi, Tbk Divre VI. Persentasenya masing-masing lokasi diambil secara proporsional dari seluruh karyawan aktif yakni dari 777 karyawan ialah berjumlah 195 responden.

Pengambilan sejumlah 195 responden dapat dianggap representatif dan proporsional berdasarkan azas dan asumsi bahwa setiap karyawan di PT.Telekomunikasi Divre VI telah mengalami proses sosialisasi dan internalisasi atas nilai-nilai, aturan serta budaya korporat yang sama, sehingga setiap karyawan relatif tidak akan menunjukkan variasi yang menyolok. Dengan demikian responden dari setiap lokasi akan mencerminkan kondisi riil perusahaan (*existing condition*). Respon karyawan di masing-masing lokasi penelitian akan mengungkap fakta lapangan.

5.4 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Lazimnya instrumen penelitian kuantitatif maupun kualitatif haruslah valid dan reliabel, oleh karenanya perlu dilakukan kalibrasi atau uji coba. Adapun pada penelitian yang menggunakan instrumen berupa kuisioner atau daftar pertanyaan, dalam uji coba perlu memperhatikan :

- a. Kondisi uji coba harus menjamin diperolehnya data yang benar-benar mencerminkan keadaan sebenarnya.
- b. Dilakukan sekurang-kurangnya terhadap 30 responden (Solimun dkk., 2006:27).

Mengenai soal validitas terdapat beberapa jenis validitas yang menurut Solimun dkk., (2006:27) beberapa jenis validitas dimaksud ialah :

1. Validitas isi : kadang-kadang disebut dengan *face validity*, ditentukan berdasarkan landasan teori dan atau pendapat pakar.
2. Validitas kriteria : diukur dengan cara menghitung korelasi antara skor masing-masing item dengan skor total menggunakan teknik korelasi *product moment* (metode interkorelasi). Menurut Masrun (1979) bila koefisien korelasi positif dan $> 0,3$ maka indikator bersangkutan dianggap valid. Perhitungan koefisien korelasi dapat dilakukan dengan *software SPSS*.
3. Validitas unidimensionalitas : diukur dengan *Goodness of Fit Index (GFI)*, bilamana *GFI* $> 0,90$ maka instrumen bersangkutan dikatakan valid (Hair *et al.*, 1992). Perhitungan *GFI* dapat dilakukan dengan *software LISREL 8.30* atau *AMOS Rel. 4.01* atau dapat diukur dengan analisis faktor konfirmatori, yaitu jika terdapat *F1* (satu) faktor yang bermakna (*eigen value* > 1 atau keragaman kumulatif sekitar 75%).

Berdasar pendapat di atas, untuk mengetahui validitas dan reliabilitas instrumen penelitian ini maka dilakukan pengujian secara statistik, di antaranya bila mengacu pada kriteria validitas unidimensionalitas dikatakan valid bila memenuhi persyaratan yakni nilai $GFI > 0,90$.

Adapun seluruh variabel penelitian ini bahwasanya di katakan valid dapat dilihat penjelasan berikut :

Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan dengan analisis faktor konfirmatori (CFA), hasilnya secara lengkap disajikan pada Lampiran 1. Seperti telah dikemukakan di bab terdahulu bahwa instrumen penelitian disebut valid unidimensional jika nilai GFI > 0,90 (Jorskog & Sorbom dalam Ferdinand, 2002) dan reliabel jika nilai *construct reliability* (ρ_{η}) > 0,70 (Nunally & Bernstein dalam Ferdinand, 2002).

Reliabilitas adalah ukuran yang menunjukan sejauh mana suatu alat ukur terpercaya. Menurut Solimun dkk. (2006:27), salah satu ukuran reliabilitas *internal consistency* adalah *koefesien Alpha Cronbach*, dimana jika $\alpha > 0,6$ menunjukan instrumen tersebut *reliable*. Perhitungan koefesien *Alpha Cronbach* dilakukan dengan *software SPSS*.

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen untuk masing-masing variabel dapat disajikan pada Tabel berikut:

Tabel 5.9
HASIL PENGUJIAN VALIDITAS DAN RELIABILITAS INSTRUMEN

Variabel	GFI	Construct Reliability
Jaksiskomp (X_1)	0,964	0,876
Kondisi Kerja (X_2)	0,971	0,956
Kapasitas Individu (X_3)	1,000	0,932
Motivasi Kerja (Y_1)	0,976	0,997
Kinerja Karyawan (Y_2)	0,981	0,985

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen pada Tabel 5.9 menunjukkan bahwa seluruh variabel adalah valid karena nilai GFI di atas

0,9 dan reliabel karena nilai *construct reliability* di atas 0,7.

5.5 Deskripsi Variabel Penelitian

Gambaran mengenai persepsi responden terhadap setiap indikator dari masing-masing variabel dapat dilihat dari hasil analisis deskriptif. Hasil analisis deskriptif berupa persentase dari masing-masing indikator untuk setiap variabel disajikan pada Lampiran 2. Variabel yang akan dideskripsikan pada sub bab ini meliputi Jaksiskomp (X_1), Kondisi Kerja (X_2), Kapasitas Individu (X_3), Motivasi Kerja (Y_1), dan Kinerja Karyawan (Y_2). Secara ringkas hasil analisis deskriptif masing-masing variabel dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 5.10
DESKRPSI VARIABEL JAKSISKOMP (X_1)

Skor	$X_{1,1}$	$X_{1,2}$	$X_{1,3}$	$X_{1,4}$	$X_{1,5}$
1	0,0	0,0	1,5	0,0	0,5
2	3,6	0,5	2,1	2,6	2,1
3	12,8	16,9	16,4	38,5	24,1
4	49,7	48,7	61,5	38,5	53,8
5	33,8	33,8	18,5	20,5	19,5
Mean Indikator	4,14	4,16	3,93	3,77	3,90
Mean Variabel	3,98				

Tabel 5.10 menunjukkan bahwa variabel jaksiskomp dipersepsi positif oleh responden. Responden telah memberikan persepsi baik, hal ini ditunjukkan bahwa nilai rata-rata skor adalah 3,98 yaitu mendekati 4 (setuju).

Karyawan memberikan penilaian atau alternatif jawaban dengan

skore 4 berarti dapat dikatakan bahwa karyawan mendapatkan kepuasan atas kebijakan sistem kompensasi.

Tabel 5.11
DESKRIPSI VARIABEL KONDISI KERJA (X_2)

Skor	$X_{2,1}$	$X_{2,2}$	$X_{2,3}$	$X_{2,4}$	$X_{2,5}$	$X_{2,6}$	$X_{2,7}$	$X_{2,8}$
1	0,5	4,1	1,0	0,5	3,1	1,0	2,6	0,0
2	1,0	11,3	2,6	1,0	6,2	7,2	15,9	0,5
3	5,6	17,9	8,2	3,6	25,1	30,3	24,6	3,6
4	49,7	39,0	34,9	55,9	41,0	45,6	36,4	36,4
5	43,1	27,7	53,3	39,0	24,6	15,9	20,5	59,5
Mean Indikator	4,34	3,75	4,37	4,32	3,78	3,68	3,56	4,55
Mean Variabel	4,04							

Tabel 5.11 menunjukkan bahwa variabel kondisi kerja dipersepsi positif oleh responden. Responden telah memberikan persepsi baik, hal ini ditunjukkan bahwa nilai rata-rata skor di atas 4 (setuju), yaitu mendekati 4,04.

Tabel 5.12
DESKRIPSI VARIABEL KAPASITAS INDIVIDU (X_3)

Skor	$X_{3,1}$	$X_{3,2}$	$X_{3,3}$
1	0,0	0,0	1,0
2	9,2	2,1	1,0
3	27,7	7,2	9,2
4	50,8	31,8	49,7
5	12,3	59,0	39,0
Mean Indikator	3,66	4,48	4,25
Mean Variabel	4,13		

Tabel 5.12 menunjukkan bahwa variabel kapasitas individu dipersepsi positif oleh responden. Responden telah memberikan persepsi baik, hal ini ditunjukkan bahwa rata-rata skor di atas 4 (setuju), yaitu 4,13.

Tabel 5.13
DESKRIPSI VARIABEL MOTIVASI KERJA (Y_1)

Skor	$Y_{1.1}$	$Y_{1.2}$	$Y_{1.3}$	$Y_{1.4}$	$Y_{1.5}$
1	0,0	0,0	0,5	1,0	1,0
2	1,5	1,5	1,0	3,1	1,0
3	12,3	8,7	2,1	6,2	6,2
4	57,4	64,1	44,6	60,5	45,6
5	28,7	25,6	51,8	29,2	46,2
Mean Indikator	4,13	4,14	4,46	4,14	4,35
Mean Variabel	4,24				

Tabel 5.13 menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja dipersepsi positif oleh responden. Responden telah memberikan persepsi baik, hal ini ditunjukkan bahwa nilai rata-rata skor di atas 4 (setuju), yaitu 4,24.

Tabel 5.14
DESKRIPSI VARIABEL KINERJA KARYAWAN (Y_2)

Skor	$Y_{2.1}$	$Y_{2.2}$	$Y_{2.3}$	$Y_{2.4}$	$Y_{2.5}$
1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0
3	23,1	10,3	16,9	16,9	4,1
4	41,0	57,9	59,5	35,4	26,7
5	35,9	31,8	22,6	46,7	69,2
Mean Indikator	4,13	4,22	4,04	4,28	4,65
Mean Variabel	4,26				

Tabel 5.14 menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan dipersepsi positif oleh responden. Responden telah memberikan persepsi baik, hal ini ditunjukkan bahwa nilai rata-rata skor di atas 4 (setuju), yaitu 4,26.

5.6 Hasil Pengujian Asumsi SEM

Terdapat beberapa pengujian asumsi yang dilakukan dalam SEM, yaitu normalitas dan linieritas.

1. Uji Normalitas

Asumsi normalitas multivariate diuji dengan bantuan *software* AMOS pada Lampiran 4, menunjukkan bahwa secara *multivariate* data tidak berdistribusi normal. Hal ini diindikasikan pada nilai *critical ratio* sebesar 2,987, dengan nilai kritis Z_{hitung} untuk α 5% adalah sebesar 1,96. Karena nilai $CR > 1,96$ maka asumsi normalitas multivariate tidak dipenuhi. Namun demikian, berdasarkan dalil limit pusat jika sampel semakin besar maka statistik akan berdistribusi normal. Dengan besar sampel $n = 195$, maka data pada studi disertasi ini dipandang sudah memenuhi dalil limit pusat, sehingga asumsi normalitas data tidak bersifat kritis dan dapat diabaikan.

2. Uji Linieritas

Pengujian asumsi linieritas dilakukan dengan metode *Curve Fit*, dihitung dengan bantuan *software* SPSS. Hasilnya linieritas disajikan pada Lampiran 3. Rujukan yang digunakan adalah prinsip *parsimony*, yaitu bilamana seluruh model yang digunakan sebagai dasar pengujian signifikan atau nonsignifikan berarti model dikatakan linier. Spesifikasi

model yang digunakan sebagai dasar pengujian adalah model linier, kuadratik, kubik, inverse, logaritmik, power, compound, growth, dan eksponensial. Hasil pengujian linieritas hubungan antar variabel disajikan secara lengkap pada Lampiran 3. Sedangkan secara ringkas disajikan pada Tabel 5.15, bahwa seluruh hubungan adalah linier.

Tabel 5.15
HASIL PENGUJIAN ASUMSI LINIERITAS

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Hasil Pengujian ($\alpha = 0,05$)	Keputusan
Jaksiskomp (X ₁)	Motivasi Kerja (Y ₁)	Model linier signifikan	Linier
Kondisi Kerja (X ₂)	Motivasi Kerja (Y ₁)	Model linier signifikan	Linier
Kapasitas Individu (X ₃)	Motivasi Kerja (Y ₁)	Semua model nonsignifikan	Linier
Jaksiskomp (X ₁)	Kinerja (Y ₂)	Model linier signifikan	Linier
Kondisi Kerja (X ₂)	Kinerja (Y ₂)	Model linier signifikan	Linier
Kapasitas Individu (X ₃)	Kinerja (Y ₂)	Model linier signifikan	Linier
Motivasi Kerja (Y ₁)	Kinerja (Y ₂)	Model linier signifikan	Linier

5.7 Hasil Analisis SEM dan Pengujian Hipotesis

5.7.1 Hasil Analisis SEM Tahap Awal

Model teoritis pada kerangka konseptual penelitian, dikatakan *fit* jika didukung oleh data empirik, hasil analisis SEM secara lengkap dapat dilihat pada Lampiran 4. Hasil pengujian *goodness of fit overall model*,

guna mengetahui apakah model hipotetik didukung oleh data empirik, diberikan pada tabel di bawah ini.

Dengan membandingkan antara nilai Cut-of value dengan hasil model akan diketahui kesesuaiannya dengan kriteria yang berlaku.

Tabel 5.16
HASIL PENGUJIAN GOODNESS OF FIT OVERALL MODEL TAHAP AWAL

Kriteria	Cut-of value	Hasil Model	Keterangan
Khi Kuadrat	Kecil	472,998	Model Kurang
p-value	$\geq 0,05$	$<0,0001$	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,620	Model Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,853	Model Kurang
AGFI	$\geq 0,90$	0,823	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,926	Model Kurang
CFI	$\geq 0,95$	0,934	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,057	Model Kurang
			Baik
			Model Baik

Nilai-nilai dari kriteria SEM dapat digunakan untuk mengetahui apakah model hipotetik penelitian ini baik atau jelek. Manakala model pengujian hipotesis yang digunakan jelek, maka dapat diperbaiki namun bila sudah baik maka model tidak perlu di modifikasi.

Adapun tujuan memodifikasi model ialah agar model yang dikembangkan dapat lebih disempurnakan berarti permasalahan penelitian dapat dipecahkan oleh penelitian ini.

5.7.2 Hasil Analisis SEM Tahap Akhir

Hasil pengujian *Goodness of Fit Overall* pada tahap awal berdasarkan Tabel 5.16, dapat disimpulkan bahwa model cukup baik,

terutama dilihat dari CMIN/DF dan RMSEA. Akan tetapi, kriteria Khi Kuadrat, GFI, AGFI, TLI dan CFI belum menunjukkan model baik. Oleh karena itu dilakukan reevaluasi dengan memperhatikan indeks modifikasi, dan hasil analisis model akhir dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 5.17
HASIL PENGUJIAN GOODNESS OF FIT OVERALL MODEL TAHAP AKHIR

Kriteria	Cut-of value	Hasil Model	Keterangan
Khi Kuadrat	Kecil	297,688	Model Baik
p-value	$\geq 0,05$	0,082	
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,123	Model Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,900	Model Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,868	Model Kurang Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,988	Model Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,985	Model Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,025	Model Baik

Hasil pengujian *Goodness of Fit Overall* pada tahap akhir berdasarkan Tabel 5.17, dapat disimpulkan bahwa dari ketujuh kriteria tersebut di atas, hampir semua kriteria menunjukkan hasil yang memuaskan (bagus). Sehingga model dikatakan baik dan dapat digunakan untuk pengujian hipotesis.

5.7.3 Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji t (*t test*) pada masing-masing jalur pengaruh langsung secara parsial. Hasil analisis secara lengkap, terdapat dalam hasil analisis SEM, dapat dilihat pada Lampiran 4. Tabel 5.18 berikut menyajikan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.

Pengaruh langsung (*direct effect*) akan dibuktikan secara langsung dan pengaruh tidak langsung dibuktikan secara tidak langsung (*indirect effect*), jika variabel independen ke variabel intervening signifikan kemudian variabel intervening ke variabel dependen signifikan, maka dapat dikatakan bahwa pengaruh tidak langsungnya adalah signifikan.

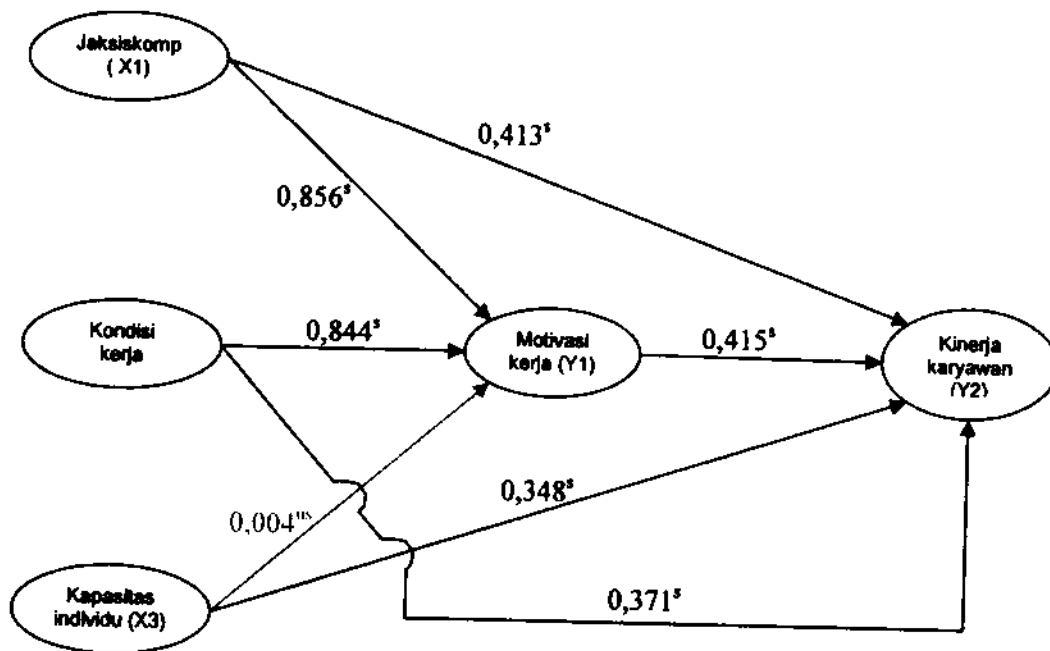
Tabel 5.18
HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS PENGARUH ANTAR VARIABEL

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Koefisien Jalur	C.R	p-value	Keterangan
Jaksiskomp (X ₁)	Motivasi Kerja (Y ₁)	0,856	2,711	0,007	Signifikan
Kondisi Kerja (X ₂)	Motivasi Kerja (Y ₁)	0,844	2,482	0,013	Signifikan
Kapasitas Individu (X ₃)	Motivasi Kerja (Y ₁)	0,004	0,201	0,841	Nonsignifikan
Jaksiskomp (X ₁)	Kinerja (Y ₂)	0,413	2,580	0,010	Signifikan
Kondisi Kerja (X ₂)	Kinerja (Y ₂)	0,371	2,358	0,018	Signifikan
Kapasitas Individu (X ₃)	Kinerja (Y ₂)	0,348	2,580	0,010	Signifikan
Motivasi Kerja (Y ₁)	Kinerja (Y ₂)	0,415	2,876	0,004	Signifikan

Hasil pengujian hipotesis jalur-jalur pengaruh langsung juga dapat dilihat pada gambar diagram jalur.

Selanjutnya berdasarkan Tabel 5.18 disusun Diagram Jalur Hasil pengujian Hipotesis sebagaimana pada Gambar 5.2

Pada Diagram Jalur dimaksud, dapat diketahui pola hubungan antar variabel penelitian



Keterangan: s = jalur signifikan
ns = jalur nonsignifikan

Gambar 5.2
DIAGRAM JALUR HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS

Berdasarkan Tabel 5.18 dan Gambar 5.2 maka diperoleh hasil pengujian hipotesis seperti pada uraian berikut.

Hipotesis 1: Jaksiskomp (X_1) berpengaruh langsung terhadap Motivasi kerja (Y_1)

Hasil analisis path pengaruh langsung variabel jaksiskomp (X_1) terhadap motivasi kerja (Y_1) diperoleh koefisien jalur sebesar 0,856 dengan p-value = 0,007. Maka terdapat cukup bukti untuk menolak hipotesis nol, dan berarti bahwa hipotesis penelitian "jaksiskomp (X_1) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Y_1)" adalah diterima. Karena koefisien path bertanda positif (0,856), berarti hubungan kedua variabel ini adalah positif, artinya semakin baik jaksiskomp, maka semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan.

Hipotesis 2: Kondisi Kerja (X_2) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Y_1)

Hasil analisis path pengaruh langsung antara variabel kondisi kerja (X_2) terhadap motivasi kerja (Y_1) diperoleh koefisien jalur sebesar 0,844 dengan p -value = 0,013. Maka **terdapat cukup bukti untuk menolak hipotesis nol**, dan berarti bahwa hipotesis penelitian “kondisi kerja (X_2) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Y_1)” adalah diterima. Karena koefisien path bertanda positif (0,844), berarti hubungan kedua variabel ini adalah positif, artinya semakin baik kondisi kerja, maka semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan.

Hipotesis 3: Kapasitas Individu (X_3) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Y_1)

Hasil analisis path pengaruh langsung antara variabel kapasitas individu (X_3) terhadap motivasi kerja (Y_1) diperoleh koefisien jalur sebesar 0,004 dengan p -value = 0,841. Maka diputuskan nonsignifikan, sehingga kapasitas individu (X_3) berpengaruh nonsignifikan terhadap motivasi kerja (Y_1).

Hipotesis 4: Jaksiskomp (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y_2)

Hasil analisis path pengaruh langsung antara variabel jaksiskomp (X_1) terhadap kinerja (Y_2) diperoleh koefisien jalur sebesar 0,413 dengan p -value = 0,010. Maka **terdapat cukup bukti untuk menolak hipotesis nol**, dan berarti bahwa hipotesis penelitian “jaksiskomp (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y_2)” adalah diterima. Karena koefisien path bertanda positif (0,413), berarti hubungan kedua variabel ini adalah positif, artinya semakin baik jaksiskomp, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Hipotesis 5: Kondisi Kerja (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y_2)

Hasil analisis path pengaruh langsung antara variabel kondisi kerja (X_2) terhadap kinerja (Y_2) diperoleh koefisien jalur sebesar 0,371 dengan p-value = 0,018. Maka **terdapat cukup bukti untuk menolak hipotesis nol**, dan berarti bahwa hipotesis penelitian “kondisi kerja (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y_2)” adalah diterima. Karena koefisien path bertanda positif (0,371), berarti hubungan kedua variabel ini adalah positif, artinya semakin baik kondisi kerja, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

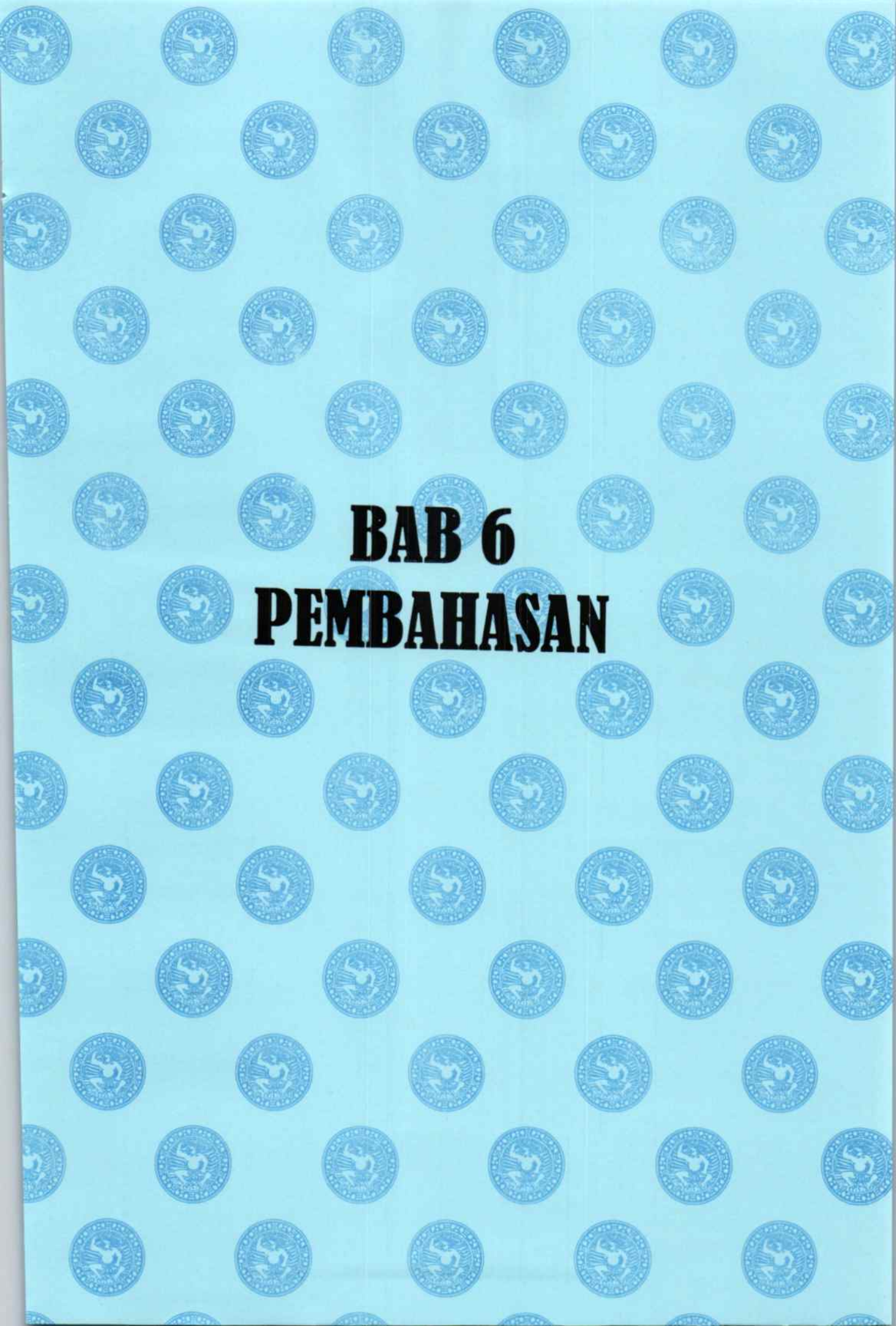
Hipotesis 6: Kapasitas Individu (X_3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y_2)

Hasil analisis path pengaruh langsung antara variabel kapasitas individu (X_3) terhadap kinerja (Y_1) diperoleh koefisien jalur sebesar 0,348 dengan p-value = 0,010. Maka **terdapat cukup bukti untuk menolak hipotesis nol**, dan berarti bahwa hipotesis penelitian “kapasitas individu (X_3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja kerja karyawan (Y_2)” adalah diterima. Karena koefisien path bertanda positif (0,348), berarti hubungan kedua variabel ini adalah positif, artinya semakin baik kapasitas individu, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Hipotesis 7: Motivasi kerja (Y_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y_2)

Hasil analisis path pengaruh langsung antara variabel motivasi kerja (Y_1) terhadap kinerja (Y_1) diperoleh koefisien jalur sebesar 0,415 dengan p-value = 0,004. Maka **terdapat cukup bukti untuk menolak hipotesis nol**, dan berarti bahwa hipotesis penelitian “motivasi kerja (Y_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja kerja karyawan (Y_2)” adalah

diterima. Karena koefisien path bertanda positif (0,415), berarti hubungan kedua variabel ini adalah positif, artinya semakin baik motivasi kerja, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.



BAB 6

PEMBAHASAN

BAB 6

PEMBAHASAN

Dari hasil analisis pada bab terdahulu, lebih lanjut dilakukan pembahasan sehubungan dengan rumusan masalah serta dipaparkan hasil uji signifikansi statistik apakah data empiris mendukung atau menolak hipotesis penelitian.

Karena berangkat dari pemikiran deduktif, maka diharapkan hasil uji empiris mempunyai relevansi dan menjustifikasi teori-teori yang menjadi landasan penelitian serta relevan dengan hasil-hasil penelitian terdahulu.

Pada bab pembahasan ini juga akan diuraikan temuan dari penelitian yang dapat dijadikan acuan bagi penelitian-penelitian berikutnya.

6.1. Pengaruh Indikator Terukur terhadap Variabel.

6.1.1. Pengaruh Kebijakan sistem kompensasi.

Pada Tabel 5.18 halaman 190 dan Gambar 5.2 halaman 191 yang penyajiannya lengkap pada Lampiran 7, menunjukkan bahwa variabel laten Kebijakan sistem kompensasi (X1) dengan indikator ; Gaji (X 1.1), Insentif (X1.2), Tunjangan (X1.3), Bonus (X1.4), Jaminan sosial (X1.5), mempunyai nilai *loading factor* yang kuat atau berpengaruh signifikan dalam arti semua indikator (*observed variable*) memberi kontribusi kepada *unobserved variabelnya* dimana $t \text{ hitung} > t \text{ table}$ atau $P_n \leq \alpha$ (0,05). Uji indikator ini sesuai dengan pendapat Milkovich and Newman (1999:6), Werther and Davis (1996:431), bahwasanya *Total Compensation*

terdiri dari beberapa komponen baik finansial maupun non finansial, *direct and indirect*. Komponen kompensasi saling melengkapi dalam memberikan respon dan membangun persepsi puas atau tidaknya (*pay satisfaction*) karyawan. Pada kenyataannya kebijakan kompensasi suatu perusahaan harus memperhatikan komponen dimaksud, agar kebijakan kompensasi dapat menciptakan motivasi dan peningkatan kinerja individual yang pada giliran lebih lanjut pada peningkatan kinerja perusahaan.

Komponen finansial penting untuk membangun kepuasan dan perasaan adil karyawan, kendatipun komponen non finansial juga tidak kecil arti bagi variabel sistem kompensasi, oleh karenanya komponen kompensasi yang harus diperhatikan ialah disamping bentuk uang *cash* juga yang bersifat *non cash*.

Uji signikansi menunjukkan kebijakan sistem kompensasi terdiri dari beberapa indikator sesuai data lapangan ialah menyangkut beberapa keputusan yang diambil oleh perusahaan/ pihak manajemen PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk Divre VI Kalimantan mengenai keputusan ; penggajian dasar, insentif, tunjangan, bonus dan jaminan sosial/ hari tua berpengaruh signifikan.

Fakta kebijakan sistem kompensasi yang dipersepsi adil (*equity*) dan memuaskan (*pay satisfaction*) oleh karyawan, berdasarkan hasil uji signifikansi, dicerminkan oleh penilaian "baik" sebagai wujud tingkat kepuasan karyawan terhadap *total compensation*. Setiap individu karyawan dalam merespon kebijakan perusahaan, mempertimbangkan

tidak hanya menyangkut satu komponen tetapi seluruh komponen sebagai sebuah sistem kompensasi.

Dengan demikian berdasarkan hasil analisis, terbukti bahwa penentuan indikator untuk pengukuran variabel kebijakan sistem kompensasi pada penelitian ini yang mendasarkan pada teori adalah didukung secara empirik.

6.1.2. Pengaruh Indikator terhadap Kondisi kerja.

Varibel kondisi kerja (*working condition*) (X_2), berdasarkan Tabel 5.18 halaman 190 dan Gambar 5.2 halaman 191 yang secara lengkap tersaji pada Lampiran 7 menunjukkan bahwa dibangun atau dimensinya terdiri dari ; lokasi kantor, bangunan, peralatan kerja, tata letak, dekorasi, ventilasi, fasilitas istirahat, fasilitas ibadah karena mempunyai nilai *loading factor* yang kuat Hasil analisis menunjukan bahwa variabel laten kondisi kerja (X_2) didukung oleh indikatornya (*observed variable*). dalam arti semua indikator (*observed variable*) memberi kontribusi kepada *unobserved variabelnya*, dimana $t \text{ hitung} > t \text{ table}$ atau $P \leq \alpha (0,05)$.

Kenyataannya setiap pekerja memerlukan tempat beraktivitas yang memungkinkan dapat memberikan kenyamanan, bersih, aman dan kelancaran bekerja. Tempat aktivitas dimaksud adalah lebih mengarah pada yang bersifat fisik – sebagai salah satu kualita dari lingkungan kerja (*quality of worklife*).

Kendatipun di setiap perusahaan dalam proses berproduksi, keberadaan elemen fisik tidak terlepas kaitannya dengan elemen sosial, namun jelas terukur bahwa elemen fisik memberi kontribusi bagi kondisi kerja yang diinginkan oleh pekerja/ karyawan.

Uji indikator ini sesuai dengan pendapat Walker (1987:203-204) , Schermerhorn (1999: 5-6), Siagian (1985:63-64), Hatch (1997:243). bahwasanya kondisi kerja yang baik terdiri dari elemen bersifat fisik. Pada kenyataannya mengenai kondisi kerja telah mendapat perhatian dari pihak perusahaan dalam rangka peningkatan produktivitas / kinerja.

Beberapa aspek kondisi kerja adalah penting untuk menimbulkan ketenangan bekerja, oleh karenanya perusahaan perlu memberikan perhatian cukup berbagai kebutuhan karyawan.

Uji signikansi menunjukkan kondisi kerja terdiri dari beberapa indikator sesuai dengan keputusan yang diambil perusahaan/ pihak manajemen yang dipersepsi aman, bersih, menyenangkan bagi karyawan, yang mana berdasarkan hasil uji signifikansi, dicerminkan oleh penilaian dan persetujuan karyawan terhadap kebutuhan spasial dan peralatan kerja. Setiap individu karyawan dalam merespon kondisi kerja yang ada, memberikan nilai tertentu pada semua aspek kondisi kerja, sehingga dapat dianggap sebagai pencerminan dari pesepsi karyawan.

Dengan demikian berdasarkan Tabel 5.18 halaman 190 terbukti bahwa penentuan indikator untuk pengukuran variabel kondisi kerja pada penelitian ini yang mendasarkan pada teori adalah didukung fakta.

6.1.3. Pengaruh Indikator terhadap Kapasitas individu.

Varibel Kapasitas individu berdasarkan Tabel 5.18 halaman 190 secara lengkap tersaji pada Lampiran 7, dimensinya terdiri ; kompetensi, kemampuan fisik dan kemampuan mental mempunyai nilai *loading factor* yang kuat. Hasil analisis menunjukkan ; variabel laten kapasitas individu

(X3) didukung oleh indikatornya (*observed variable*). dalam arti semua indikator (*observed variable*) memberi kontribusi kepada *unobserved variabelnya*, dimana $t \text{ hitung} > t \text{ table}$ atau $P_{\eta} \leq \alpha (0,05)$.

Kenyataannya setiap pekerja mempunyai kapasitas berbeda satu dengan yang lain serta kapasitas dimaksud dapat dikembangkan dari waktu ke waktu melalui program-program pelatihan.

Setiap karyawan mempunyai kapasitas yang berbeda dan dapat diukur, kendatipun cara pengukurannya tidak sederhana dan memerlukan kriteria tertentu. Terkait dengan proses produksi dalam suatu perusahaan, keberadaan karyawan beserta kapasitasnya mempunyai peranan besar, yang ternyata memberi kontribusi bagi kemajuan perusahaan. Lazimnya setiap karyawan menginginkan agar selama bekerja akan dapat meningkatkan kapasitas masing-masing.

Uji indikator ini sesuai dengan pendapat George and Jones (2002-59), Walker (1992:59), Gibson *et al.* (1985:52) bahwasanya kemampuan fisik dan mental merupakan determinan bagi karyawan untuk bisa melaksanakan tugas pekerjaan.

Dalam praktek manajemen sumber daya manusia mengenai pengembangan kapasitas individu karyawan telah mendapat perhatian dari pihak perusahaan dalam rangka peningkatan output.

Beberapa aspek kapasitas individu adalah penting untuk pengembangan kualitas sumber daya insani, oleh karenanya perusahaan memberikan perhatian cukup berbagai kebutuhan pengembangan kapasitas karyawan kendati dipersepsi belum optimal.

Uji signifikansi menunjukkan kapasitas individu terdiri dari beberapa indikator sesuai dengan kondisi lapangan. Terbukti bahwa kapasitas individu dipersepsi sebagai wujud ; adanya kompetensi yang dimiliki karyawan, adanya kemampuan fisik serta kemampuan mental dari setiap karyawan. Hasil uji signifikansi, mencerminkan penilaian dan persetujuan karyawan tentang kemampuannya melaksanakan tugas pekerjaan. Setiap individu karyawan dalam merespon pertanyaan tentang kompetensi dan kemampuannya secara fisik dan mental mencerminkan kondisi obyektif bahwa tingkatnya bervariasi sesuai bidang tugas kerja.

Dengan demikian berdasarkan Tabel 5.18 halaman 190 terbukti bahwa penentuan indikator untuk pengukuran variabel kapasitas individu pada penelitian ini yang mendasarkan pada teori adalah didukung secara empirik.

6.1.4. Pengaruh Indikator terhadap variabel Motivasi kerja.

Variabel Motivasi kerja (Y1), dibangun atau dimensinya terdiri dari ; kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri. Dari hasil uji signifikansi yang tercantum dalam Tabel 5.18 halaman 19 yang secara lengkap tersaji pada Lampiran 7 menunjukan bahwa variabel laten Motivasi kerja (Y1) didukung oleh indikatornya (*observed variable*) dalam arti semua indikator (*observed variable*) memberi kontribusi kepada *unobserved variabelnya*, dimana $t \text{ hitung} > t \text{ table}$ atau $P_{\eta} \leq \alpha (0,05)$.

Setiap karyawan mempunyai motivasi yang berbeda karena setiap orang mempunyai tingkatan dan jenis kebutuhan sendiri-sendiri. Dengan perbedaan motivasi dimaksud dicerminkan pada perilakunya di

tempat kerja. Motivasi yang terdapat pada setiap individu adalah penting untuk mengarahkan perilaku dan seyogyanya karyawan dalam bekerja didasarkan pada motivasi yang kuat karena tanpa itu tidak terlihat adanya gairah kerja. Lazimnya perusahaan dimanapun menginginkan agar para karyawannya mempunyai motivasi kerja yang tinggi, dan hal ini dapat diukur.

Uji indikator ini sesuai dengan Teori Kebutuhan Maslow (Robbins, 2001:156), Teori ERG Alderfer (Robbins, 2001:161), yang mana dikemukakan oleh Maslow bahwa Motivasi bertitik tolak dari kebutuhan (*needs*) yang mengarahkan perilaku, maka jenis kebutuhan pekerja perlu mendapat perhatian perusahaan.

Uji signifikansi menunjukkan motivasi kerja terdiri beberapa indikator sesuai dengan kondisi lapangan. Terbukti bahwa indikator dari motivasi kerja dipersepsi sebagai jenis-jenis kebutuhan yang ingin dipuaskan yang berarti hasil uji signifikansi mencerminkan penilaian dan persetujuan karyawan tentang berbagai jenis kebutuhannya.

Dengan demikian berdasarkan Tabel 5.18 halaman 190 dimaksud terbukti bahwa penentuan indikator untuk pengukuran variabel motivasi kerja pada penelitian ini yang didasarkan pada teori adalah didukung fakta lapangan.

6.1.5. Pengaruh Indikator terhadap variabel Kinerja karyawan.

Variabel Kinerja karyawan (Y2), yang dimensinya terdiri ; kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, kehandalan kerja, kerja sama dan disiplin kerja, menurut Tabel 5.18 halaman 194 yang secara lengkap disajikan pada Lampiran 7 menunjukkan bahwa variabel laten Kinerja karyawan

(Y2) didukung oleh indikatornya (*observed variable*) karena setiap indikator mempunyai mempunyai nilai *loading factor* yang kuat, dalam arti semua indikator (*observed variable*) memberi kontribusi kepada *unobserved variabelnya*, dimana $t \text{ hitung} > t \text{ table}$ atau $P_n \leq \alpha (0,05)$.

Lazimnya setiap perusahaan akan menilai kinerja karyawannya dan menetapkan aspek-aspek penilaian agar tujuan penilaian kinerja berfungsi untuk input perbaikan kinerja waktu-waktu mendatang. Penetapan aspek penilaian bisa saja berbeda antara perusahaan satu dengan yang lain, namun nampak kecenderungannya ialah ingin mengukur mengenai tingkat output serta proses menghasilkan output.

Uji indikator ini sesuai Teori Kinerja dan pendapat beberapa ahli ; Hasibuan , Umar, Nela dalam Mangkunegara, (2005:18-19).

Uji signikansi menunjukkan, Kinerja karyawan terdiri beberapa indikator sesuai dengan kondisi lapangan. Terbukti bahwa indikator dari kinerja karyawan dipersepsi sebagai tingkat output dari masing-masing karyawan secara individual yang berarti hasil uji signifikansi mencerminkan penilaian dan persetujuan karyawan tentang apa yang dihasilkan.

Dengan demikian berdasarkan Tabel 5.18 halaman 190 terbukti bahwa penentuan indikator untuk pengukuran variabel kinerja karyawan pada penelitian ini yang mendasarkan pada teori adalah didukung pula fakta lapangan.

6.2. Pengaruh antara variabel berdasar hasil uji Model.

6.2.1. Pengaruh Kebijakan sisitem kompensasi, Motivasi kerja dan Kinerja karyawan.

Hasil analisis membuktikan bahwa Kebijakan sistem kompensasi berpengaruh terhadap Motivasi kerja dengan ditunjukkan besarnya koefisien jalur 0,856 dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dengan besar koefisien jalur 0,413 yang mana pengaruh antara variabel dimaksud positif. Dalam hal ini fakta empiris sesuai dengan perspektif teoritis bahwasanya hasil penelitian mendukung teori bila Sistem kebijakan kompensasi diterapkan dengan baik maka akan mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan (Werther and Davis, 1996 :402), Campbell dalam Donnelly et al. (1987:319).

Pada umumnya setiap orang bekerja ingin memperoleh kompensasi sebagai kebutuhan yang ingin dipenuhi. Didorong oleh kebutuhan akan kompensasi dimaksud lebih lanjut karyawan melakukan aktivitas kerja rutin sesuai dengan ketentuan perusahaan/ job deskripsi, sehingga secara periodik setiap karyawan akan dapat dievaluasi kinerjanya.

Kinerja karyawan yang baik selalu diawali adanya motivasi dalam dirinya, oleh karenanya kompensasi yang dapat memotivasi kerja karyawan lebih lanjut akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Tegasnya, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kebijakan sistem kompensasi suatu perusahaan yang dapat memenuhi kebutuhan ; fisiologis, rasa aman, sosial, harga diri dan aktualisasi diri dalam arti menimbulkan kepuasan dan rasa adil, maka akan menjadi kekuatan pendorong dalam diri karyawan untuk mengarahkan kinerja yang dikehendaki perusahaan. Dengan demikian terlihatlah keterkaitan pengaruh antara Kebijakan sistem kompensasi - Motivasi kerja - Kinerja karyawan.

Kesimpulan penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Sedianingsih, 2006), yang membuka kesempatan penelitian lain untuk memverifikasi bahwa Kompensasi finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dimana kompensasi finansial hanya bagian dari sistem kompensasi. Dengan demikian pada dasarnya baik penelitian Sedianingsih maupun penelitian ini sama-sama menjustifikasi teori bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja.

6.2.2. Pengaruh Kondisi kerja, Motivasi kerja dan Kinerja karyawan.

Hasil analisis membuktikan bahwa Kondisi kerja berpengaruh terhadap Motivasi kerja dengan ditunjukkan besarnya koefisien jalur 0,844 dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan 0,371 yang mana pengaruh antara variabel dimaksud positif. Dalam hal ini fakta empiris sesuai dengan perspektif teoritis bahwa bila Kondisi kerja diciptakan dengan baik maka akan mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan sebagaimana dikemukakan Moorhead and Griffin dalam (Walker, 1992:259), juga dijelaskan oleh *Two factor theory Herzberg* dalam (Robbins, 2001:159) kemudian oleh Schermerhorn, 1999:5-6) serta Hatch (1997:247).

Setiap karyawan menginginkan agar perusahaan menciptakan kondisi kerja yang aman dan sehat karena dengan kondisi kerja semacam itu akan membuat karyawan puas yang pada giliran lebih lanjut akan termotivasi untuk menunjukkan kinerja yang baik pula.

Pada dasarnya setiap karyawan berharap untuk memperoleh kepuasan atas kondisi kerja yang memungkinkan aktivitasnya lancar dan lebih

produktif, oleh karenanya perusahaan dalam rangka meningkatkan produktivitas dan prestasi karyawan, selalu melakukan seting fisik tempat kerja sesuai kebutuhan.

Kinerja karyawan yang baik selalu diawali adanya motivasi dalam dirinya, oleh karenanya kondisi kerja yang dapat memotivasi kerja karyawan lebih lanjut akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Tegasnya, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kondisi kerja pada suatu perusahaan yang dapat memenuhi kebutuhan karyawan maka akan menjadi kekuatan pendorong dalam diri karyawan untuk mengarahkan kinerja yang dikehendaki perusahaan. Dengan demikian terlihatlah keterkaitan pengaruh antara Kondisi kerja - Motivasi kerja - Kinerja karyawan.

Kesimpulan penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Zamroni (2007), yang membuka kesempatan penelitian lain untuk memverifikasi bahwa Kondisi kerja berpengaruh terhadap motivasi, dimana kondisi kerja merupakan salah satu faktor motivasional. Dengan demikian pada dasarnya baik penelitian Zamroni maupun penelitian ini sama-sama menjustifikasi teori bahwa kondisi kerja berpengaruh positif terhadap motivasi.

6.2.3. Pengaruh Kapasitas individu, Motivasi kerja dan Kinerja karyawan.

Hasil analisis membuktikan bahwa Kapasitas individu berpengaruh tidak signifikan terhadap Motivasi kerja dengan ditunjukkan besarnya koefisien jalur 0,004 dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan signifikan dengan koefisien jalur sebesar 0,348 berarti pengaruh antara

variabel kapasitas individu dengan kinerja karyawan positif. Dalam hal ini fakta empiris sesuai dengan perspektif teoritis bahwa bila karyawan mempunyai kapasitas individu yang baik maka akan mempengaruhi kinerja karyawan sebagaimana dikemukakan George and Jones (2002:42), serta Walker (1992:259).

Setiap karyawan menginginkan agar kompetensi dan kemampuannya terus berkembang dalam bekerja, karena pada gilirannya akan menjadi faktor motivasi internal karyawan dalam bekerja.

Pada dasarnya setiap karyawan akan merasa puas bila mempunyai kompetensi dan kemampuan menjalankan tugas kerja dalam rangka meningkatkan produktivitas dan prestasi kerja. Kinerja karyawan yang baik selalu diawali adanya motivasi dalam dirinya, oleh karenanya kapasitas individu yang dapat memotivasi kerja karyawan lebih lanjut akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kapasitas individu akan menjadi kekuatan pendorong dalam diri karyawan untuk mengarahkan kinerja yang dikehendaki perusahaan kendatipun tidak semua karyawan menyadari bahwa Kapasitas individu merupakan motivasi internal (*inner motivation*), oleh karenanya dapat dipahami bila kapasitas individu (*skill and ability*) pada sebagian karyawan masih merupakan *higher-order needs* dan belum dipersepsikan sebagai kebutuhan. Sebagian karyawan yang mempunyai *inner motivation* tinggi lebih memungkinkan berkinerja lebih baik dan tidak hanya termotivasi kerja karena uang.

Dengan demikian terlihatlah keterkaitan pengaruh antara Kapasitas individu - Motivasi kerja - Kinerja karyawan, kendatipun kapasitas individu

dapat diartikan sebagai kebutuhan yang tinggi (*higher-order needs*) sehingga tidak semua karyawan mempunyai kinerja yang dimotivasi oleh kompetensi sebagai *inner motivation*, sebagian karyawan menampilkan kinerja masih lebih dominan dimotivasi oleh *external motivation* yakni berupa kompensasi dan kondisi kerja.

6.2.4. Pengaruh Motivasi kerja dan Kinerja karyawan.

Hasil analisis membuktikan bahwa Motivasi kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan dengan ditunjukkan besarnya koefisien jalur 0,415 yang mana pengaruh antara kedua variabel dimaksud positif. Dalam hal ini fakta empiris sesuai dengan perspektif teoritis bahwa bila karyawan mempunyai motivasi kerja yang tinggi maka akan mempengaruhi Kinerja karyawan sebagaimana dikemukakan Walker (1987:199), Gibson *et al.* (1996:94) dimana keduanya menjelaskan bahwa motivasi adalah kekuatan-kekuatan dalam diri karyawan yang memulai dan mengarahkan perilaku/ kinerja dalam pengertian, setiap karyawan selalu mempunyai motivasi dalam beraktivitas di tempat kerjanya.

Setiap karyawan mempunyai kebutuhan bersifat material dan non material yang selalu meningkat intensitasnya dan mendorong/ mengarahkan kinerja, yang pada dasarnya dikatakan bahwa motivasi merupakan predisposisi psikis bagi perilaku yakni manusia berperilaku adalah tergantung pada motivasinya, setiap karyawan dalam rangka meningkatkan produktivitas dan prestasi kerja selalu diawali adanya motivasi dalam dirinya.

Kesimpulan penelitian sesuai dengan hasil penelitian Sedianingsih, (2006), yang membuka kesempatan penelitian lain untuk memverifikasi

bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan demikian penelitian ini sama dengan hasil penelitian terdahulu. Tegasnya, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi kerja akan menjadi kekuatan pendorong dalam diri karyawan untuk mengarahkan kinerja yang dikehendaki perusahaan, iadi terlihatlah keterkaitan pengaruh antara Motivasi kerja - Kinerja karyawan.

Melalui pemaparan di atas, kini dapatlah dikemukakan persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu serta dengan teori, sebagaimana tersaji pada Tabel 6.1 berikut :

Tabel 6.1
PERSAMAAN DAN PERBEDAAN HASIL PENELITIAN INI DENGAN
PENELITIAN SEBELUMNYA DAN TEORI

Nama Peneliti dan teori	Judul penelitian	Persamaan	Perbedaan
Wibisono (2002)	Pengaruh Motivasi Spriritual terhadap Kinerja Karyawan Industri Manufaktur di Batamindo Batam	Variabel Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	
Koesmono (2005)	Pengaruh Budaya organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Djawa Timur	Variabel Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	
Sudarmasto (2005)	Analisis pengaruh Struktur organisasi, Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, Nilai budaya dan	Variabel Motivasi terhadap Kinerja Individual	Berbeda alat analisis, menggunakan analisis korelasi

dilanjutkan

	Motivasi terhadap Kinerja Individual Peneliti pada Unit Pelayanan Teknis Riset di Departemen Perindustrian.		
Haryadi (2005)	Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Dosen dan Hasil belajar Mahasiswa Univ. Jendral Soedirman-Purwokerto.	Variabel Motivasi kerja terhadap Kinerja	Berbeda alat analisis, menggunakan analisis korelasi
Sedianingsih (2006)	Pengaruh Jangkar Karir dan Sistem Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pelayanan Publik Pegawai Negeri Sipil Pemerintahan Kabupaten Kutai Kartanegara Kalimantan Timur	Variabel Kompensasi, Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan	
Zamroni (2007)	Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan dan Motivasi kerja serta Kinerja Karyawan pada Pabrik Rokok SKT yang Go Public di Djawa Timur	Variabel Kondisi kerja berpengaruh terhadap motivasi.kerja	Berbeda alat analisis, menggunakan analisis regresi berganda
Al Amin (2007)	Hubungan antara Motivasi Spiritual, Material, Disiplin kerja dan Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Perusahaan-perusahaan di	Variabel Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	Berbeda alat analisis, menggunakan analisis korelasi

dilanjutkan

	wilayah Kedu).		
Walker (1987)		Variabel Kapasitas individual (<i>skill, ability, knowledge</i>) , Motivasi terhadap Kinerja.	
Werther and Davis (1996)		Variabel kompensasi terhadap Motivasi, Produktivitas karyawan	
Campbell (1987)		Variabel Kompensasi terhadap Motivasi dan Kinerja	
Milkovich and Newman (1999)		Variabel Kompensasi terhadap Perilaku karyawan/ Kinerja	
Walker (1992)		Variabel Kondisi kerja terhadap Kinerja	
Herzberg theory		Kondisi kerja, kompensasi terhadap kepuasan/ perilaku pekerja	
George and Jones (2002)		Variabel Kapasitas individu (mental dan fisik) terhadap tingkat kinerja	
Walker (1992)		Variabel kompetensi individu terhadap kerja individual	
Gibson <i>et al.</i> (1985)		Variabel Individual (sikap, kemampuan) terhadap Pretasi kerja/ kinerja	

6.3 Temuan Teoritis.

Setelah melalui pengujian dan analisis model hubungan/ pengaruh antara variabel penelitian, diperoleh temuan teoritis sebagai berikut :

1. Kebijakan sistem kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja dengan arah positif, berarti jika kompensasi yang diberikan perusahaan dipersepsikan baik, adil, memuaskan maka akan meningkatkan motivasi kerja. Temuan ini bermakna bahwa penerapan Kebijakan kompensasi di PT.Telkom Divre VI telah memenuhi kebutuhan karyawan dan menjadi faktor motivasional.
2. Kondisi kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja, arah hubungannya positif, ini berarti Kondisi kerja yang baik, aman, nyaman akan meningkatkan motivasi kerja dan sebaliknya. Temuan ini bermakna bahwa penciptaan kondisi kerja di PT.Telkom Divre VI telah memenuhi kebutuhan karyawan dan menjadi faktor motivasional.
3. Kapasitas individu berpengaruh terhadap Motivasi kerja pengaruhnya tidak signifikan, hal ini berarti karyawanan mempersepsikan kapasitas individu masih merupakan tingkat kebutuhan *higher order needs* sehingga belum menjadi faktor pendorong internal yang kuat dibanding faktor motivasional eksternal (kompensasi dan kondisi kerja). Kebanyakan karyawan bekerja karena didorong oleh kebutuhan fisiologis dan rasa aman belum pada kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*). Temuan ini bermakna kinerja baik cenderung didasarkan pada faktor motivasional eksternal.

4. Kebijakan sistem kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan dengan arah positif. Hal ini berarti bila kebijakan kompensasi dipersepsi baik, adil, memuaskan maka akan meningkatkan Kinerja karyawan demikian sebaliknya. Temuan ini bermakna bahwa kebijakan sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan PT.Telkom Divre VI telah mengarah pada kinerja yang baik.
5. Kondisi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan dengan arah positif. Hal ini berarti bila kondisi kerja dipersepsi baik, aman, nyaman maka akan meningkatkan kinerja demikian sebaliknya. Temuan ini bermakna bahwa kondisi kerja yang diciptakan perusahaan telah mengarah pada kinerja yang baik.
6. Kapasitas individu berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan dengan arah positif. Hal ini berarti bahwa kapasitas individu berpengaruh langsung terhadap kinerja. Temuan ini bermakna bahwa kapasitas individu mempunyai kontribusi pada kinerja karyawan walau tidak melalui variabel intervening.
7. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan dengan arah positif. Ini berarti bahwa motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja dan sebaliknya motivasi kerja rendah akan menurunkan kinerja. Temuan ini bermakna bahwa motivasi kerja karyawan PT.Telkom Divre VI telah menjadi kekuatan pendorong untuk berkinerja baik.

6.4. Temuan Empiris.

Dari hasil pengujian dan analisis, diperoleh pula temuan empiris sebagai informasi tentang kondisi riil lapangan sebagai berikut :

1. Kebijakan sistem kompensasi dan Kondisi kerja di PT.Telekomunikasi, Tbk Divre VI Kalimantan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui variabel intervening Motivasi kerja, sementara Kapasitas individu berpengaruh langsung terhadap Kinerja - tidak melalui variabel intervening Motivasi kerja.
2. Ditemukan kondisi pada perusahaan dimaksud bahwa Kebijakan sistem kompensasi merupakan variabel yang dominan pengaruhnya (sebagai motivasi eksternal) terhadap Motivasi kerja dan kinerja karyawan.

6.5. Keterbatasan Studi.

Penelitian ini dilakukan pada area yang luas yakni meliputi wilayah pulau Kalimantan, sehingga dalam proses pengumpulan datanya tidaklah mudah dan murah. Kantor atau tempat kerja yang jauh jaraknya dengan kantor induk akan berpengaruh terhadap proses penelitian sehingga sebagian karyawan di tempat kerja yang mempunyai tingkat isolasi tinggi belum dapat diidentifikasi datanya secara optimal. Kondisi ini mengisyaratkan agar penelitian berikut hendaknya bisa menjangkau tempat-tempat yang terisolasi dimaksud. Penelitian ini dilakukan pada beberapa kota/ lokasi tertentu dalam lingkup regional Kalimantan yakni ; Pontianak, Banjarmasin, Palangkaraya, Tarakan, Samarinda, Balikpapan, karena PT.Telekomunikasi, sementara operasional PT.Telekomunikasi, Tbk Divre VI berada di enampuluh kota di Kalimantan.



BAB 7

KESIMPULAN

BAB 7

KESIMPULAN

7.1 Kesimpulan

Setelah melalui pengujian dan analisis model hubungan/ pengaruh antara variabel penelitian, diperoleh kesimpulan dan saran :

1. Hipotesis bahwa Kebijakan sistem kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja karyawan PT.Telekomunikasi, Tbk Divre VI Kalimantan dapat diterima, hubungannya ke arah positif, hal ini berarti bila kebijakan sistem kompensasi memberi kepuasan dan rasa adil maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan dan sebaliknya jika kebijakan sistem kompensasi dipersepsi tidak adil / tidak baik maka akan menurunkan motivasi kerja. Temuan ini bermakna bahwa penerapan kebijakan sistem kompensasi di PT.Telekomunikasi, Tbk Divre VI telah memenuhi kebutuhan bertingkat para karyawan dan menjadi faktor motivator.
2. Hipotesis bahwa Kondisi kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja karyawan PT.Telekomunikasi, Tbk Divre VI Kalimantan dapat diterima, hubungannya ke arah positif, berarti kondisi kerja yang baik akan meningkatkan motivasi kerja karyawan sebaliknya jika kondisi kerja buruk maka akan menurunkan motivasi kerja. Temuan ini bermakna bahwa penciptaan kondisi kerja di perusahaan ini telah memenuhi kebutuhan para karyawan dan menjadi faktor motivator.
3. Hipotesis bahwa Kapasitas individu berpengaruh terhadap Motivasi kerja hasilnya tidak signifikan, hal ini berarti bahwa di sebagian

karyawan ternyata Kapasitas individu masih merupakan tingkat kebutuhan *higher order-needs* sehingga belum menjadi faktor pendorong internal yang kuat dibanding dengan faktor motivasional eksternal (kompensasi dan kondisi kerja),. Sebagian karyawan bekerja karena didorong oleh kebutuhan fisiologis (*physiological*) dan rasa aman (*safety*) belum pada kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*), namun hubungan pengaruh langsungnya terhadap Kinerja adalah signifikan. Temuan ini bermakna bahwa kinerja adalah cenderung lebih didasarkan pada motivasi eksternal.

4. Hipotesis bahwa Kebijakan sistem kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan PT.Telekomunikasi, Tbk Divre VI Kalimantan dapat diterima, arah hubungannya positif, hal ini berarti bila kebijakan kompensasi baik maka kinerja karyawan akan meningkat. Temuan ini bermakna bahwa kebijakan sistem kompensasi di Perusahaan telah menimbulkan motivasi kerja mengarah pada kinerja karyawan yang baik.
5. Hipotesis bahwa Kondisi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan dapat diterima, hubungannya positif ini, hal ini berarti bila kondisi kerja baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini bermakna bahwa kondisi kerja yang diciptakan di PT.Telekomunikasi, Tbk Divre VI telah menimbulkan motivasi kerja mengarah pada kinerja karyawan yang baik.
6. Hipotesis bahwa Kapasitas individu berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan PT.Telekomunikasi, Tbk Divre VI Kalimantan dapat diterima, ini berarti bahwa kapasitas individu

berpengaruh langsung meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini bermakna bahwa kapasitas individu pada akhirnya akan mengarah pada kinerja.

7. Hipotesis bahwa Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan PT.Telekomunikasi, Tbk Divre VI Kalimantan dapat diterima, hubungan pengaruhnya positif, hal ini berarti bila motivasi kerja tinggi maka akan meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya jika motivasi kerja rendah maka akan menurunkan kinerja karyawan. Temuan ini bermakna bahwa motivasi kerja karyawan PT.Telekomunikasi, Tbk yang baik menjadi kekuatan pendorong untuk berkinerja yang baik .
8. Hasil studi ini memberi kontribusi pengembangan ilmu pengetahuan terutama di bidang ilmu ekonomi – manajemen sumber daya manusia yakni mendukung dan mengembangkan model teoritik Motivasi – Kinerja yang dikemukakan Walker (1987:200) dan Teori Kebutuhan bertingkat Maslow. Secara empirik mendukung bahwa karyawan dalam bekerja mempunyai tingkat kebutuhan berbeda dari skala *lower order needs* ke *higher order needs*, tetapi kecenderungan motivasi kerja lebih didasarkan pada *lower order needs* (Kompensasi dan kondisi kerja) dan relatif kecil yang didasarkan pada *higher order needs* (aktualisasi diri). Berarti memang tidak semua karyawan termotivasi oleh kebutuhan aktualisasi diri dalam menunjukkan kinerjanya. Esensi temuan ialah bahwa beberapa faktor motivasional akan mempengaruhi kinerja karyawan, yakni Kebijakan sistem kompensasi, Kondisi

kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan melalui variabel intervening Motivasi kerja.

9. Hasil studi ini mengungkap fakta atau kesenjangan di PT.Telekomunikasi, Tbk Divre VI, ternyata upaya peningkatan kapasitas setiap individu melalui antara lain ; *training, workshop, In house training*, diklat, belum dipersepsi dan tersosialisasi sebagai *inner motivation* yang kuat dalam rangka membangun citra perusahaan milik negara kearah tata kelola yang baik (*good corporate governance*) yang berstrategi *win competition*. Kebijakan sistem kompensasi merupakan variabel yang dominan pengaruhnya terhadap Motivasi kerja dan kinerja karyawan, sedang Kapasitas individu masih dipersepsikan paling kecil pengaruhnya terhadap Motivasi kerja, maka dapat dikatakan bahwa upaya yang dilakukan perusahaan dalam meningkatkan Kapasitas inividu / kompetensi setiap karyawan belum mencapai sasaran secara optimal.
10. Model pengembangan teori yang tercermin dalam judul penelitian dan hasil pengujian ke tujuh hipotesis dapat memberi jawaban terhadap rumusan masalah. Variabel independen ; kebijakan sistem kompensasi dan kondisi kerja serta kapasitas individu adalah relevan dengan permasalahan (*problem identification*) untuk peningkatan Motivasi kerja dan Kinerja karyawan, dengan demikian hubungan pengaruh antara variabel penelitian merupakan model penyederhanaan atas kompleksitas fenomena masalah motivasi kerja dan kinerja karyawan, sehingga model

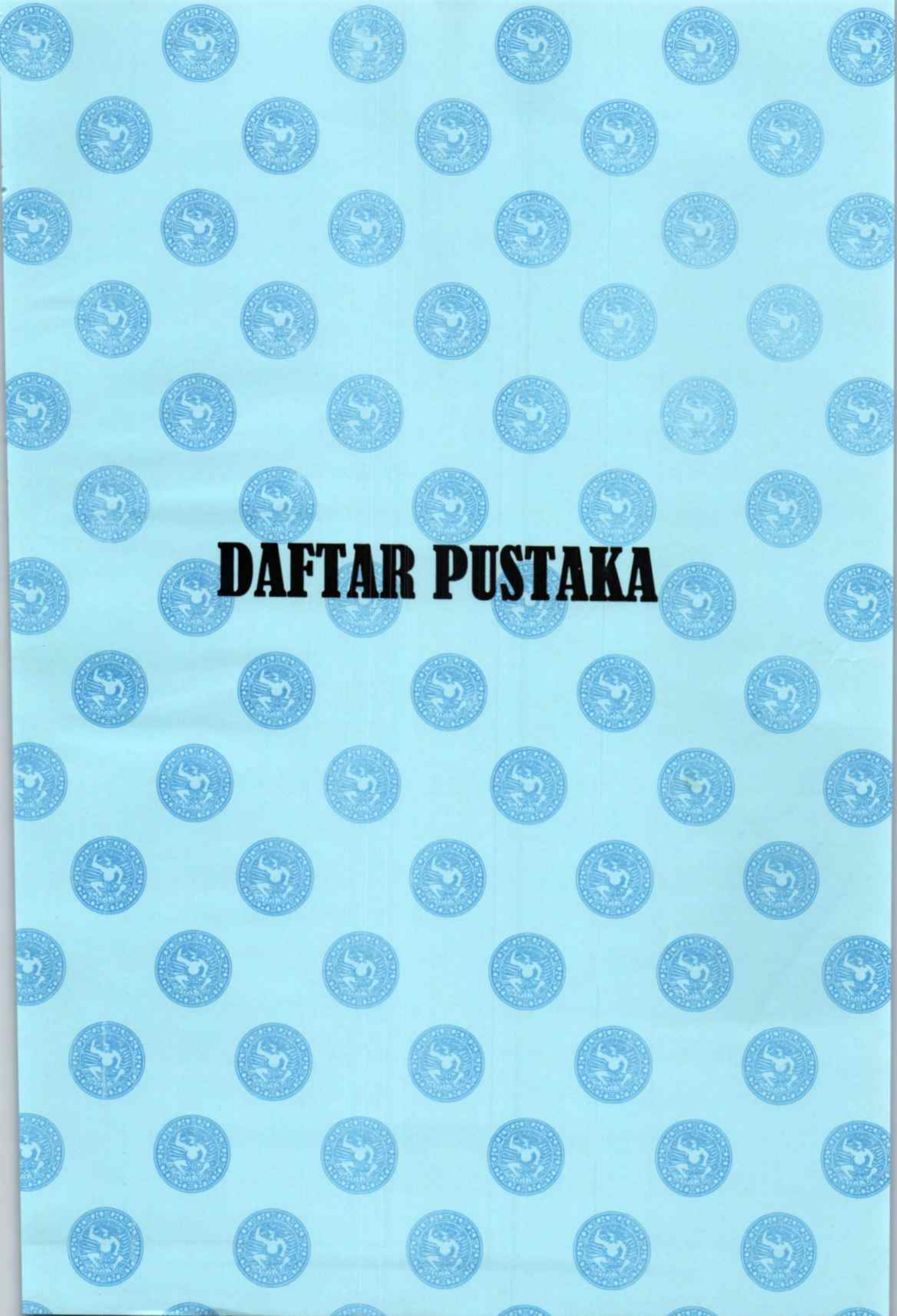
penelitian ini adalah model *problem solving* yang baik. Berdasar temuan ini diperoleh kesimpulan umum bahwa kinerja karyawan dipengaruhi tidak langsung oleh kebijakan sistem kompensasi dan kondisi kerja serta dipengaruhi langsung oleh kapasitas individu.

7.2. Saran-saran

Berangkat dari kesimpulan, dikemukakan saran sebagai berikut :

1. Untuk kepentingan keilmuan, hendaknya model pengembangan teori yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilanjutkan dan dikembangkan oleh peneliti berikutnya menjadi sebuah model pemecahan masalah kinerja karyawan yang lebih komprehensif dalam kerangka memperkaya khasanah ilmu pengetahuan.
2. Perusahaan yang bergerak di bidang layanan jasa telekomunikasi dalam merealisasi strategi bisnisnya untuk mampu bahkan memenangkan persaingan (*win competition*) baik pada skala regional, nasional maupun skala global perlu mempertimbangkan kebijakan sistem kompensasinya secara strategis, dalam arti instrumen kebijakan sistem kompensasi berupa Surat keputusan manajemen (SK.Direksi, dan lainnya) hendaknya dinamis disesuaikan dengan dinamika usaha, kemampuan finansial perusahaan, yang dapat mendorong setiap karyawan (termotivasi) untuk meningkatkan dan memperbaiki kinerja kearah kinerja prima (*excellent performance*) sejalan dengan filosofi perusahaan.
3. Kondisi kerja (*working condition*) yang menurut sebagian karyawan menganggap masih berada pada kondisi belum baik atau belum memuaskan perlu menjadi perhatian untuk diresolusi pihak

- manajemen/ pimpinan, yakni perlunya dirumuskan kebijakan yang jelas mengenai ; lokasi kantor, kondisi bangunan, peralatan kerja, penerangan, dekorasi, ventilasi udara segar, fasilitas istirahat, fasilitas ibadah, agar memenuhi standar persyaratan kerja.
4. Setiap karyawan perlu ditingkatkan kompetensinya dengan cara *training* atau pelatihan sesuai kebutuhan perusahaan, kebutuhan karyawan serta tuntutan perubahan teknologi, dengan pola pengelolaan pengembangan SDM secara terintegrasi pada tingkat korporat hingga tingkat unit operasional dalam kerangka peningkatan profesionalisme dan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) sejalan dengan instrumen manajemen yang sedang diaplikasikan (*Baldrige Criteria for Performance Excellence*) dan hendaknya pula program *training* lebih diinternalisasikan menjadi *inner motivation* para karyawan.
 5. Motivasi kerja setiap karyawan perlu mendapat perhatian pihak perusahaan dalam rangka memelihara gairah kerja dengan cara selalu mengevaluasi kebutuhan-kebutuhannya sebagai manusia organisasional (pekerja), dan semaksimalnya perusahaan bisa memenuhi kebutuhan ; fisiologis, rasa aman, sosial, harga diri, aktualisasi diri. Bagi para karyawan yang sudah bisa mencapai tingkat kinerja ekselen, hendaknya dijaga agar motivasi kerjanya tidak menurun, sementara para karyawan yang berkinerja kurang baik perlu dipacu dengan faktor motivasional eksternal dan internal antara lain berupa kebutuhan aktualisasi diri.



DAFTAR PUSTAKA

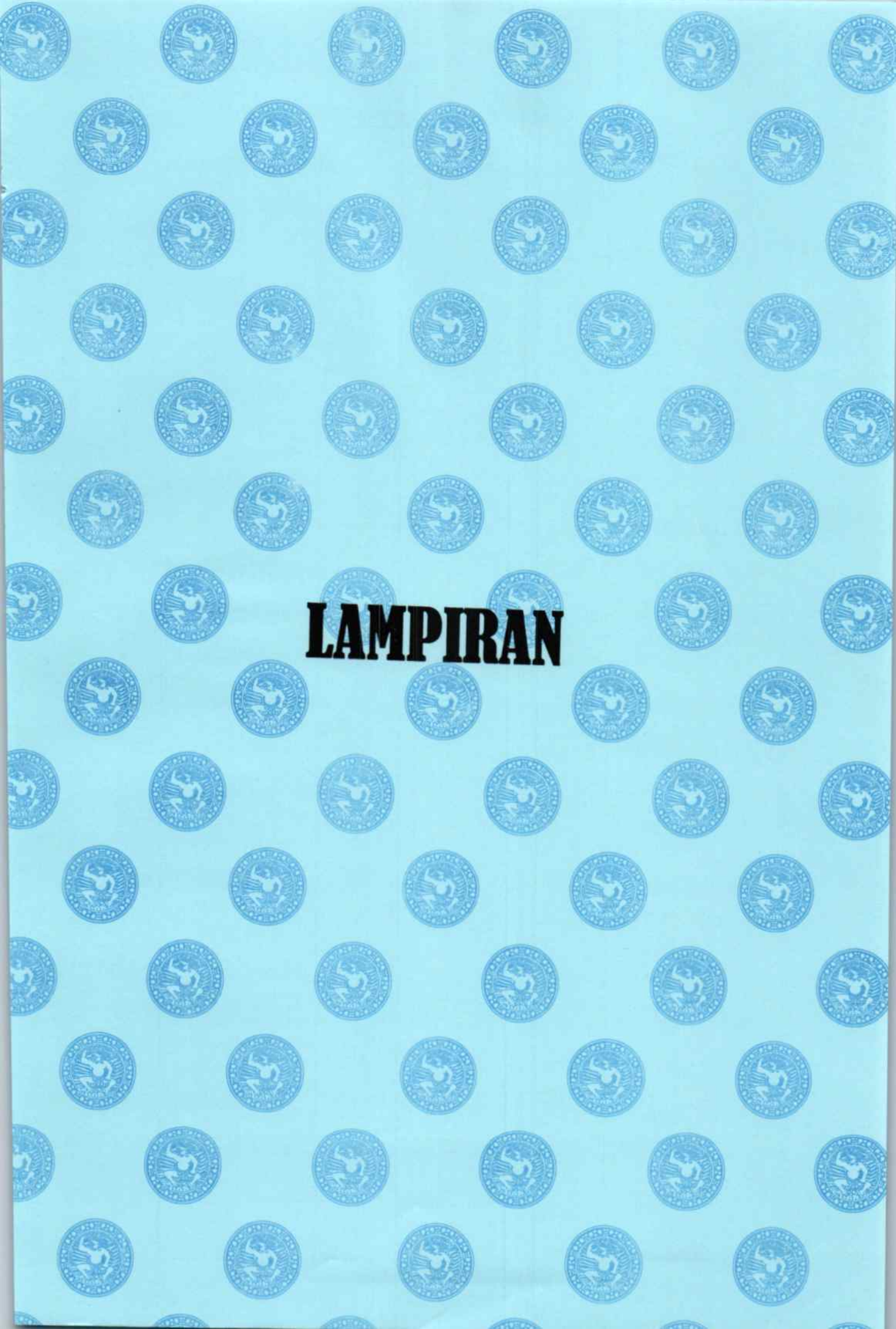
DAFTAR PUSTAKA

- Al Amin, Muhammad., 2007. Hubungan antara Motivasi Spiritua, Motivasi Material, Disiplin kerja dan Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan, *Artikel*, pp 55-75, Surakarta : [tp://eprints.ums.ac.id/573/](http://eprints.ums.ac.id/573/).
- Anwari, *Motivasi : Perangkat Analisis Untuk Para Manajer*, Jurnal SDM, File Usahawan No.112-XXIX-Desember-2000.pdf.
- Basuki, 2006. *Materi Pelatihan Structural Equation Modelling (Permodelan Persamaan Struktural Angkatan XI*, Surabaya : Lembaga Penelitiandan Pengabdian Kepada Masyarakat Univ. Airlangga.
- Basu Swastha dan Ibnu Sukotjo, 1993. *Pengantar Bisnis Modern Edisi Ketiga*, Yogyakarta : Liberty.
- Cribbe, James J, 1982. *Kepemimpinan dan Strategi mengefektifkan organisasi*, Seri Manajemen No 65, Jakarta : Pust. Binaman Pressindo.
- Donnelly, James H, Gibson, James L and Ivancevich, John M., 1987. *Fundamental of Management*, Plano Texas : Business Publications.Inc.
- Dunn, William N., 1999. *Analisis Kebijakan Publik*, Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Engko, Cecilia., 2006. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja individu-individual dengan Self Esteem dan Self Efficacy sebagai Variabel Intervening, *Jurnal Ilmiah*, pp 1-19. Padang : [http://into, STIEperbanas.ac.id](http://into.STIEperbanas.ac.id).
- Ferdinand, A. 2000. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- George, Jennifer M and Jones, Gareth R., 2002. *Organizational Behavior*, New Jersey : Prentice Hall.
- Gibson, James L., Ivancevich, John, M., and Donnelly, James H., 1987. *Organisasi (Perilaku, struktur, dan proses)*, Edisi Kelima, Jakarta : Erlangga.
- _____. 1996. *Organisasi (Perilaku, struktur, proses)*, Jakarta : Binarupa Aksara.
- Hadi, Sutrisno. 1987. *Metodologi Research*, Yogyakarta : Yayasan Penerbitan Fak. Psikologi UGM.
- Hall, Richard H, 1996. *Organizations Structure, Processes and Outcomes* New Jersey : Prentice Hall.

- Haris, Abdul., 2005. *Tujuh Pilar Perusahaan Unggul*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Haryadi, 2005. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Dosen dan Hasil belajar Mahasiswa Universitas Jendral Soedirman-Purwokerto. *Artikel*, pp.1, Surakarta : [tp://sps.upi.edu/v3/](http://sps.upi.edu/v3/)?
- Hatch, Mary Jo, 1997. *Organization Theory*, Oxrford : Oxford University Press.
- Hodge, B.J., William P. Anthony and Lawrence M. Gales, 2003. *Organization Theory A Strategic Approach*, New Jersey : Pearson Education. Inc.
- Hughes, Ginnet and Curphy, 1996. *Leadership*, Texas : The Mc Graw – Hill Companies Inc. USA.
- Iskandar, 2005. *Pengaruh Jangkar Karir dan Sistem Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pelayanan Publik Pegawai Negeri Sipil Pemerintahan Kabupaten Kutai Kartanegara Kalimantan Timur*, Disertasi, Surabaya : Program Pascasarjana Univerisitas Air-langga.
- Koesmono, Teman., 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Djawa Timur*, Disertasi Surabaya : Program Pascasarjana Universitas Airlangga
- Kopelman, Richard E, 1986. *Managing Productivity In Organization*, New York: McGraw-Hill Book Company.
- Lane, H.W. 1991. *International Management Behavior*, Boston : PWS – Kent Publishing Company.
- Laer, Henry Van., 1995. *Filsafat Sain*, Yogyakarta : Lembaga Penterjemah dan Penulis Muslin Indonesia.
- Listianto, Tony. dan Bambang Setiaji, *Pengaruh Motivasi, Kepuasan dan disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*, Jurnal Ilmiah, pp.18. <http://eprints.ums.ac.id/146>.
- Mangkunegara, A.A.Anwar Prabu, 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung : PT.Refika Aditama.
- Manullang, M. 1976. *Management Personalialia*, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Marzuki, 1970. *Metodologi Riset*, Yogyakarta : Penerbit Fakultas Ekonomi UII.
- Milkovich, George T. and Newman, Jerry M., 1999. *Compensation Sixth*

- Edition, Boston : McGraw-Hill International Editions.*
- Moekijat, 1990. *Pengembangan Manajemen dan Motivasi*, Bandung : Pioner Jaya.
- Musselman, Vernon A and Hughes, Eugene H., 1977. *Modern Business*, Prentice-Hall International Inc.
- Post, J.E.W.C. Frederick and A.T. Lawrence, 1996. *Business and Society*, McGraw- Hill. Inc. USA.
- Richard H., 1996. *Organizations Structure, Processes and Outcomes*, New Jersey : Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P., 2001. *Organizational Behavior*, New Jersey : Prentice Hall International Inc.
- Roger G. Shroeder, 1997. *Manajemen Operasi* (Terjemahan), Jakarta : Erangga.
- Schermerthorn, Jr., 1999. *Manajemen Edisi Bahasa Indonesia*, Yogyakarta : Andi.
- Sedianingsih, 2006. *Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan dan Motivasi Kerja serta Kinerja Karyawan pada Pabrik Rokok SKT yang Go Public di Djawa Timur*, Disertasi, Surabaya : Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
- Siagian, Sondang P., 1985. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Jakarta : Gunung Agung.
- Sigel, Sidney., 1994. *Statistik Nonn Parametrik*, Jakarta : Penerbit PT. Gramedia.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, 1989. *Metode Penelitian Survei*, Jakarta : LP3ES
- Simamora, Henry., 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : STIE YKPN.
- Solimun, Nurjannah dan Aji Achmad Rinaldo, 2006. *Permodelan Persamaan Struktural Pendekatan PLS dan SEM*, Malang : Fakultas MIPA & Program Pascasarjana.
- Steers, Richard M., 1980. *Efektifitas Organisasi (Kaidah Tingkah Laku)*, Jakarta: Erlangga.
- Stoner, James A.F. and Wankl, C. 1988. *Manajemen Edisi ketiga*, Jakarta : Intermedia.

- Sudarmasto, 2005. Analisis pengaruh Kepemimpinan Transaksional, transformasional, Nilai-nilai budaya, dan Motivasi terhadap Kinerja individual Peneliti pada Unit Pelayanan Teknis Riset di Departemen Perindustrian, *Artikel, p.1, Jakarta, tp://www.ui.ac.id/Indonesia/main.php?*.
- Sugiyono, 1993. *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung : Alfabeta.
- Sukmana, 2007. Artikel Performance Management, *Jurnal Kewirausahaan, Equilibrium* April 27th, 2007, p.31. [http:// udesukmana.wordpress.Com.id](http://udesukmana.wordpress.Com.id).
- Sunarto, 2004. *Manajemen Imbalan*, Yogyakarta : Amus Yogyakarta.
- Surakhmad, Winarno., 1994. *Pengantar Penelitian Ilmiah – Dasar, Metode Teknik*, Bandung : Tarsito.
- Walace, Walter L., 1990. *Metode Logika Ilmu Sos*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Walker, James W., 1987. *HR Planning*, USA : McGraw-Hill Inc.
- Werther JR, William B and Davis, Keith, 1996. *Human Resources and Personel management*, Irwin/Mc.Graw-Hill Inc.USA.
- Wibisono, Chablullah., 2002. *Pengaruh Motivasi Spiritual terhadap Kinerja Karyawan Industri Manufaktur di Batamindo Batam*, Disertasi, Surabaya : Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
- Widjaja, A.W., 1986. *Peranan Motivasi dalam Kepemimpinan*, Jakarta : Akademika Pressindo.
- Winardi, 1970. *Azas-azas Management*, Bandung.: Alumni.
- Umar Husein, 2001. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Thesis Bisnis*, Jakarta : Rajawali Grafindo Persada.
- Yahya, Arief, 2003. *Dokumen Aplikasi Baldrige Criteria for Performance Excellence*, Balikpapan : Telkom Divre VI Kalimantan.
- Yousda, Ine I.Amirman dan Zainal Arifin, 1993. *Penelitian dan Statistik Pendidikan*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Zamroni, Ahmad Fauzi, 2007. *The Influence of Rationalization of Bureau-cracy on working motivation among the Employees after the Issuence PP 08/2003: A Case Studies to Regency Government of Jamber*, Surabaya : Library@lib.unair.ac.id; library@unair.ac.id.



LAMPIRAN

Lampiran 1

Surat Pernyataan Promovenus

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini saya :

Nama : H.Sutadji, Drs,MM

NIM : 090515774 D

Program Studi : Ilmu Ekonomi

Alamat / No.Telp : Jl.Inpres IV No.19 RT 12 Balikpapan / 0542 732202

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Disertasi saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatas namakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penciplakan (plagiarism) dari hasil karya orang lain. Disertasi ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Airlangga, maupun di Perguruan Tinggi lainnya ;
2. Dalam Disertasi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang an dicantumkan dalam daftar kepustakaan ;
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis Disertasi ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan Peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Surabaya, 4 Pebruari 2008.
Yang membuat pernyataan,



H.Sutadji, Drs,MM

Lampiran 2

Tabel 2.4 Peta Penelitian terdahulu

Tabel 2.4

PETA TEORI

Nama Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Lokasi Penelitian	Hasil Penelitian
Wibisono	2002	Pengaruh Motivasi Spiritual terhadap Kinerja Karyawan Industri Manufaktur di Batamindo Batam	Motivasi Akidah Motivasi Ibadah Motivasi Muamalat	Analisis Regresi/ SEM	Batamindo Batam	1. Motivasi akidah berpengaruh terhadap kinerja yang religius. 2. Adanya hubungan fungsional antara sistem nilai suatu agama dengan keagamaan bekerja. 3. Kecendrungan perilaku materialistis pada kawasan industri moden merupakan efek pertumbuhan yang tidak disertai dengan perubahan tata nilai religius. 4. Adanya pengaruh motivasi menurut Maslow (fisiologis, rasa aman, sosial, aktualisasi diri) dalam meningkatkan

Koesmono	2005	Pengaruh Budaya organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur	Budaya Organisasi Motivasi Kepuasan kerja Kinerja karyawan	Regresi Linier Berganda/ SEM	Djawa Timur	kinerja karyawan. 5. Kebutuhan sekunder adalah dominan bila dibandingkan dengan kebutuhan primer. 6. Motivasi muamalat dominan dibanding motivasi aqidah dan motivasi ibadah. 1. Budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. 2. Motivasi secara signifikan mempengaruhi motivasi. 3. Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. 4. Budaya organisasi berpengaruh secara positif terhadap motivasi. 5. Motivasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja.
----------	------	--	--	------------------------------	-------------	---

Sudarmasto	2005	Analisis pengaruh Struktur organisasi, Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, Nilai budaya dan Motivasi terhadap Kinerja Individual Peneliti pada Unit Pelayanan Teknis Riset di Departemen Perindustrian.	Struktur organisasi Kepemimpinan Nilai budaya Motivasi Kinerja	Analisis Korelasi	Jakarta	6. Kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja. 7. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. 8. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja. 9. Dalam uji beda ternyata antara perusahaan kecil dan besar terjadi perbedaan kinerja. 1. Kinerja individual peneliti belum memuaskan. 2. Struktur organisasi yang ada masih mengandung kelemahan. 3. Kepemimpinan masih kurang memadai. 4. Terdapat kekuatan nilai-nilai budaya. 5. Terjadinya kesenjangan motivasi.
------------	------	--	--	-------------------	---------	---

Haryadi	2005	Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Dosen dan Hasil belajar Mahasiswa Universitas Jendral Soedirman-Purwokerto.	Kesejahteraan Komitmen Motivasi kerja Kinerja	Analisis Statistik Korelasi	Purwokerto	1. Kesejahteraan, Komitmen dan Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Dosen. 2. Kesejahteraan Dosen berpengaruh lebih besar (49,4%) dari Komitmen Dosen (30,5%). 3. Kinerja Dosen laki lebih baik di banding Dosen perempuan. 4. Motivasi kerja berpengaruh terhadap Kinerja Dosen dan Hasil belajar Mahasiswa. 5. Variabel Kesejahteraan Dosen berpengaruh lebih besar terhadap Kinerja dan Hasil belajar Mahasiswa.
Iskandar	2005	Pengaruh Jangkar Karir dan Sistem Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pelayanan Publik	Jangkar karir pegawai Sistem pengembangan	Analisis Jalur/Korelasi/ SEM	Kabupaten Kutai Kartenagara Kaltim	1. Pilihan jangkar karir pegawai berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai kendati

					belum tentu sejalan dengan kebutuhan organisasi. 2. Persepsi system pengembangan karir (latihan, pengembangan, dukungan atasan, reward berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. 3. Persepsi system pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pelayanan publik. 4. Sebagian besar pegawai memiliki jangkar karir tidak sesuai dengan jangkar karir kebutuhan organisasi. 5. Kepuasan kerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. 6. Pemahaman yang lebih besar tentang jangkar karir dapat
				karir organisasi Kepuasan kerja pegawai Kinerja pelayanan publik pegawai negeri	
				Pegawai Negeri Sipil Pemerintahan Kabupaten Kutai Kartanegara Kalimantan Timur	

						membantu organisasi untuk lebih sukses. 7. Informasi distribusi dan kesesuaian jangka karir menjadi kunci kepuasan dan kinerja layanan oleh pegawai.
Cecilia Engko	2006	Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja Individual dengan Self Esteem dan Self Efficacy sebagai Variabel Intervening.	Kepuasan kerja Self esteem Self efficacy Kinerja individual	Analisis Jalur	Yogyakarta	1. Hubungan antara Kepuasan kerja dengan Self esteem tidak terbukti. 2. Hubungan Self esteem dengan Kinerja tidak terbukti. 3. Self esteem dan Self efficacy dapat memediasi hubungan antara Kepuasan kerja dan Kinerja individual.
Sedianingsih	2006	Pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan dan Motivasi kerja serta Kinerja Karyawan pada Pabrik Rokok SKT yang Go Public di Jawa Timur	Kompensasi Kepuasan Kerja Motivasi Kerja Kinerja	Regresi Linier Berganda/ SEM	Djawa Timur	1. Variabel Kompensasi Finansial berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja,

			Karyawan			Motivasi kerja, Kinerja karyawan. 2. Variabel Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan. 3. Variabel Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja karyawan. 4. Variabel Kompensasi Finansial baru akan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan bila Kompensasi yang ditetapkan oleh Pabrik Rokok mampu memotivasi karyawan. 5. Kompensasi Finansial yang dianggap paling penting adalah Tunjangan.
Zamroni,	2007	The influence rationalization of bureaucracy on working motivation among employees after the issuance PP8/2003 : Case studies to regency	Kondisi kerja Penempatan pegawai Job replacement	Regresi berganda	Jember	1. Secara bersama rasionalisasi birokrasi berpengaruh terhadap motivasi kerja. 2. Secara parsial kondisi

		Government of Jember.				kerja berpengaruh terhadap motivasi. 3. Penempatan pegawai berpengaruh terhadap motivasi. 4. Job replacement berpengaruh terhadap motivasi.
Al Amin	2007	Hubungan antara Motivasi Spiritual, Material, Disiplin kerja dan Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Perusahaan-perusahaan di wilayah Kedu).	Motivasi spiritual Motivasi material Disiplin kerja Penghargaan Kinerja karyawan	Analisis korelasi	Kedu	1. Motivasi material berkorelasi positif terhadap Reward dan Disiplin kerja. 2. Motivasi material tidak berkorelasi terhadap Kinerja. 3. Disiplin berkorelasi positif terhadap Kinerja sementara Reward tidak berkorelasi signifikan terhadap Kinerja.
Sutadji	2008	Pengaruh Kebijakan Sistem Kompensasi dan Kondisi kerja serta Kapasitas individu terhadap Motivasi kerja dan Kinerja karyawan PT. Telekomunikasi, Tbk Divre VI Kalimantan	Kebijakan sistem kompensasi Kondisi kerja Kapasitas individu	Analisis regresi dan analisis jalur/ SEM	Kalimantan	1. Kebijakan sistem kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan melalui variabel intervening Motivasi kerja.

Lampiran 3
Kuesioner untuk Responden

Samarinda, 26 September 2007.

Kepada :

Yth. Bapak/ Ibu/ Sdr. Karyawan/ Karyawati
PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk Divre VI
Balikpapan.

Dengan hormat,

Terlebih dahulu disampaikan salam sejahtera kepada karyawan/ karyawati PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk Divre VI Kalimantan semoga sukses selalu dalam meniti karir dalam rangka pencapaian tujuan dan misi perusahaan.

Bersama ini diberitahukan bahwa saat ini saya sedang melakukan penelitian/ riset untuk penyelesaian Disertasi Program Doktor (S3) Bidang Ilmu Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.

Untuk itu perkenankanlah saya menyampaikan Kuesioner untuk diisi oleh Bapak/ Ibu/ Sdr. dengan cara memberi lingkaran pada salah satu alternatif jawaban tersedia.

Atas kesedian Bapak/ Ibu/ Sdr. memberi jawaban sesuai dengan keadaan sebenarnya, kiranya akanlah bermanfaat bagi berbagai pihak dan pengembangan ilmu, dan untuk itu tidak lupa diucapkan terima kasih sebelum dan sesudahnya.

Hormat saya,

S u t a d j i.

DAFTAR PERTANYAAN (KUESIONER)
(Untuk Karyawan yang dinilai)

Identitas Responden :

Nama :

Jenis kelamin :

Tempat/ Tgl.Lahir :

Pendidikan terakhir :

Bagian / pekerjaan :

Masa kerja :

Petunjuk : Berilah lingkaran pada salah satu alternatif jawaban (a.b.c.d.e). (Skor a = 1, b = 2, c = 3, d = 4, e = 5)

KEBIJAKAN SISTEM KOMPENSASI / Sistem Renumerasi (X 1)

Selama ini perusahaan PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk Divre VI telah membuat keputusan manajemen tentang sistem penggajian dimana penghasilan yang saudara terima terdiri dari beberapa komponen berupa uang dan tidak berupa uang, sehubungan ini untuk mengetahui perasaan dan pendapat saudara, mohon jawaban atas pertanyaan berikut :

Gaji (X 1.1) :

1. Penetapan besarnya gaji didasarkan pada pangkat dan masa kerja karyawan ?
 - a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netral d. Setuju e. Sangat setuju
2. Besar gaji yang diterima dapat membedakan kedudukan atau tingkatan antara karyawan ?
 - a. Sangat tidak tepat b. Tidak tepat c. Netral d. Tepat e. Sangat tepat

Insentif (X 1.2) :

1. Insentif yang diterima karyawan selalu didasarkan pada prestasi kerjanya.
 - a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netral d. Setuju e. Sangat setuju
2. Besarnya insentif yang diterima karyawan tidak sama ?
 - a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netral d. Setuju e. Sangat setuju

Tunjangan (X 1.3) :

1. Macam tunjangan yang diberikan sudah sesuai dengan harapan karyawan ?
 - a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netral d. Setuju e. Sangat setuju
2. Besarnya tunjangan yang diterima didasarkan pada kedudukan dan tingkatan karyawan ?
 - a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netral d. Setuju e. Sangat setuju

Bonus (X1.4) :

1. Bonus yang diterimakan pada karyawan secara rutin dilakukan setiap akhir tahun ?
 - a. Sangat tidak tepat b. Tidak tepat c. Netral d. Tepat e. Sangat tepat
2. Besarnya Bonus yang diterima karyawan berdasarkan tingkatan/kedudukan karyawan ?
 - a. Sangat tidak tepat b. Tidak tepat c. Netral d. Tepat e. Sangat tepat

Jaminan Sosial (X1.5) :

1. Macam-macam jaminan sosial yang diterima karyawan, sesuai dengan harapan karyawan ?
 - a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netral d. Setuju e. Sangat setuju
2. Besarnya jaminan sosial yang diterima karyawan, didasarkan pada kedudukan karyawan ?
 - a. Sangat tidak tepat b. Tidak tepat c. Netral d. Tepat e. Sangat tepat

KONDISI KERJA (X 2) :

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Divre VI Kalimantan berkaitan dengan tujuan untuk memperlancar aktivitas perusahaan telah membangun atau memfasilitasi kondisi fisik tempat kerja. Untuk mengetahui pendapat saudara mengenai beberapa aspek kondisi kerja yang ada di perusahaan, mohon jawabannya.

Lokasi kantor (X 2.1) :

1. Letak kantor sangat strategis karena berada dalam kota atau tidak jauh dari tempat tinggal ?
 - a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netral d. Setuju e. Sangat setuju
2. Letak kantor mudah dijangkau dengan kendaraan umum / angkutan kota ?
 - a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netral d. Setuju e. Sangat setuju

Kondisi Bangunan kantor (X 2.2) :

1. Kondisi bangunan kantor sangat baik dan kokoh ?
 - a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netral d. Setuju e. Sangat setuju
2. Model bangunan kantor tidak ketinggalan zaman ?
 - a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netral d. Setuju e. Sangat setuju

Peralatan Kerja (X 2.3) :

1. Peralatan-peralatan kerja yang tersedia untuk melakukan aktivitas kerja, tersedia sesuai dengan kebutuhan ?
 - a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netral d. Setuju e. Sangat setuju
2. Peralatan-peralatan kerja selalu dijaga dan dipelihara agar tidak mengganggu kelancaran karyawan dalam melaksanakan aktivitas kerjanya ?
 - a. Sangat jarang b. Jarang c. Netral d. Sering e. Selalu

Penerangan (X 2.4) :

1. Lampu untuk penerangan di ruang-ruang kerja karyawan tersedia sangat cukup ?
 - a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netral d. Setuju e. Sangat setuju
2. Lampu-lampu penerangan yang ada tidak sampai mengganggu aktivitas kerja karyawan yang bekerja di malam hari/ kegelapan ?
 - a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netral d. Setuju e. Sangat setuju

Dekorasi Ruangan (X 2.5) :

1. Pewarnaan ruang kerja dengan menggunakan warna-warna yang menyenangkan/ serasi ?
a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netral d. Setuju e. Sangat setuju
2. Setiap jendela yang ada di ruangan di beri korden dengan warna-warna yang menyenangkan ?
a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netral d. Setuju e. Sangat setuju

Ventilasi Udara (X 2.6) :

1. Setiap ruang kerja yang tidak ber AC, keluar masuknya udara sangat bebas/ baik, sehingga ruang kerja tidak pengab ?
a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netra d. Setuju e. Sangat setuju
2. Di setiap ruang kerja yang ber AC, selalu diberi penyedot udara/ excauser ?
a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netral d. Setuju e. Sangat setuju

Fasilitas Tempat Istirahat dan Kantin : (X 2.7) :

1. Pada saat istirahat karyawan dapat beristirahat di ruangan yang tersedia ?
a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netral d. Setuju e. Sangat setuju
2. Tersedia kantin bagi kebutuhan makan dan makanan kecil bagi karyawan ?
a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netral d. Setuju e. Sangat setuju

Fasilitas Tempat Ibadah (X 2.8) :

1. Disediakan tempat khusus / Musholah untuk melakukan ibadah ?
a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netral d. Setuju e. Sangat setuju
2. Musholah dan tempat wudhu terjaga kebersihannya ?
a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netral d. Setuju e. Sangat setuju

3. KAPASITAS INDIVIDU :

Setiap orang mempunyai kapasitas yang berbeda satu dengan lainnya dalam menghadapi tugas pekerjaannya, sehubungan ini bagaimana pendapat saudara ?

Kompetensi (X 3.1) :

1. Pekerjaan karyawan sesuai dengan latar belakang pendidikannya ?
a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netral d. Setuju e. Sangat setuju
2. Pekerjaan karyawan sesuai dengan kemampuan kerjanya ?
a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netral d. Setuju e. Sangat setuju
3. Pekerjaan karyawan sesuai dengan pengalaman kerjanya ?
a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netral d. Setuju e. Sangat setuju

Kemampuan Fisik (X 3.2) :

1. Karyawan selalu mampu melaksanakan aktivitas kerjanya 8 jam setiap hari ?
a. Sangat jarang b. Jarang c. Netral d. Sering e. Selalu

2. Karyawan sangat jarang menderita sakit ?

- a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netral d. Setuju e. Sangat setuju

Kemampuan Mental (X 3.3) :

1. Karyawan tidak mau melakukan penyimpangan / kecurangan dalam melaksanakan tugas-tugasnya ?

- a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netral d. Setuju e. Sangat setuju

2. Karyawan tidak mau menuruti kehendak pelanggan yang menyimpang dari ketentuan-ketentuan yang berlaku ?

- a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netral d. Setuju e. Sangat setuju

4. MOTIVASI KERJA :

Perusahaan melalui kebijakan sistem kompensasi, penciptaan kondisi kerja yang baik ditambah adanya kapasitas individu, diharap dapat memuaskan kebutuhan dasar dan kebutuhan yang lebih tinggi (*Lower-order needs* dan *Higher-order needs*) dari karyawan. Sehubungan ini mohon jawaban atas pertanyaan berikut.

Terpenuhinya Kebutuhan Fisiologis (Y 1.1) :

1. Gaji yang saya terima dapat memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, sehingga meningkatkan gairah / dorongan kerja ?

- a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netral d. Setuju e. Sangat setuju

2. Pemenuhan kebutuhan akan rumah tangga menjadikan saya meningkatkan gairah kerja ?

- a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netral d. Setuju e. Sangat setuju

Terpenuhinya Kebutuhan Rasa Aman (Y 1.2) :

1. Terpenuhinya kebutuhan sebagai pegawai tetap, menjadikan saya terdorong untuk meningkatkan gairah kerja ?

- a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netral d. Setuju e. Sangat setuju

2. Terpenuhinya kebutuhan terhadap adanya ancaman keselamatan di pekerjaan dan yang datang dari luar diri saya, menjadikan timbulnya dorongan untuk selalu meningkatkan gairah kerja ?

- a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netral d. Setuju e. Sangat setuju

Terpenuhinya Kebutuhan Sosial (Y 1.3) :

1. Terjalinnya hubungan baik dengan atasan dan bawahan, menjadikan dorongan untuk bekerja lebih baik lagi ?

- a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netral d. Setuju e. Sangat setuju

2. Terjalinnya hubungan baik dengan sesama rekan sekerja, menjadikan dorongan untuk bekerja lebih baik lagi ?

- a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netral d. Setuju e. Sangat setuju

Terpenuhinya Kebutuhan Penghargaan (Y 1.4) :

1. Diberinya penghargaan non material atas prestasi yang saya capai, menjadikan dorongan bagi saya untuk bekerja lebih baik lagi ?

- a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netral d. Setuju e. Sangat setuju

2. Pemberian penghargaan materiil atas prestasi kerja saya, menjadikan dorongan bagi saya untuk bekerja lebih baik lagi ?

- a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netral d. Setuju e. Sangat setuju

Terpenuhinya Kebutuhan Aktualisasi Diri (Y 1.5) :

1. Adanya kesempatan untuk memperoleh promosi, memberikan dorongan bagi saya untuk bekerja lebih baik lagi ?

- a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Neral d. Setuju e. Sangat setuju

2. Pemberian kesempatan oleh perusahaan bagi karyawan untuk meningkatkan pengetahuannya, menjadikan saya terdorong untuk bekerja lebih baik lagi ?

- a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netral d. Setuju e. Sangat setuju
-

Mohon khusus lembar ini diisi oleh Atasan langsung karyawan bersangkutan.

KUESIONER PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN

Karyawan yang dinilai :

Nama :
Bagian :

Kuesioner Pengukuran Kinerja Karyawan ini adalah dalam rangka kegiatan ilmiah. Beberapa aspek penilaian kinerja karyawan adalah menyangkut dengan pekerjaan yang ditugaskannya, sehubungan ini berikanlah penilaian Bapak sebagai atasan karyawan bersangkutan. Penilaian bapak sangat dijaga kerahasiaannya dan akan bermanfaat bagi kepentingan praktis dan keilmuan. Penilaian Bapak dengan memberi tanda lingkaran pada salah satu alternatif jawaban (a b. c. d. e.). Skor a = 1, b = 2, c = 3, d = 4, e = 5.

Kinerja Karyawan (Y 2)

Kuantitas Hasil Kerja (Y 2.1) :

- Karyawan saya mampu menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan Target yang ditentukan.
a. Tidak pernah b. Jarang c. Kadang-kadang d. Sering e. Selalu

Kualitas Hasil Kerja (Y 2.2) :

- Karyawan saya sangat jarang membuat kesalahan yang fatal dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netral d. Setuju e. Sangat setuju
- Karyawan saya hasil kerjanya selalu memenuhi dan mampu menyelesaikan tugas-tugasnya lebih cepat dari waktu yang ditentukan.
a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netral d. Setuju e. Sangat setuju

Kehandalan Kerja (Y 2.3) :

- Karyawan saya dalam melaksanakan tugas-tugasnya dilakukan dengan efektif.
a. Sangat jarang b. Jarang c. Netral d. Sering e. Selalu
- Karyawan saya dalam melaksanakan tugas-tugasnya dilakukan dengan efisien.
a. Sangat jarang b. Jarang c. Netral d. Sering e. Selalu
- Karyawan saya mampu mengatasi sendiri setiap masalah yang terjadi dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netral d. Setuju e. Sangat setuju

Kerja Sama (Y 2.4)

- Karyawan saya sangat baik dalam melakukan hubungan kerja dengan sesama karyawan.
a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netral d. Setuju e. Sangat setuju
- Karyawan saya selalu membantu teman sekerjanya yang mengalami kesulitan atau mempunyai problem dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
a. Sangat jarang b. Jarang c. Netral d. Sering e. Selalu

Disiplin Kerja (Y 2.5) :

- Karyawan saya selalu tepat waktu bila datang dan pulang kerja.
a. Sangat jarang b. Jarang c. Netral d. Sering e. Selalu
- Karyawan saya sangat jarang absen kerja tanpa alasan.
a. Sangat tidak setuju b. Tidak setuju c. Netral d. Setuju e. Sangat setuju

Lampiran 4

Tabulasi Data

DATAAS-2

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X3.1	X3.2	X3.3	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5
1	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
2	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	2.00	5.00	4.00	2.00	5.00	4.00	2.00	3.00	1.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
3	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	2.00	4.00	3.00	4.00	3.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
4	5.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
5	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	5.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00
6	3.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	3.00	4.00	1.00	3.00	4.00	4.00	1.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00
7	2.00	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	1.00	3.00	4.00	1.00	3.00	4.00	4.00	1.00	2.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
8	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	2.00	2.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
9	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	1.00	5.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
10	3.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
11	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	1.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	4.00	3.00	5.00	3.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00
12	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00
13	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
14	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
15	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
16	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
17	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
18	3.00	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
19	5.00	3.00	5.00	3.00	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	3.00
20	4.00	4.00	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
21	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
22	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	2.00	3.00	4.00	4.00	5.00	5.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
23	4.00	5.00	5.00	3.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
24	4.00	4.00	4.00	5.00	3.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
25	2.00	4.00	4.00	3.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
26	2.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
27	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
28	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	5.00
29	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
30	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
31	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
32	5.00	5.00	5.00	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
33	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X3.1	X3.2	X3.3	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5
34	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	3.00	5.00	3.00	5.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00
35	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00
36	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00
37	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	5.00	4.00	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00
38	5.00	5.00	4.00	3.00	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	3.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00
39	5.00	5.00	4.00	3.00	3.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00
40	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
41	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
42	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
43	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
44	5.00	5.00	5.00	3.00	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00
45	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00
46	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00
47	4.00	4.00	4.00	5.00	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
48	3.00	5.00	3.00	3.00	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00	3.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	2.00	2.00	4.00	3.00	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
49	5.00	4.00	4.00	3.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	3.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
50	5.00	4.00	4.00	5.00	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00	3.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
51	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
52	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
53	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
54	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
55	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
56	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00
57	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00
58	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	3.00
59	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00
60	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00
61	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	3.00	3.00	2.00	2.00	4.00	4.00	3.00	2.00	5.00	5.00
62	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	2.00	4.00	4.00
63	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	5.00	5.00
64	5.00	2.00	4.00	2.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	5.00	5.00
65	4.00	4.00	3.00	3.00	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	1.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	3.00	5.00	3.00
66	4.00	3.00	2.00	3.00	2.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	5.00	5.00	5.00

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X3.1	X3.2	X3.3	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5
67	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	3.00	3.00	5.00	5.00
68	5.00	4.00	3.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	1.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	2.00	2.00	3.00
69	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	3.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	3.00	3.00	5.00	5.00
70	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	3.00	4.00	4.00	3.00	5.00
71	5.00	5.00	3.00	5.00	5.00	4.00	3.00	5.00	5.00	2.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	3.00	4.00	4.00	3.00	5.00
72	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	3.00	4.00	4.00	3.00	5.00
73	4.00	5.00	4.00	3.00	4.00	5.00	2.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	3.00	4.00	4.00	3.00	5.00
74	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	3.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	5.00
75	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	5.00
76	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	5.00	5.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	5.00
77	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	5.00
78	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	5.00
79	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	5.00	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	5.00
80	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	2.00	5.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	5.00
81	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	3.00	2.00	5.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	5.00
82	4.00	5.00	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	4.00	5.00	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	5.00
83	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	2.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	5.00
84	5.00	4.00	4.00	3.00	4.00	2.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	2.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	5.00
85	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
86	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
87	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
88	4.00	3.00	1.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
89	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
90	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
91	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
92	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	3.00	3.00	5.00	3.00	2.00	4.00	3.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
93	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
94	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
95	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
96	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	3.00	3.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
97	5.00	5.00	3.00	5.00	4.00	4.00	3.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
98	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
99	4.00	5.00	4.00	3.00	4.00	5.00	2.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	5.00

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X3.1	X3.2	X3.3	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5
100	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	3.00	5.00	5.00	3.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	3.00	4.00	4.00	3.00	5.00
101	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	5.00
102	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	5.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	5.00
103	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	5.00
104	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	3.00	4.00	4.00	3.00	5.00
105	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	5.00	3.00	5.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	5.00
106	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00	3.00	2.00	5.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	3.00	4.00	4.00	3.00	5.00
107	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	3.00	2.00	5.00	3.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	5.00
108	4.00	5.00	4.00	3.00	3.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	5.00
109	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	2.00	5.00	5.00	5.00	3.00	2.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	3.00	5.00
110	5.00	4.00	4.00	3.00	4.00	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	5.00
111	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	3.00	4.00	2.00	4.00	3.00	5.00	5.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00
112	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00
113	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
114	4.00	3.00	1.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
115	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00
116	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	3.00	2.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00
117	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00
118	5.00	5.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00
119	4.00	5.00	3.00	2.00	3.00	5.00	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00	5.00	2.00	2.00	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	5.00	4.00
120	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
121	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
122	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	5.00
123	5.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	5.00
124	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	3.00	4.00	5.00	3.00	4.00	4.00	5.00	5.00	3.00	3.00	3.00	4.00	5.00
125	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
126	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	5.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
127	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
128	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
129	4.00	5.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	3.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	5.00
130	3.00	5.00	3.00	3.00	3.00	4.00	1.00	3.00	4.00	3.00	2.00	4.00	5.00	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	5.00
131	5.00	5.00	4.00	3.00	3.00	5.00	3.00	5.00	4.00	3.00	3.00	5.00	3.00	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
132	3.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

DATAAS-2

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X3.1	X3.2	X3.3	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5
133	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	3.00	3.00	3.00	4.00	5.00
134	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	5.00	2.00	3.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	3.00	4.00	4.00	5.00	4.00
135	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	5.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	5.00	4.00
136	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00
137	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	3.00	4.00	4.00	5.00	5.00
138	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00	2.00	4.00	3.00	3.00	3.00	5.00	2.00	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	1.00	3.00	3.00	3.00	4.00	5.00
139	4.00	3.00	5.00	4.00	4.00	5.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00
140	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
141	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
142	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
143	5.00	5.00	1.00	5.00	3.00	1.00	5.00	1.00	1.00	1.00	3.00	1.00	3.00	2.00	2.00	1.00	3.00	2.00	1.00	2.00	1.00	2.00	4.00	3.00	4.00	4.00
144	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	2.00	5.00	5.00	2.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00
145	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00
146	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00
147	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
148	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	3.00	4.00	4.00	3.00	1.00	4.00	2.00	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	3.00	4.00	3.00	4.00	5.00
149	4.00	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00
150	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
151	2.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	2.00	3.00	4.00	2.00	2.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00
152	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00
153	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	5.00	2.00	3.00	4.00	2.00	3.00	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
154	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	1.00	2.00	4.00	1.00	2.00	3.00	5.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
155	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	5.00	4.00	3.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00
156	4.00	5.00	4.00	4.00	3.00	4.00	5.00	2.00	3.00	3.00	4.00	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
157	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	5.00	4.00	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
158	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
159	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	3.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
160	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	3.00	5.00	5.00	4.00	3.00	3.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
161	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00
162	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
163	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00
164	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
165	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	5.00	4.00	3.00	3.00	5.00	4.00	3.00	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00

DATAAS-2

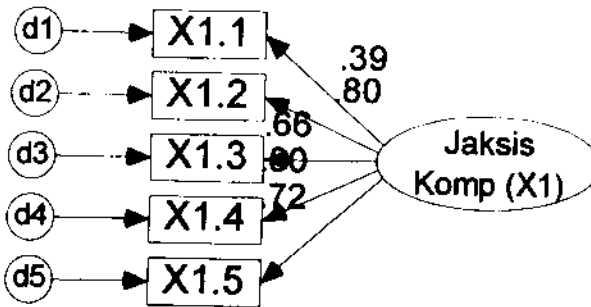
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X3.1	X3.2	X3.3	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5
166	4.00	5.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00
167	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	5.00	4.00	3.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00
168	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	5.00	4.00	3.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00
169	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	3.00	4.00	5.00
170	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	5.00	4.00	3.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	3.00	4.00	5.00
171	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	5.00	4.00	3.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	3.00	4.00	5.00
172	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	3.00	4.00	5.00
173	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	3.00	4.00	5.00
174	5.00	5.00	4.00	5.00	3.00	4.00	3.00	3.00	5.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	3.00	3.00	3.00
175	3.00	5.00	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	1.00	4.00	1.00	3.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	3.00	4.00	5.00
176	4.00	4.00	2.00	4.00	2.00	4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	3.00	4.00	5.00
177	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	3.00	4.00	5.00
178	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	2.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	3.00	4.00	5.00
179	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	2.00	5.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00
180	5.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
181	5.00	4.00	4.00	3.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
182	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	2.00	4.00	4.00	2.00	2.00	2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
183	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	2.00	4.00	4.00	2.00	2.00	2.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
184	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
185	3.00	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
186	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
187	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
188	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
189	5.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
190	5.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	3.00	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
191	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
192	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	4.00	2.00	4.00	4.00	2.00	2.00	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
193	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	2.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
194	3.00	3.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00
195	5.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00	2.00	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00

Lampiran 5

CFA : Uji Validitas Reliabilitas

Lampiran . CFA: Uji Validitas Reliabilitas

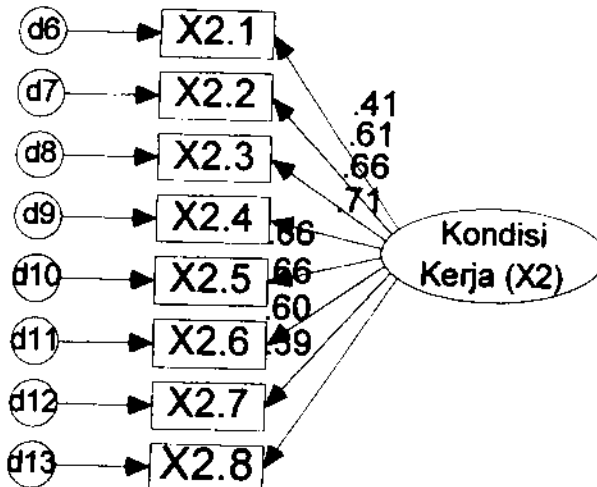
1. Variabel Jaksiskomp (X₁)



MEASURES OF FIT
GFI=.964

Variabel	Construct (λ_i)	Variance Error (var(ϵ_i))
X _{1.1}	0.564	0.500
X _{1.2}	1.057	0.184
X _{1.3}	0.926	0.320
X _{1.4}	1.198	0.229
X _{1.5}	1.000	0.268
Sum of Construct	4.745	
Sum of Variance Error		1.787
Construct Reliability (ρ_c)	0.876	

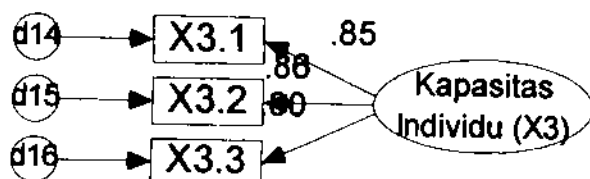
2. Kondisi Kerja (X₂)



MEASURES OF FIT
GFI=.971

Variabel	Construct (λ_i)	Variance Error ($\text{var}(\epsilon_i)$)
$X_{2.1}$	1.217	0.382
$X_{2.2}$	2.934	0.760
$X_{2.3}$	2.353	0.382
$X_{2.4}$	1.980	0.205
$X_{2.5}$	2.832	0.549
$X_{2.6}$	2.457	0.422
$X_{2.7}$	2.798	0.716
$X_{2.8}$	1.000	0.298
Sum of Construct	17.571	
Sum of Variance Error		3.767
Construct Reliability (ρ_n)	0.956	

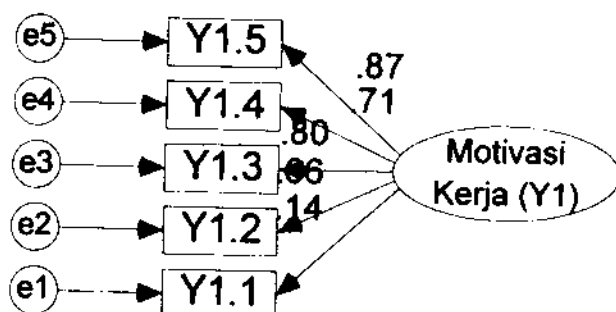
3. Kapasitas Individu (X_3)



MEASURES OF FIT
GFI=1.000

Variabel	Construct (λ_i)	Variance Error ($\text{var}(\epsilon_i)$)
$X_{1.1}$	1.158	0.178
$X_{1.2}$	1.040	0.131
$X_{1.3}$	1.000	0.199
Sum of Construct	3.198	
Sum of Variance Error		0.863
Construct Reliability (ρ_n)	0.932	

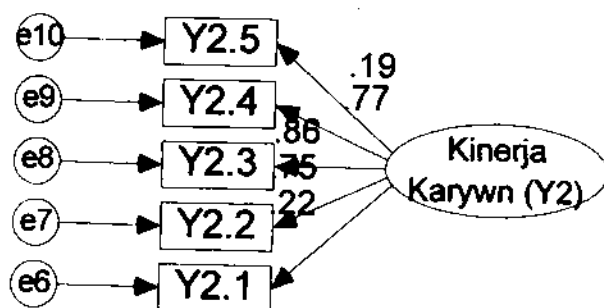
4. Motivasi Kerja (Y_1)



MEASURES OF FIT
GFI=.976

Variabel	Construct (λ_i)	Variance Error ($\text{var}(\epsilon_i)$)
$Y_{1.1}$	1.000	0.445
$Y_{1.2}$	4.344	0.219
$Y_{1.3}$	5.466	0.148
$Y_{1.4}$	5.629	0.269
$Y_{1.5}$	6.777	0.128
Sum of Construct	23.216	
Sum of Variance Error		1.218
Construct Reliability (ρ_n)	0.997	

5. Kinerja Karyawan (Y_2)



MEASURES OF FIT
GFI=.981

Variabel	Construct (λ_i)	Variance Error ($\text{var}(\epsilon_i)$)
$Y_{2.1}$	1.000	0.546
$Y_{2.2}$	2.775	0.161
$Y_{2.3}$	3.408	0.113
$Y_{2.4}$	3.566	0.248
$Y_{2.5}$	0.649	0.297
Sum of Construct	11.398	
Sum of Variance Error		1.393
Construct Reliability (ρ_n)	0.985	

Lampiran 6
Hasil Analisis Deskriptif

Lampiran . Hasil Analisis Deskriptif

Deskripsi Variabel

Frequency Table

X1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	7	3.6	3.6	3.6
3.00	25	12.8	12.8	16.4
4.00	97	49.7	49.7	66.2
5.00	66	33.8	33.8	100.0
Total	195	100.0	100.0	

X1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	.5	.5	.5
3.00	33	16.9	16.9	17.4
4.00	95	48.7	48.7	66.2
5.00	66	33.8	33.8	100.0
Total	195	100.0	100.0	

X1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	3	1.5	1.5	1.5
2.00	4	2.1	2.1	3.6
3.00	32	16.4	16.4	20.0
4.00	120	61.5	61.5	81.5
5.00	36	18.5	18.5	100.0
Total	195	100.0	100.0	

X1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	5	2.6	2.6	2.6
3.00	75	38.5	38.5	41.0
4.00	75	38.5	38.5	79.5
5.00	40	20.5	20.5	100.0
Total	195	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	.5	.5	.5
	2.00	4	2.1	2.1	2.6
	3.00	47	24.1	24.1	26.7
	4.00	105	53.8	53.8	80.5
	5.00	38	19.5	19.5	100.0
	Total	195	100.0	100.0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	.5	.5	.5
	2.00	2	1.0	1.0	1.5
	3.00	11	5.6	5.6	7.2
	4.00	97	49.7	49.7	56.9
	5.00	84	43.1	43.1	100.0
	Total	195	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	8	4.1	4.1	4.1
	2.00	22	11.3	11.3	15.4
	3.00	35	17.9	17.9	33.3
	4.00	76	39.0	39.0	72.3
	5.00	54	27.7	27.7	100.0
	Total	195	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	1.0	1.0	1.0
	2.00	5	2.6	2.6	3.6
	3.00	16	8.2	8.2	11.8
	4.00	68	34.9	34.9	46.7
	5.00	104	53.3	53.3	100.0
	Total	195	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	.5	.5	.5
	2.00	2	1.0	1.0	1.5
	3.00	7	3.6	3.6	5.1
	4.00	109	55.9	55.9	61.0
	5.00	76	39.0	39.0	100.0
	Total	195	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	6	3.1	3.1	3.1
	2.00	12	6.2	6.2	9.2
	3.00	49	25.1	25.1	34.4
	4.00	80	41.0	41.0	75.4
	5.00	48	24.6	24.6	100.0
	Total	195	100.0	100.0	

X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	1.0	1.0	1.0
	2.00	14	7.2	7.2	8.2
	3.00	59	30.3	30.3	38.5
	4.00	89	45.6	45.6	84.1
	5.00	31	15.9	15.9	100.0
	Total	195	100.0	100.0	

X2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	2.6	2.6	2.6
	2.00	31	15.9	15.9	18.5
	3.00	48	24.6	24.6	43.1
	4.00	71	36.4	36.4	79.5
	5.00	40	20.5	20.5	100.0
	Total	195	100.0	100.0	

X2.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	5	.5	.5
	3.00	7	3.6	3.6	4.1
	4.00	71	36.4	36.4	40.5
	5.00	116	59.5	59.5	100.0
	Total	195	100.0	100.0	

X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	18	9.2	9.2	9.2
	3.00	54	27.7	27.7	36.9
	4.00	99	50.8	50.8	87.7
	5.00	24	12.3	12.3	100.0
	Total	195	100.0	100.0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	2.1	2.1	2.1
	3.00	14	7.2	7.2	9.2
	4.00	62	31.8	31.8	41.0
	5.00	115	59.0	59.0	100.0
	Total	195	100.0	100.0	

X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	1.0	1.0	1.0
	2.00	2	1.0	1.0	2.1
	3.00	18	9.2	9.2	11.3
	4.00	97	49.7	49.7	61.0
	5.00	76	39.0	39.0	100.0
	Total	195	100.0	100.0	

Y1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	1.5	1.5	1.5
	3.00	24	12.3	12.3	13.8
	4.00	112	57.4	57.4	71.3
	5.00	56	28.7	28.7	100.0
	Total	195	100.0	100.0	

Y1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	1.5	1.5	1.5
	3.00	17	8.7	8.7	10.3
	4.00	125	64.1	64.1	74.4
	5.00	50	25.6	25.6	100.0
	Total	195	100.0	100.0	

Y1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	.5	.5	.5
	2.00	2	1.0	1.0	1.5
	3.00	4	2.1	2.1	3.6
	4.00	87	44.6	44.6	48.2
	5.00	101	51.8	51.8	100.0
	Total	195	100.0	100.0	

Y1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	1.0	1.0	1.0
	2.00	6	3.1	3.1	4.1
	3.00	12	6.2	6.2	10.3
	4.00	118	60.5	60.5	70.8
	5.00	57	29.2	29.2	100.0
	Total	195	100.0	100.0	

Y1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	1.0	1.0	1.0
	2.00	2	1.0	1.0	2.1
	3.00	12	6.2	6.2	8.2
	4.00	89	45.6	45.6	53.8
	5.00	90	46.2	46.2	100.0
	Total	195	100.0	100.0	

Y2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	45	23.1	23.1	23.1
	4.00	80	41.0	41.0	64.1
	5.00	70	35.9	35.9	100.0
	Total	195	100.0	100.0	

Y2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	20	10.3	10.3	10.3
	4.00	113	57.9	57.9	68.2
	5.00	62	31.8	31.8	100.0
	Total	195	100.0	100.0	

Y2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	1.0	1.0	1.0
	3.00	33	16.9	16.9	17.9
	4.00	116	59.5	59.5	77.4
	5.00	44	22.6	22.6	100.0
	Total	195	100.0	100.0	

Y2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	1.0	1.0	1.0
	3.00	33	16.9	16.9	17.9
	4.00	69	35.4	35.4	53.3
	5.00	91	46.7	46.7	100.0
	Total	195	100.0	100.0	

Y2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	8	4.1	4.1	4.1
	4.00	52	26.7	26.7	30.8
	5.00	135	68.2	69.2	100.0
Total		195	100.0	100.0	

Lampiran 7

Uji Linieritas

Lampiran Uji Linieritas

1. Jaksiskomp (X₁) terhadap Motivasi Kerja (Y₁)

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: fy1

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	.539	225.336	1	193	.000	-2.2E-016	.734		
Logarithmic ^a									
Inverse	.001	.191	1	193	.663	.000	.001		
Quadratic	.543	113.987	2	192	.000	.053	.723	-.054	
Cubic	.544	76.015	3	191	.000	.039	.688	-.036	.024
Compound ^b						.000	.000		
Power ^{b,a}						.000	.000		
S ^b						.000	.000		
Growth ^b						.000	.000		
Exponential ^b						.000	.000		
Logistic ^b						.000	.000		

The independent variable is fx1.

- a. The independent variable (fx1) contains non-positive values. The minimum value is -2.89173. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.
- b. The dependent variable (fy1) contains non-positive values. The minimum value is -4.07091. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.

2. Kondisi Kerja (X₂) terhadap Motivasi Kerja (Y₁)

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: fy1

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	.527	216.053	1	193	.000	-4.8E-016	.728		
Logarithmic ^a									
Inverse	.000	.089	1	193	.765	.002	-.001		
Quadratic	.536	110.728	2	192	.000	.054	.683	-.054	
Cubic	.543	75.569	3	191	.000	.118	.729	-.138	-.025
Compound ^b						.000	.000		
Power ^{b,a}						.000	.000		
S ^b						.000	.000		
Growth ^b						.000	.000		
Exponential ^b						.000	.000		
Logistic ^b						.000	.000		

The independent variable is fx2.

- a. The independent variable (fx2) contains non-positive values. The minimum value is -4.77174. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.
- b. The dependent variable (fy1) contains non-positive values. The minimum value is -4.07091. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.

3. Kapasitas Individu (X_3) terhadap Motivasi Kerja (Y_1)

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: fy1

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	.001	.147	1	193	.702	-2.8E-016	-.028		
Logarithmic ^a									
Inverse	.004	.745	1	193	.389	-.002	-.025		
Quadratic	.001	.131	2	192	.878	.021	-.045	-.021	
Cubic	.007	.481	3	191	.710	.077	.045	-.124	-.057
Compound ^b						.000	.000		
Power ^{b,a}						.000	.000		
S ^b						.000	.000		
Growth ^b						.000	.000		
Exponential ^b						.000	.000		
Logistic ^b						.000	.000		

The independent variable is fx3.

- a. The independent variable (fx3) contains non-positive values. The minimum value is -3.12909. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.
- b. The dependent variable (fy1) contains non-positive values. The minimum value is -4.07091. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.

4. Jaksiskomp (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2)

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: fy2

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	.479	177.237	1	193	.000	-6.9E-017	.692		
Logarithmic ^a									
Inverse	.001	.180	1	193	.672	.000	.001		
Quadratic	.481	89.052	2	192	.000	.041	.684	-.042	
Cubic	.482	59.152	3	191	.000	.049	.713	-.052	-.013
Compound ^b						.000	.000		
Power ^{b,a}						.000	.000		
S ^b						.000	.000		
Growth ^b						.000	.000		
Exponential ^b						.000	.000		
Logistic ^b						.000	.000		

The independent variable is fx1.

- a. The independent variable (fx1) contains non-positive values. The minimum value is -2.89173. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.
- b. The dependent variable (fy2) contains non-positive values. The minimum value is -3.04658. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.

5. Kondisi Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2)

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: fy2

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	.408	131.853	1	193	.000	-3.0E-016	.837		
Logarithmic ^a									
Inverse	.001	.120	1	193	.729	.002	-.001		
Quadratic	.407	85.856	2	192	.000	-.021	.654	.022	
Cubic	.427	47.449	3	191	.000	.088	.731	-.119	-.041
Compound ^b						.000	.000		
Power ^{a,b}						.000	.000		
S ^b						.000	.000		
Growth ^b						.000	.000		
Exponential ^b						.000	.000		
Logistic ^b						.000	.000		

The independent variable is fx2.

- a. The independent variable (fx2) contains non-positive values. The minimum value is -4.77174. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.
- b. The dependent variable (fy2) contains non-positive values. The minimum value is -3.04658. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.

6. Kapasitas Individu (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2)

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: fy2

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	.089	14.318	1	193	.000	-1.2E-016	.263		
Logarithmic ^a									
Inverse	.001	.165	1	193	.685	.001	.012		
Quadratic	.069	7.161	2	192	.001	.016	.250	-.018	
Cubic	.075	6.175	3	191	.002	.072	.339	-.118	-.057
Compound ^b						.000	.000		
Power ^{a,b}						.000	.000		
S ^b						.000	.000		
Growth ^b						.000	.000		
Exponential ^b						.000	.000		
Logistic ^b						.000	.000		

The independent variable is fx3.

- a. The independent variable (fx3) contains non-positive values. The minimum value is -3.12909. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.
- b. The dependent variable (fy2) contains non-positive values. The minimum value is -3.04658. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.

7. Motivasi Kerja (Y₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y₂)

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: fy2

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	.789	721.714	1	193	.000	1.25E-018	.888		
Logarithmic ^a									
Inverse	.012	2.375	1	193	.125	.023	.013		
Quadratic	.801	386.183	2	192	.000	-.069	.942	.070	
Cubic	.802	258.490	3	191	.000	-.039	.974	.026	
Compound ^b						.000	.000		-.016
Power ^{b, a}						.000	.000		
S ^b						.000	.000		
Growth ^b						.000	.000		
Exponential ^b						.000	.000		
Logistic ^b						.000	.000		

The independent variable is fy1.

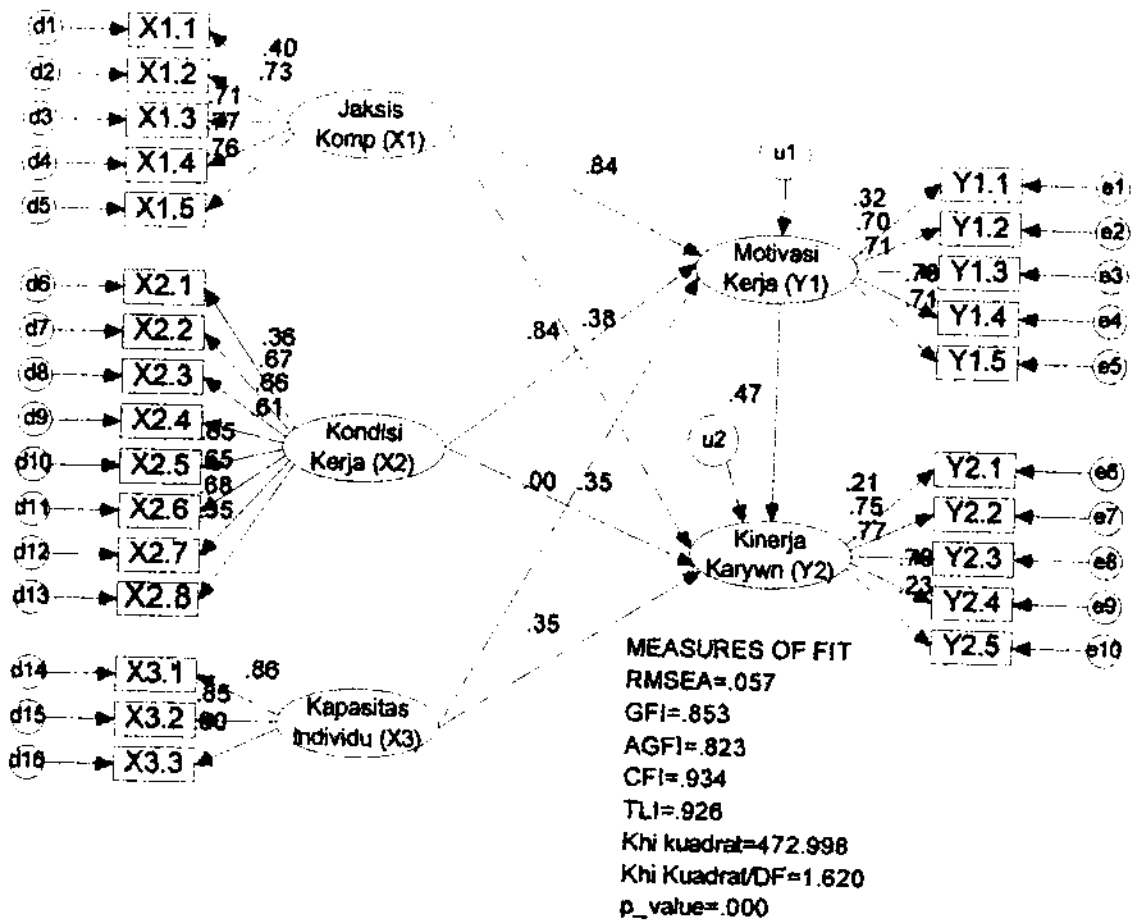
- a. The independent variable (fy1) contains non-positive values. The minimum value is -4.07091. The Logarithmic and Power models cannot be calculated.
- b. The dependent variable (fy2) contains non-positive values. The minimum value is -3.04655. Log transform cannot be applied. The Compound, Power, S, Growth, Exponential, and Logistic models cannot be calculated for this variable.

Lampiran 8

Hasil Aanalisis SEM

Lampiran Hasil Analisis SEM

A. Tahap Awal



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Motivasi_Kerja (Y1) <--- Jaksis_Komp (X1)	.319	.056	5.739	***	par_22
Motivasi_Kerja (Y1) <--- Kondisi_Kerja (X2)	.877	.210	4.167	***	par_24
Motivasi_Kerja (Y1) <--- Kapasitas_Individu (X3)	.001	.007	.174	.862	par_25
Kinerja_Karywn (Y2) <--- Jaksis_Komp (X1)	.109	.035	3.068	.002	par_23
Kinerja_Karywn (Y2) <--- Kondisi_Kerja (X2)	.272	.100	2.729	.006	par_26
Kinerja_Karywn (Y2) <--- Kapasitas_Individu (X3)	.093	.030	3.057	.002	par_27
Kinerja_Karywn (Y2) <--- Motivasi_Kerja (Y1)	.349	.124	2.812	.005	par_28
X1.5 <--- Jaksis_Komp (X1)	1.000				
X1.4 <--- Jaksis_Komp (X1)	1.095	.089	12.352	***	par_1
X1.3 <--- Jaksis_Komp (X1)	.954	.084	11.344	***	par_2
X1.2 <--- Jaksis_Komp (X1)	.925	.079	11.693	***	par_3
X1.1 <--- Jaksis_Komp (X1)	.553	.089	6.232	***	par_4
X2.8 <--- Kondisi_Kerja (X2)	1.000				
X2.7 <--- Kondisi_Kerja (X2)	3.502	.661	5.301	***	par_5
X2.6 <--- Kondisi_Kerja (X2)	2.701	.516	5.233	***	par_6
X2.5 <--- Kondisi_Kerja (X2)	3.095	.591	5.233	***	par_7
X2.4 <--- Kondisi_Kerja (X2)	1.898	.369	5.145	***	par_8
X2.3 <--- Kondisi_Kerja (X2)	2.618	.498	5.255	***	par_9
X2.2 <--- Kondisi_Kerja (X2)	3.571	.677	5.278	***	par_10
X2.1 <--- Kondisi_Kerja (X2)	1.195	.288	4.147	***	par_11
X3.3 <--- Kapasitas_Individu (X3)	1.000				
X3.2 <--- Kapasitas_Individu (X3)	1.027	.080	12.866	***	par_12
X3.1 <--- Kapasitas_Individu (X3)	1.169	.090	12.996	***	par_13
Y1.1 <--- Motivasi_Kerja (Y1)	1.000				
Y1.2 <--- Motivasi_Kerja (Y1)	1.939	.344	5.643	***	par_14
Y1.3 <--- Motivasi_Kerja (Y1)	2.021	.358	5.653	***	par_15
Y1.4 <--- Motivasi_Kerja (Y1)	2.410	.423	5.692	***	par_16
Y1.5 <--- Motivasi_Kerja (Y1)	2.318	.409	5.663	***	par_17
Y2.1 <--- Kinerja_Karywn (Y2)	1.000				
Y2.2 <--- Kinerja_Karywn (Y2)	2.756	.880	3.133	.002	par_18
Y2.3 <--- Kinerja_Karywn (Y2)	3.053	.972	3.140	.002	par_19
Y2.4 <--- Kinerja_Karywn (Y2)	3.694	1.174	3.147	.002	par_20
Y2.5 <--- Kinerja_Karywn (Y2)	.796	.338	2.350	.019	par_21

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Motivasi_Kerja (Y1) <-- Jaksis_Komp (X1)	.837
Motivasi_Kerja (Y1) <-- Kondisi_Kerja (X2)	.843
Motivasi_Kerja (Y1) <-- Kapasitas_Individu (X3)	.003
Kinerja_Karywn (Y2) <-- Jaksis_Komp (X1)	.383
Kinerja_Karywn (Y2) <-- Kondisi_Kerja (X2)	.352
Kinerja_Karywn (Y2) <-- Kapasitas_Individu (X3)	.347
Kinerja_Karywn (Y2) <-- Motivasi_Kerja (Y1)	.469
X1.5 <-- Jaksis_Komp (X1)	.756
X1.4 <-- Jaksis_Komp (X1)	.771
X1.3 <-- Jaksis_Komp (X1)	.714
X1.2 <-- Jaksis_Komp (X1)	.734
X1.1 <-- Jaksis_Komp (X1)	.405
X2.8 <-- Kondisi_Kerja (X2)	.349
X2.7 <-- Kondisi_Kerja (X2)	.680
X2.6 <-- Kondisi_Kerja (X2)	.648
X2.5 <-- Kondisi_Kerja (X2)	.648
X2.4 <-- Kondisi_Kerja (X2)	.610
X2.3 <-- Kondisi_Kerja (X2)	.658
X2.2 <-- Kondisi_Kerja (X2)	.669
X2.1 <-- Kondisi_Kerja (X2)	.363
X3.3 <-- Kapasitas_Individu (X3)	.801
X3.2 <-- Kapasitas_Individu (X3)	.853
X3.1 <-- Kapasitas_Individu (X3)	.862
Y1.1 <-- Motivasi_Kerja (Y1)	.322
Y1.2 <-- Motivasi_Kerja (Y1)	.703
Y1.3 <-- Motivasi_Kerja (Y1)	.709
Y1.4 <-- Motivasi_Kerja (Y1)	.735
Y1.5 <-- Motivasi_Kerja (Y1)	.715
Y2.1 <-- Kinerja_Karywn (Y2)	.211
Y2.2 <-- Kinerja_Karywn (Y2)	.746
Y2.3 <-- Kinerja_Karywn (Y2)	.769
Y2.4 <-- Kinerja_Karywn (Y2)	.793
Y2.5 <-- Kinerja_Karywn (Y2)	.229

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Jaksis_Komp (X1)	.317	.050	6.338	***	par_29
Kondisi_Kerja (X2)	.043	.016	2.734	.006	par_30
Kapasitas_Individu (X3)	.356	.055	6.455	***	par_31
u1	.019	.006	3.056	.002	par_32
u2	.005	.003	1.581	.114	par_33
d5	.237	.022	10.661	***	par_34
d4	.259	.024	10.652	***	par_35
d3	.277	.026	10.645	***	par_36
d2	.232	.022	10.659	***	par_37
d1	.494	.049	10.125	***	par_38
d13	.308	.030	10.091	***	par_39
d12	.606	.056	10.818	***	par_40
d11	.430	.040	10.735	***	par_41
d10	.564	.053	10.735	***	par_42
d9	.258	.024	10.637	***	par_43
d8	.382	.036	10.762	***	par_44
d7	.671	.062	10.789	***	par_45
d6	.399	.039	10.113	***	par_46
d16	.199	.026	7.604	***	par_47
d15	.140	.022	6.422	***	par_48
d14	.168	.027	6.147	***	par_49
e1	.399	.039	10.289	***	par_50
e2	.177	.015	11.633	***	par_51
e3	.186	.016	11.649	***	par_52
e4	.228	.019	11.709	***	par_53
e5	.237	.020	11.664	***	par_54
e6	.544	.055	9.898	***	par_55
e7	.154	.015	10.016	***	par_56
e8	.164	.017	9.917	***	par_57
e9	.205	.021	9.763	***	par_58
e10	.291	.029	9.906	***	par_59

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
e7 <--> e10	5.880	-.034
e6 <--> e10	4.416	-.060
e5 <--> e8	4.351	-.020
e3 <--> e5	6.837	.020
e1 <--> u2	11.807	.009
e1 <--> e10	4.161	-.048
e1 <--> e9	5.204	.041
e1 <--> e8	5.780	.039
e1 <--> e7	8.835	.047
e1 <--> e5	6.999	-.041
e1 <--> e4	7.339	-.040
e1 <--> e3	4.097	-.028
d14 <--> Kondisi_Kerja (X2)	7.475	-.018
d14 <--> Jaksis_Komp (X1)	5.232	-.042
d15 <--> e6	7.129	.063
d16 <--> Kondisi_Kerja (X2)	7.127	.018
d16 <--> e10	7.906	.054
d16 <--> e9	5.200	.033
d16 <--> e7	4.304	-.027
d16 <--> e1	5.665	-.051
d6 <--> Jaksis_Komp (X1)	8.127	-.065
d6 <--> e10	4.130	.049
d7 <--> e1	8.085	.092
d9 <--> e7	6.919	-.033
d10 <--> d7	5.639	-.088
d12 <--> d7	4.135	-.077
d13 <--> Jaksis_Komp (X1)	7.356	-.054
d1 <--> Kondisi_Kerja (X2)	5.771	-.022
d2 <--> d9	7.523	.039
d3 <--> e10	4.504	.039
d3 <--> e1	4.810	.045
d3 <--> d1	8.326	-.068
d4 <--> d2	5.825	.033

Variances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
--	------	------------

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
Y2.5 <-- Y2.1	4.244	-.105
Y2.5 <-- Y1.1	4.114	-.117
Y2.5 <-- X3.3	4.589	.111
Y2.3 <-- Y1.1	8.799	.119
Y2.2 <-- Y2.5	5.615	-.112
Y2.2 <-- Y1.1	6.962	.104
Y2.2 <-- X2.4	5.045	-.092
Y2.1 <-- Y2.5	4.213	-.196
Y2.1 <-- X3.2	5.104	.166
Y1.5 <-- Y1.3	7.153	.114
Y1.5 <-- Y1.1	7.066	-.104
Y1.4 <-- Y1.1	7.425	-.102
Y1.3 <-- Y1.5	7.136	.089
Y1.3 <-- Y1.1	4.133	-.071
Y1.1 <-- Kinerja_Karywn (Y2)	12.328	-.901
Y1.1 <-- Y2.5	8.101	-.223
Y1.1 <-- Y2.1	6.509	-.147
Y1.1 <-- Y1.5	6.348	-.157
Y1.1 <-- Y1.4	6.618	-.159
Y1.1 <-- X3.3	5.745	-.140
Y1.1 <-- X2.1	5.504	-.150
Y1.1 <-- X2.5	4.501	-.094
Y1.1 <-- X1.1	5.658	-.134
X3.1 <-- Kondisi_Kerja (X2)	7.475	-.422
X3.1 <-- Jaksis_Komp (X1)	5.232	-.132
X3.1 <-- Motivasi_Kerja (Y1)	4.080	-.252
X3.1 <-- Kinerja_Karywn (Y2)	11.219	-.696
X3.1 <-- Y2.4	10.089	-.152
X3.1 <-- Y2.3	5.552	-.132
X3.1 <-- Y1.5	7.460	-.139
X3.1 <-- Y1.4	6.222	-.126
X3.1 <-- Y1.3	9.094	-.175
X3.1 <-- Y1.2	10.624	-.195
X3.1 <-- X2.4	4.026	-.111
X3.1 <-- X2.5	4.428	-.076
X3.1 <-- X2.6	6.071	-.102
X3.1 <-- X2.7	6.934	-.088
X3.1 <-- X1.5	8.360	-.138
X3.2 <-- Y2.1	7.555	.116
X3.3 <-- Kondisi_Kerja (X2)	7.127	.414
X3.3 <-- Kinerja_Karywn (Y2)	7.944	.591
X3.3 <-- Y2.5	11.797	.221
X3.3 <-- Y2.4	15.361	.188

	M.I.	Par Change
X3.3 ← Y1.5	4.430	.108
X3.3 ← Y1.4	6.153	.126
X3.3 ← Y1.3	6.544	.149
X3.3 ← Y1.2	12.304	.211
X3.3 ← X2.3	7.330	.117
X3.3 ← X2.6	4.955	.092
X3.3 ← X1.2	4.700	.109
X2.1 ← Jaksis_Komp (X1)	8.127	-.205
X2.1 ← Y2.2	8.038	-.214
X2.1 ← Y1.1	4.510	-.142
X2.1 ← X1.3	5.110	-.134
X2.1 ← X1.4	8.987	-.167
X2.1 ← X1.5	6.276	-.150
X2.2 ← Y1.1	7.408	.220
X2.5 ← Y1.4	4.480	.150
X2.8 ← Jaksis_Komp (X1)	7.356	-.171
X2.8 ← Y1.4	4.304	-.116
X2.8 ← X1.4	5.780	-.118
X2.8 ← X1.5	6.382	-.133
X1.1 ← Kondisi_Kerja (X2)	5.771	-.513
X1.1 ← Kinerja_Karywn (Y2)	5.233	-.669
X1.1 ← Y1.3	5.577	-.191
X1.1 ← Y1.1	6.145	-.184
X1.1 ← X2.4	4.111	-.157
X1.1 ← X2.5	7.738	-.140
X1.1 ← X2.6	4.437	-.121
X1.1 ← X2.7	7.365	-.127
X1.1 ← X1.3	4.938	-.146
X1.2 ← Y2.3	5.299	.113
X1.2 ← X2.4	9.392	.149
X1.3 ← X1.1	7.274	-.121
X1.4 ← X2.4	4.025	.101

Model Fit Summary**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	59	472.998	292	.000	1.620
Saturated model	351	.000	0		
Independence model	26	3054.087	325	.000	9.397

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.051	.853	.823	.709
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.181	.274	.216	.254

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.845	.828	.934	.926	.934
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.898	.759	.839
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	180.998	125.430	244.477
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	2729.087	2555.812	2909.732

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	2.438	.933	.647	1.260
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	15.743	14.067	13.174	14.999

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.057	.047	.066	.124
Independence model	.208	.201	.215	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	590.998	610.076	784.105	843.105
Saturated model	702.000	815.497	1850.823	2201.823
Independence model	3106.087	3114.495	3191.185	3217.185

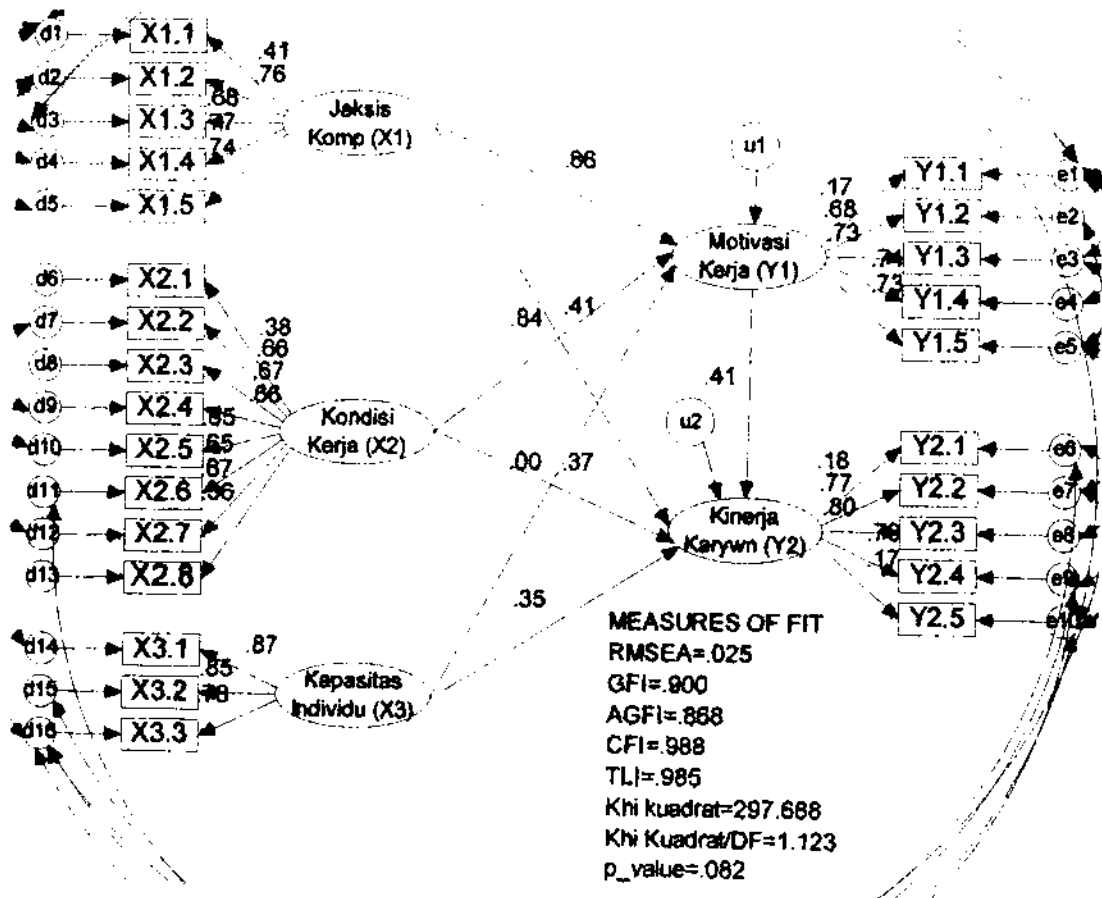
ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	3.046	2.760	3.374	3.145
Saturated model	3.619	3.619	3.619	4.204
Independence model	16.011	15.118	16.942	16.054

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	137	145
Independence model	24	25

B. Tahap Akhir



Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
143	85.398	.000	.000
61	76.855	.000	.000
68	69.653	.000	.000
5	54.994	.001	.000
138	54.379	.001	.000
66	53.393	.001	.000
9	48.842	.004	.000
140	47.905	.006	.000
24	47.534	.006	.000
120	46.871	.007	.000
157	46.548	.008	.000
115	44.478	.013	.000
57	43.900	.015	.000
80	43.099	.019	.000
46	42.803	.020	.000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
64	42.242	.023	.000
45	42.133	.024	.000
131	41.765	.026	.000
174	41.652	.027	.000
154	41.053	.031	.000
19	39.374	.045	.000
109	39.126	.047	.000
97	38.911	.050	.000
11	38.852	.050	.000
179	38.378	.056	.000
160	37.453	.068	.001
75	37.209	.072	.001
106	36.654	.080	.002
22	36.522	.082	.001
172	36.179	.088	.002
27	35.688	.098	.005
65	35.259	.106	.009
195	34.984	.112	.011
167	34.596	.121	.018
178	34.507	.123	.014
116	34.073	.133	.026
1	33.715	.142	.040
41	32.920	.164	.147
17	32.486	.178	.231
63	32.258	.185	.257
173	31.422	.213	.565
170	30.796	.236	.775
76	30.397	.251	.860
26	30.339	.254	.838
126	30.058	.265	.880
141	30.052	.265	.845
20	30.027	.267	.811
135	29.977	.269	.783
127	29.728	.279	.827
90	29.650	.282	.811
25	29.479	.290	.828
37	29.107	.306	.900
69	28.642	.328	.961
114	28.554	.332	.957
166	28.523	.333	.946
52	28.449	.337	.940
191	28.371	.340	.934
188	28.368	.341	.912
104	28.199	.349	.925

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
91	28.149	.351	.912
152	28.119	.353	.893
107	27.999	.358	.896
175	27.980	.359	.872
149	27.504	.383	.952
38	27.493	.384	.937
74	27.491	.384	.917
134	27.429	.387	.908
146	27.273	.395	.920
28	27.272	.395	.896
84	27.083	.405	.917
129	27.026	.408	.907
142	27.007	.409	.886
103	26.913	.414	.884
117	26.622	.429	.931
168	26.234	.450	.973
50	26.138	.456	.973
70	26.103	.457	.967
6	26.049	.460	.962
78	26.035	.461	.950
4	25.935	.467	.951
82	25.744	.477	.964
156	25.599	.485	.970
102	25.524	.490	.968
72	24.818	.529	.998
21	24.761	.533	.997
139	24.734	.534	.996
53	24.591	.542	.997
110	24.540	.545	.997
101	24.504	.547	.995
130	24.373	.555	.996
48	24.333	.557	.995
83	24.141	.568	.997
176	24.124	.569	.996
124	24.019	.575	.996
62	23.947	.579	.996
190	23.943	.579	.994
94	23.910	.581	.992
144	23.901	.582	.989
164	23.852	.584	.987
158	23.693	.594	.991

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y2.5	3.000	5.000	-1.332	-7.595	.800	2.281
Y2.4	2.000	5.000	-.655	-3.733	-.626	-1.785
Y2.3	2.000	5.000	-.253	-1.442	-.003	-.010
Y2.2	3.000	5.000	-.159	-.906	-.531	-1.514
Y2.1	3.000	5.000	-.217	-1.240	-1.231	-3.510
Y1.5	1.000	5.000	-1.434	-8.175	3.626	10.337
Y1.4	1.000	5.000	-1.283	-7.315	3.290	9.378
Y1.3	1.000	5.000	-1.482	-8.447	4.461	12.714
Y1.2	2.000	5.000	-.487	-2.778	1.093	3.115
Y1.1	2.000	5.000	-.467	-2.664	.318	.906
X3.1	2.000	5.000	-.356	-2.032	-.298	-.848
X3.2	2.000	5.000	-1.330	-7.581	1.408	4.014
X3.3	1.000	5.000	-1.176	-6.707	2.686	7.657
X2.1	1.000	5.000	-1.128	-6.433	2.741	7.814
X2.2	1.000	5.000	-.734	-4.186	-.194	-.553
X2.3	1.000	5.000	-1.496	-8.528	2.524	7.195
X2.4	1.000	5.000	-1.104	-6.291	3.583	10.213
X2.5	1.000	5.000	-.704	-4.014	.275	.784
X2.6	1.000	5.000	-.404	-2.301	.023	.066
X2.7	1.000	5.000	-.373	-2.129	-.666	-1.897
X2.8	2.000	5.000	-1.080	-6.155	.919	2.619
X1.1	2.000	5.000	-.715	-4.078	.299	.853
X1.2	2.000	5.000	-.324	-1.849	-.682	-1.943
X1.3	1.000	5.000	-1.050	-5.987	2.609	7.436
X1.4	2.000	5.000	.137	.782	-.900	-2.565
X1.5	1.000	5.000	-.430	-2.454	.497	1.417
Multivariate					12.904	2.987

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Motivasi_Kerja (Y1) <--- Jaksis_Komp (X1)	.179	.066	2.711	.007	par_22
Motivasi_Kerja (Y1) <--- Kondisi_Kerja (X2)	.462	.186	2.482	.013	par_24
Motivasi_Kerja (Y1) <--- Kapasitas_Individu (X3)	.001	.004	.201	.841	par_25
Kinerja_Karywn (Y2) <--- Jaksis_Komp (X1)	.101	.039	2.580	.010	par_23
Kinerja_Karywn (Y2) <--- Kondisi_Kerja (X2)	.239	.101	2.358	.018	par_26
Kinerja_Karywn (Y2) <--- Kapasitas_Individu (X3)	.082	.032	2.580	.010	par_27
Kinerja_Karywn (Y2) <--- Motivasi_Kerja (Y1)	.486	.259	2.876	.004	par_28
X1.5 <--- Jaksis_Komp (X1)	1.000				

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1.4	<--- Jaksis_Komp (X1)	1.116	.092	12.175	***	par_1
X1.3	<--- Jaksis_Komp (X1)	.925	.086	10.710	***	par_2
X1.2	<--- Jaksis_Komp (X1)	.992	.081	12.226	***	par_3
X1.1	<--- Jaksis_Komp (X1)	.568	.085	6.650	***	par_4
X2.8	<--- Kondisi_Kerja (X2)	1.000				
X2.7	<--- Kondisi_Kerja (X2)	3.391	.645	5.256	***	par_5
X2.6	<--- Kondisi_Kerja (X2)	2.654	.508	5.224	***	par_6
X2.5	<--- Kondisi_Kerja (X2)	3.042	.584	5.206	***	par_7
X2.4	<--- Kondisi_Kerja (X2)	1.998	.383	5.222	***	par_8
X2.3	<--- Kondisi_Kerja (X2)	2.615	.497	5.264	***	par_9
X2.2	<--- Kondisi_Kerja (X2)	3.453	.661	5.220	***	par_10
X2.1	<--- Kondisi_Kerja (X2)	1.211	.290	4.173	***	par_11
X3.3	<--- Kapasitas_Individu (X3)	1.000				
X3.2	<--- Kapasitas_Individu (X3)	1.058	.083	12.794	***	par_12
X3.1	<--- Kapasitas_Individu (X3)	1.233	.095	12.915	***	par_13
Y1.1	<--- Motivasi_Kerja (Y1)	1.000				
Y1.2	<--- Motivasi_Kerja (Y1)	3.446	1.284	2.684	.007	par_14
Y1.3	<--- Motivasi_Kerja (Y1)	3.829	1.430	2.678	.007	par_15
Y1.4	<--- Motivasi_Kerja (Y1)	4.332	1.623	2.668	.008	par_16
Y1.5	<--- Motivasi_Kerja (Y1)	4.396	1.645	2.672	.008	par_17
Y2.1	<--- Kinerja_Karywn (Y2)	1.000				
Y2.2	<--- Kinerja_Karywn (Y2)	3.366	1.289	2.612	.009	par_18
Y2.3	<--- Kinerja_Karywn (Y2)	3.762	1.437	2.617	.009	par_19
Y2.4	<--- Kinerja_Karywn (Y2)	4.270	1.629	2.622	.009	par_20
Y2.5	<--- Kinerja_Karywn (Y2)	.699	.413	1.691	.091	par_21

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Motivasi_Kerja (Y1) <--- Jaksis_Komp (X1)	.856
Motivasi_Kerja (Y1) <--- Kondisi_Kerja (X2)	.844
Motivasi_Kerja (Y1) <--- Kapasitas_Individu (X3)	.004
Kinerja_Karywn (Y2) <--- Jaksis_Komp (X1)	.413
Kinerja_Karywn (Y2) <--- Kondisi_Kerja (X2)	.371
Kinerja_Karywn (Y2) <--- Kapasitas_Individu (X3)	.348
Kinerja_Karywn (Y2) <--- Motivasi_Kerja (Y1)	.415
X1.5 <--- Jaksis_Komp (X1)	.740
X1.4 <--- Jaksis_Komp (X1)	.769
X1.3 <--- Jaksis_Komp (X1)	.680
X1.2 <--- Jaksis_Komp (X1)	.764
X1.1 <--- Jaksis_Komp (X1)	.406
X2.8 <--- Kondisi_Kerja (X2)	.356
X2.7 <--- Kondisi_Kerja (X2)	.673

		Estimate
X2.6	← Kondisi_Kerja (X2)	.652
X2.5	← Kondisi_Kerja (X2)	.650
X2.4	← Kondisi_Kerja (X2)	.662
X2.3	← Kondisi_Kerja (X2)	.671
X2.2	← Kondisi_Kerja (X2)	.659
X2.1	← Kondisi_Kerja (X2)	.376
X3.3	← Kapasitas_Individu (X3)	.777
X3.2	← Kapasitas_Individu (X3)	.848
X3.1	← Kapasitas_Individu (X3)	.875
Y1.1	← Motivasi_Kerja (Y1)	.172
Y1.2	← Motivasi_Kerja (Y1)	.681
Y1.3	← Motivasi_Kerja (Y1)	.726
Y1.4	← Motivasi_Kerja (Y1)	.709
Y1.5	← Motivasi_Kerja (Y1)	.731
Y2.1	← Kinerja_Karywn (Y2)	.180
Y2.2	← Kinerja_Karywn (Y2)	.768
Y2.3	← Kinerja_Karywn (Y2)	.796
Y2.4	← Kinerja_Karywn (Y2)	.788
Y2.5	← Kinerja_Karywn (Y2)	.172

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Jaksis_Komp (X1)	.303	.049	6.148	***	par_56
Kondisi_Kerja (X2)	.044	.016	2.732	.006	par_57
Kapasitas_Individu (X3)	.327	.051	6.433	***	par_58
u1	.006	.004	1.366	.172	par_59
u2	.003	.002	1.308	.191	par_60
d5	.250	.024	10.513	***	par_61
d4	.261	.024	10.705	***	par_62
d3	.302	.029	10.540	***	par_63
d2	.213	.020	10.451	***	par_64
d1	.496	.049	10.100	***	par_65
d13	.306	.030	10.039	***	par_66
d12	.618	.059	10.526	***	par_67
d11	.422	.040	10.454	***	par_68
d10	.561	.054	10.475	***	par_69
d9	.227	.022	10.126	***	par_70
d8	.370	.035	10.494	***	par_71
d7	.689	.065	10.619	***	par_72
d6	.395	.039	10.062	***	par_73
d16	.214	.027	7.913	***	par_74
d15	.143	.022	6.525	***	par_75

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
d14	.152	.027	5.591	***	par_76
e1	.436	.043	10.091	***	par_77
e2	.183	.017	11.037	***	par_78
e3	.176	.015	11.544	***	par_79
e4	.247	.022	11.058	***	par_80
e5	.224	.019	11.522	***	par_81
e6	.549	.056	9.876	***	par_82
e7	.144	.015	9.687	***	par_83
e8	.150	.016	9.409	***	par_84
e9	.204	.021	9.662	***	par_85
e10	.294	.030	9.923	***	par_86

Matrices (Group number 1 - Default model)

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Kapasitas_Individu (X3)	Kondisi_Kerja (X2)	Jaksis_Komp (X1)	Motivasi_Kerja (Y1)	Kinerja_Karyawan (Y2)
Motivasi_Kerja (Y1)	.004	.844	.856	.000	.000
Kinerja_Karyawan (Y2)	.350	.721	.768	.415	.000
Y2.5	.060	.124	.132	.071	.172
Y2.4	.275	.568	.605	.327	.788
Y2.3	.278	.574	.612	.330	.796
Y2.2	.268	.554	.590	.318	.768
Y2.1	.063	.130	.138	.075	.180
Y1.5	.003	.617	.626	.731	.000
Y1.4	.003	.599	.607	.709	.000
Y1.3	.003	.612	.621	.726	.000
Y1.2	.003	.575	.583	.681	.000
Y1.1	.001	.145	.147	.172	.000
X3.1	.875	.000	.000	.000	.000
X3.2	.848	.000	.000	.000	.000
X3.3	.777	.000	.000	.000	.000
X2.1	.000	.376	.000	.000	.000
X2.2	.000	.659	.000	.000	.000
X2.3	.000	.671	.000	.000	.000
X2.4	.000	.662	.000	.000	.000
X2.5	.000	.650	.000	.000	.000
X2.6	.000	.652	.000	.000	.000
X2.7	.000	.673	.000	.000	.000
X2.8	.000	.356	.000	.000	.000

	Kapasitas_Individu (X3)	Kondisi_Kerja (X2)	Jaksis_Komp (X1)	Motivasi_Kerja (Y1)	Kinerja_Karyawan (Y2)
X1.1	.000	.000	.406	.000	.000
X1.2	.000	.000	.764	.000	.000
X1.3	.000	.000	.680	.000	.000
X1.4	.000	.000	.769	.000	.000
X1.5	.000	.000	.740	.000	.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Kapasitas_Individu (X3)	Kondisi_Kerja (X2)	Jaksis_Komp (X1)	Motivasi_Kerja (Y1)	Kinerja_Karyawan (Y2)
Motivasi_Kerja (Y1)	.004	.844	.856	.000	.000
Kinerja_Karyawan (Y2)	.348	.371	.413	.415	.000
Y2.5	.000	.000	.000	.000	.172
Y2.4	.000	.000	.000	.000	.788
Y2.3	.000	.000	.000	.000	.796
Y2.2	.000	.000	.000	.000	.768
Y2.1	.000	.000	.000	.000	.180
Y1.5	.000	.000	.000	.731	.000
Y1.4	.000	.000	.000	.709	.000
Y1.3	.000	.000	.000	.726	.000
Y1.2	.000	.000	.000	.681	.000
Y1.1	.000	.000	.000	.172	.000
X3.1	.875	.000	.000	.000	.000
X3.2	.848	.000	.000	.000	.000
X3.3	.777	.000	.000	.000	.000
X2.1	.000	.376	.000	.000	.000
X2.2	.000	.659	.000	.000	.000
X2.3	.000	.671	.000	.000	.000
X2.4	.000	.662	.000	.000	.000
X2.5	.000	.650	.000	.000	.000
X2.6	.000	.652	.000	.000	.000
X2.7	.000	.673	.000	.000	.000
X2.8	.000	.356	.000	.000	.000
X1.1	.000	.000	.406	.000	.000
X1.2	.000	.000	.764	.000	.000
X1.3	.000	.000	.680	.000	.000
X1.4	.000	.000	.769	.000	.000
X1.5	.000	.000	.740	.000	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Kapasitas_Individu (X3)	Kondisi_Kerja (X2)	Jaksis_Komp (X1)	Motivasi_Kerja (Y1)	Kinerja_Karyawan (Y2)
Motivasi_Kerja (Y1)	.000	.000	.000	.000	.000
Kinerja_Karyawan (Y2)	.002	.350	.355	.000	.000
Y2.5	.060	.124	.132	.071	.000
Y2.4	.275	.568	.605	.327	.000
Y2.3	.278	.574	.612	.330	.000
Y2.2	.268	.554	.590	.318	.000
Y2.1	.063	.130	.138	.075	.000
Y1.5	.003	.617	.626	.000	.000
Y1.4	.003	.599	.607	.000	.000
Y1.3	.003	.612	.621	.000	.000
Y1.2	.003	.575	.583	.000	.000
Y1.1	.001	.145	.147	.000	.000
X3.1	.000	.000	.000	.000	.000
X3.2	.000	.000	.000	.000	.000
X3.3	.000	.000	.000	.000	.000
X2.1	.000	.000	.000	.000	.000
X2.2	.000	.000	.000	.000	.000
X2.3	.000	.000	.000	.000	.000
X2.4	.000	.000	.000	.000	.000
X2.5	.000	.000	.000	.000	.000
X2.6	.000	.000	.000	.000	.000
X2.7	.000	.000	.000	.000	.000
X2.8	.000	.000	.000	.000	.000
X1.1	.000	.000	.000	.000	.000
X1.2	.000	.000	.000	.000	.000
X1.3	.000	.000	.000	.000	.000
X1.4	.000	.000	.000	.000	.000
X1.5	.000	.000	.000	.000	.000

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	86	297.688	265	.082	1.123
Saturated model	351	.000	0		
Independence model	26	3054.087	325	.000	9.397

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.047	.900	.868	.680
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.181	.274	.216	.254

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.903	.880	.988	.985	.988
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.815	.736	.806
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	32.688	.000	79.162
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	2729.087	2555.812	2909.732

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1.534	.168	.000	.408
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	15.743	14.067	13.174	14.999

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.025	.000	.039	.999
Independence model	.208	.201	.215	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	469.688	497.497	751.166	837.166
Saturated model	702.000	815.497	1850.823	2201.823
Independence model	3106.087	3114.495	3191.185	3217.185

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2.421	2.253	2.661	2.564
Saturated model	3.619	3.619	3.619	4.204
Independence model	16.011	15.118	16.942	16.054

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	199	210
Independence model	24	25

LAMPIRAN 9

Tabel 5.5

PENYELENGGARAAN TRAINING 2005 - 2007

TABEL 5.5
PENYELENGGARAAN TRAINING 2005-2007

No.	JENIS KEGIATAN	TEMPAT	PESERTA
1	ACCOUNT PAYABLE& PASCA MIGRASI SAP CORPORATE	BPP	19
2	ADMINISTRASI KUG	PTK	22
3	ADVANCED CERTIFICATE IN EXCEL&POWER POINT	BANDUNG	2
4	ALAT SAMBUNG DAN ALAT UKUR MEGER	JKT	2
5	ALAT UKUR BROAD BAND ACCESS	BPP	4
6	ALAT UKUR BROAD BAND AKSES	BPP	2
7	ALAT UKUR BROADBAND AKSES	BPP	7
8	ALAT UKUR BROADBAND ASSES	BPP	4
9	ALAT UKUR SDH ANALYZER	BPP	11
10	APLIKASI FINAMO	BPP	26
11	APLIKASI FINAMO TAHAP 2	BPP	6
12	ASSESSMENT BAND I	BD	1
13	ASSESSMENT BAND POSISI IV	BPP	24
14	ASSESSMENT BP 1	BD	1
15	ASSESSMENT CENTER BAND POSISI IV ANGK 2	BPP	30
16	ASSESSMENT CENTER GM KANDATEL	BPP	12
17	ASSESSMENT GM KANDATEL ANGK 2	BPP	12
18	ASSESSMENT KLAS KHUSUS	BPP	3
19	ASSESSMENT MARKETING DIVRE VI 1	BPP	10
20	ASSESSMENT MARKETING DIVRE VI 2	BPP	17
21	ASSESSMENT MARKETING DIVRE VI 3	BPP	17
22	ASSESSMENT PELAYANAN UNTUK BACKROOM	BPP	23
23	AUDIT INTERN K3	BD	2
24	AUDIT INTERN TK LANJUTAN II	JKT	1
25	BASIC DATA ANALYSIS FOR MARKETING RESEARCH	JKT	1
26	BENCHMARK DAN PELATIHAN BILLING SISKI DI UPBM DIV05	SBY	1
27	BENCHMARK DAN PELATIHAN BILLING SISKI KE UPBM DIV05	SBY	4
28	BENCHMARK KE CHINA	CHINA	3
29	BENCHMARK PAYMENT	SBY	1
30	BENCHMARK PENGELOLAAN SPEEDY KE DIVRE II	JKT	6
31	BENCHMARK ANALISYS & RISET MARKETING	SM	3
32	BENCHMARKING PERFORMANCE APPRAISAL KE IBM,	JKT	4
33	BIT ALAT UKUR	BJM	17
34	BIT CUTI ONLINE	BPP	10
35	BIT INETRNET	TAR	17
36	BIT KEUANGAN BJM	BJM	17
37	BIT PETUGAS LOKER SOPP AMUNTAI	JKT	1
38	BIT SKI ONLINE	PLK	22
39	BMCP 12	BD	1
40	BMCP 13	BDG	2
41	BMCP 14	BD	2
42	BMCP 15	BD	2
43	BUILDING WEB PHP & MY SQL	YK	1
44	BUSINESS PROCESS MANAGEMENT&ETOM	BPP	11
45	CDMA EXHIBITION DI JAKARTA	JKT	4
46	CHANNEL MANAGEMENT	BPP	16
47	CKQS	BPP	17
48	COMPETITIVE INTELLIGENCE	BPP	18
49	COMPLAIN HANDLING	SBY	1
50	COSTUMER HANDLING FLEXI	BPP	7
51	CPHR	JKT	1
52	CUSTOMER HANDLING FLEXI	BPP	4
53	CUSTOMER HANDLING FLEXI	BPP	6
54	CUSTOMER HANDLING FLEXI	BALIKPAPAN	2
55	CUSTOMER HANDLING FLEXY	BPP	6
56	CUSTOMER SATISFACTION AND LOYALTY RESEARCH	JKT	2
57	CUSTOMER SERVICE	BPP	2
58	DATA & INTERNET	BPP	18
59	DATA BASE HARGA & PEMASOK	BD	2
60	DESIGN REVIEW METTING	BJM	3
61	DLC	YK	1
62	DLC JARLOKAF	JKT	5

63	DOMESTIK SDH PROYEK RMJ FO	BD	12
64	DSLAW/ADSL	SBY	10
65	E MATRIK	BPP	10
66	EMPLOYEE SELF SERVICE 1	BPP	17
67	EMPLOYEE SELF SERVICE 2	BPP	15
68	ENGLISH CONVERSATION PRIVATE TRAINING	BPP	1
69	ENGLISH CONVERSATION PRIVATE TRAINING	BPP	1
70	ESPT DAN PERPAJAKAN	BPP	14
71	ESQ BJM 2	BJM	13
72	ESQ DAN EB	JKT	10
73	ESQ DI BPP	BPP	4
74	ESQ PLK KERJASAMA PLN	PLK	5
75	ESQ PROFESIONAL	BJM	4
76	ESQ PROFESIONAL 9 BPP	BPP	4
77	ESQ PROFESIONAL 11 BPP	BPP	7
78	ESQ PROFESIONAL ANGK 10	SAMARINDA	18
79	ESQ PROFESIONAL BJM	BJM	3
80	ESQ PROFESIONAL BPP ANGK 7	BPP	21
81	ESQ PROFESIONAL PONTIANAK	PTK	12
82	ESQ TELKOM 3	JKT	12
83	ETBIS 2005	DPR	4
84	EXECUTIVE BRIEFING TRANSFORMASI ORGANISASI	BD	1
85	EXECUTIVE GATHERING	BD	1
86	FA2000 PRODUCT	HANGZHU CHINA	1
87	FEED BACK ASSESMENT GM KANDATEL	BPP	18
88	FEED BACK ASSESMENT GM KANDATEL	PTK	4
89	FEEDBACK ASSESMENT CENTER BP IV	BPP	52
90	FINALISASI TUGAS SUSPIM	BD	1
91	FINALISASI WORKSHOP CBHRM	BPP	28
92	FRAUD MANAGEMENT	BPP	13
93	GCG DAN HUBUNGAN INDUSTRIAL	BPP	12
94	GCG DAN HUBUNGAN INDUSTRIAL RAKERWIL SEKAR	BPP	18
95	IHT 7050 SIEMENS	BD	8
96	IHT A KEYNISASI CPE FLEXI TAR	TAR	8
97	IHT APLIKASI SKI ON LINE	BJM	33
98	IHT C2SE BACKROOM PTK	PTK	22
99	IHT COSO TAR	TAR	18
100	IHT ESQ ASMAUL HUSNA BJM	BJM	58
101	IHT EXCELENCE JARAKSES	BJM	4
102	IHT FAULT HANDLING TELKOMNET-INSTAN	BJM	13
103	IHT JAWARA C BJM	BJM	23
104	IHT JAWARA C PTK	PTK	41
105	IHT KPA ON LINE	PTK	8
106	IHT MAKXI DATEL PTK	PTK	19
107	IHT NAC TAR/TEHNIK MEMB. KEPERCAYAAN DIRI	TAR	10
108	IHT O & M OPTIC ACCESS NETWORK PTK	PTK	13
109	IHT OM OAN BJM	BJM	23
110	IHT OPHAR GENSET PTK	PTK	20
111	IHT OPHAR GENSET&TRANSMISI PLK	PLK	8
112	IHT PENGUKURAN KABEL TEMBAGA	BJM	21
113	IHT PERANGKAT RADIO DAN DLC	BJM	10
114	IHT PROFESIONAL SELLING FLEXI	BJM	15
115	IHT PROFESIONAL SELLING FLEXI PLK	PLK	21
116	IHT PROFESIONAL SELLING FLEXI	BJM	6
117	IHT SERVICE EXCELLENCE CSR	BJM	2
118	IHT SISKAFINANCIAL PTK	PTK	14
119	IHT SISKAFINANCIAL SMR	SMR	14
120	IHT SISKAFINANCIAL BJM	BJM	24
121	IHT SKI ONLINE PTK	PTK	29
122	IHT SPEEDY FOR BACKROOM	BJM	21
123	IHT SPEEDY FOR BACKROOM SMR	SMR	15
124	IHT TRAINING ESQ BJM 1	BJM	11
125	IHT TRAINING ESQ BJM 2	BJM	8
126	IHT TROUBLE SHOOTING ADSL	BJM	15
127	IHT TROUBLE SHOOTING JARINGAN TRANSPORT	BJM	20
128	INDUKSI PEGAWAI BARU EX STM TELKOM BJB	BPP	16
129	INTERFACE V5.2 SENTRAL EWSD	BD	8
130	INTERNATIONAL LAW	BD	1
131	JARLOKAF/OANMERK HUAWEI	JKT	16
132	JAWARA A VIII	SBY	2

133	JAWARA C	BPP	28
134	JAWARA C X	BD	1
135	JAWARA C UPLATDA BPP	BPP	16
136	JAWARA C X	BD	1
137	JAWARA D	BD	2
138	JOB EVALUASI	BPP	2
139	JOB TENDER SM PRANDAL TCC	BPP	1
140	KONSOLIDASI PEMBENTUKAN SITE ENGINEER 30 CC	JKT	2
141	KPA ONLINE 1	BPP	15
142	KPA ONLINE2	BPP	20
143	LEAD FOR AUDITOR ISO 9004:2000	BPP	22
144	LOGICAL THINKING&PROBLEM SOLVING	SMR	1
145	LOKAKARYA INTERNATIONAL SECURITY STANDARD	BOGOR	1
146	LOKAKARYA PERPAJAKAN	BPP	2
147	LOMBA DINAS JARAKSES TK DIVRE VI	BPP	41
148	LOMBA DINAS JARAKSES TK NASIONAL 2005	BANDUNG	1
149	LOMBA DINAS JARAKSES TK NASIONAL 2006	BANDUNG	1
150	LOMBA DINAS JARAKSES TK NASIONAL 2007	BANDUNG	1
151	LOMBA DINAS JARAKSES TK NASIONAL 2008	BANDUNG	1
152	LOMBA DINAS JARAKSES TK NASIONAL 2009	BANDUNG	1
153	LOMBA DINAS JARAKSES TK NASIONAL 2010	BANDUNG	1
154	LOMBA DINAS JARAKSES TK NASIONAL 2011	BANDUNG	1
155	LOMBA DINAS JARAKSES TK NASIONAL 2012	BANDUNG	1
156	LOMBA DINAS JARAKSES TK NASIONAL 2013	BANDUNG	1
157	LOMBA DINAS JARAKSES TK NASIONAL 2014	BANDUNG	1
158	LOMBA DINAS JARAKSES TK NASIONAL 2015	BANDUNG	1
159	LOMBA DINAS JARAKSES TK NASIONAL 2016	BANDUNG	1
160	LOMBA DINAS JARAKSES TK NASIONAL 2017	BANDUNG	1
161	MANAJEMEN RESIKO	BD	1
162	MARKETING COMMUNICATIONS	BPP	13
163	MARKETING MANAGEMENT	BPP	11
164	MASTER OF CEREMONY&PROTOKOLER	SBY	2
165	MEMAHAMI ASPEK TENDER, MEMBUAT KONTRAK KERJA SSI UU NO. 18/1999	JKT	2
166	MENCEGAH & MENANGANI MASALAH TAHAN	JKT	1
167	MENCEGAH DAN MENANGANI MASALAH TANAH	BPP	1
168	MMCP 1 (MARKET MANAGER CAMPION PROGRAM)	BD	1
169	MMCP ANGK 2	BD	1
170	MODUL FINANSIAL SISKATK ADVANCE	BPP	21
171	MONITORING SYSTEM WAWELAN/MRTG	BPP	11
172	MULTIMEDIA /SITE ENGINEER ANGK. 1	JKT	2
173	MULTIMEDIA 1 U/ SITE ENGINEER 30 CC ANGK 2	JKT	3
174	NMS REPEATER MERK GUANRI	BJM	8
175	NMS REPEATER MERK WUHAN	BD	8
176	O&M OPTIC ACCESS NETWORK UPLATDA BPP	BPP	9
177	O&M SENTRAL EWSD v 11	BPP	11
178	O&M EMERGENCY EWSD V.11	SBY	7
179	O&M EMERGENCY SENTRAL NEAX V.5	BD	5
180	O&M EMERGENCY SENTRAL NEAX V.6	BD	1
181	O&M EMERGENCY SENTRAL NEAX V.7	BD	1
182	O&M EMERGENCY SENTRAL NEAX V.8	BD	1
183	O&M PROYEK RMJ RADIO KALBAR&KALSEL 1	BD	8
184	O&M PROYEK RMJ RADIO KALBAR&KALSEL 2	BD	8
185	OM DAN ZTE	JKT	3
186	OM NEAX 7,5	BPP	10
187	OPERATION AND MAINTENANCE OPTICAL ACCESS NETWORK LITESPAN 1540	BD	9
188	OPERATION AND MAINTENANCE OPTICAL ACCESS NETWORK LITESPAN 1541	BD	1
189	OPERATION AND MAINTENANCE OPTICAL ACCESS NETWORK LITESPAN 1542	BD	1
190	OPERATION AND MAINTENANCE OPTICAL ACCESS NETWORK LITESPAN 1543	BD	1
191	OPERATION AND MAINTENANCE OPTICAL ACCESS NETWORK LITESPAN 1544	BD	1
192	OPERATION AND MAINTENANCE OPTICAL ACCESS NETWORK LITESPAN 1545	BD	1
193	OPHAR & TROUBLESHOOTING FIBER OPTIK	PTK	16
194	OPHAR BTS FLEXI	BJM	13
195	OPTICAL ACCESS NETWORK MERK NEC PAKET PLK	JKT	8

196	OPTICAL ACESS NETWORK MERK NEC PAKET PTK	JKT	8
197	OVERSEAS PROYEK RMJ BPP	BANGKOK	4
198	OVERSEAS PROYEK RMJ RADIO KALBAR KALSEL	PARIS	3
199	OVERSEAS SYSTEM ENGINEERING PERANGKAT MSOAN NEC	HANGZHOU	4
200	OVERSEAS SYSTEM ENGINEERING PERANGKAT OAN ALCATEL	SHANGHAI	10
201	OVERSEAS SYSTEM ENGINEERING PERANGKAT OAN HUAWEI	SHENZHEN	10
202	OVERSEAS SYSTEM ENGINEERING REGIONAL METRO JUNCTION/RMJ ALCATEL KE SHANGHAI	SHANGHAI	8
203	PAPER LESS	PTK	40
204	PELATIHAN&WORKSHOP SOA404 IC HASIL REMEDIASI	BPP	57
205	PEMBEKALAN JOB EVALUASI	SMR	1
206	PEMBEKALAN LOMBA DINAS JAR AKSES	BPP	5
207	PEMBEKALAN LOMBA JARAKSES 2005	BPP	1
208	PEMBEKALAN LOMBA JARAKSES 2006	BPP	1
209	PEMBEKALAN LOMBA JARAKSES 2007	BPP	1
210	PEMBEKALAN LOMBA JARAKSES 2008	BPP	1
211	PEMBEKALAN LOMBA JARAKSES 2009	BPP	1
212	PEMBEKALAN MANAJEMEN DAN ESQ	JKT	13
213	PEMBEKALAN PENDI 2005	BPP	25
214	PEMBEKALAN PENDI 2006	BPP	1
215	PEMBEKALAN PURNA BAKTI 2005	BD	16
216	PEMBEKALAN WASPANG SF & BTS	SBY	1
217	PENANGANAN BENCANA	BPP	5
218	PENANGGULANGAN BAHAYA KEBAKARAN	BPP	19
219	PENGLOLAAN DASHBOARD C2SE BACKROOM	BD	2
220	PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BISNIS	BPP	11
221	PRA WORKSHOP SOA 404 HASIL REMEDIASI	BPP	19
222	PRODUK & LAYANAN TELKOM FLEXI	TAR	8
223	PROFESIONAL SELLING FLEXI	SMR	6
224	PROFESIONAL DIRECTOR PROGRAM	JKT	1
225	PROJECT MANAGEMENT	BPP	14
226	PROSES PENGADAAN JARINGAN SEKUNDER	BUM	1
227	QUERY SAP HRIS	BD	12
228	RADIO GMD	JKT	1
229	REKONSOLIASI DATA TRANS & DROP	BD	3
230	SALES PROFESIONAL FLEXI	PTK	17
231	SAP MATERIAL MANAGEMENT	BPP	9
232	SAP MATERIAL MANAGEMENT/CAPEX	BPP	14
233	SBMCP 2	BD	1
234	SEMINAR ANJA 2005	BPP	17
235	SEMINAR BLUE OCEAN STRATEGY	JKT	1
236	SEMINAR BUSINESS COMPETITION STRATEGY	BPP	17
237	SEMINAR BUSINESS COMPETITION STRATEGY	BPP	1
238	Seminar Eksekutif	JKT	2
239	SEMINAR KETENAGAKERJAAN	BPP	1
240	SEMINAR MARKETING "ANTI MARKETING"	BPP	18
241	SEMINAR NASIONAL MENINGKATKAN KAPITALISASI PASAR	DPR	2
242	SEMINAR NGN	BD	3
243	SEMINAR PENGOLAHAN SIN&ANALISA KEWAJIBAN PEMBAYARAN PAJAK	BPP	2
244	SEMINAR SEHARI KETENAGAKERJAAN	BPP	1
245	SEMINAR SMART AND STRONG CHARACTER IN BUILDING THE RIGHT INTEGRITY OF PERSONALITY"	BPP	2
246	SEMINAR TECHNO PRE-EMINENCE 2005	BD	10
247	SEMINAR TECHNO PRE-EMINENCE 2006	BD	1
248	SEMINAR TECHNO PRE-EMINENCE 2007	BD	1
249	SEMINAR TECHNO PRE-EMINENCE 2008	BD	1
250	SEMINAR TELKOM FLEXI STRATEGI TOWARD THE THIRD WIRELESS PLAYER BY 2006	JKT	1
251	SERVICE EXCELLENT (IHT)	PLK	19
252	SHARING VISION "3G IN REGULATION, BUSINESS PROSPECT	BANDUNG	1
253	SHARING VISION TREND BISNIS TEL 2005	BD	1
254	SIGNALING CCS #7 G1.7 KE G7.5 SENTRAL NEAX61E	JKT	8
255	SIGNALING CCS#7 SENTRAL EWSD	BD	8
256	SIGNALING CCS#7 & UPGRADE SOFTWARE G1.7 KE	JAKARTA	5

	G7.5 SENTRAL NEAX61E (NEC)		
257	SISKA FINANCIAL BPP	BPP	9
258	SISKA FINANSIAL BPP	BPP	5
259	SISKA TEKNIK	TAR	11
260	SKI ONLINE	BPP	11
261	SKI ONLINE	BPP	12
262	SMCP 1	BD	1
263	SOA & US GAAP AWARENESS	BD	1
264	SOSIALISASI DAN TRAINING PROBIS VIDEO CONF	BD	1
265	SOSIALISASI E-FLEXI	BPP	12
266	SOSIALISASI KD LOGISTIK	BPP	19
267	SOSIALISASI KD LOGISTIK&WORKSHOP DBHP	BPP	10
268	SOSIALISASI PATRIOT 135 SQ	BPP	178
269	SOSIALISASI PATRIOT 135 SQ DAN REWARDS SALES	BPP	12
270	SOSIALISASI PENOMORAN 7 DIGIT	PLK	2
271	SOSIALISASI PRODUCT KNOWLEDGE HALO VENTUS	BPP	15
272	SOSIALISASI PRODUK TELIN 007 DAN 017	BPP	1
273	SOSIALISASI VICON	BD	1
274	SPEEDY FOR BACK ROOM	PTK	18
275	SPEEDY FOR BACKROOM BPP	BPP	9
276	STUDY BANDING & PLT CSR	PLK	3
277	SUSPIM 135 B	BD	1
278	SUSPIM 135 A ANGK 1	BD	1
279	SUSPIM 135 A V	BD	1
280	Suspim 135 A VI	BD	1
281	SUSPIM 135 B	BD	1
282	SUSPIM 135 B	BD	2
283	Suspim 135 B VI	BD	1
284	TEAM BUILDING	BOG	27
285	TEAM BUILDING	BPP	2
286	TEAM BUILDING U/ SALES FORCE PRODUK MUMED	BENGKIRAI	6
287	TEAM BUILDING/SALES FORCE	BENGKIRAI	11
288	TEKNIK FOTOGRAFI&TEKNIK PENULISAN BERITA	BPP	1
289	TEST OF CONTROL SOA	BD	4
290	TEST OF CONTROL SOA 404 DIRE VI	SAMARINDA	26
291	TFCC SOSIALISASI LAYANAN WAP	SBY	3
292	TFCC SOSIALISASI PENANGAN GANGGUAN FLEXI	SBY	3
293	TFCC SOSIALISASI SALES PROMO FLEXI	SBY	5
294	TOT END USER IPC	BPP	7
295	TROUBLE SHOOTING JARINGAN AKSES	BPP	11
296	UJIAN SERTIFIKASI PMP	BPP	1
297	US GAAP TRAINING	JKT	1
298	VPS TELKOM MEMO EKS TELEAKSES	BPP	14
299	WASPANG JARINGAN AKSES	PLK	13
300	WASPANG JARLOKAF	BPP	26
301	WORKSHOP ANJA 2005	BPP	1
302	WORKSHOP BISPRO & KOMPETENSI MUMED	PLK	12
303	WORKSHOP CBHRM	BPP	18
304	WORKSHOP ECP	BPP	12
305	WORKSHOP GCG NASIONAL TELKOM	BD	3
306	WORKSHOP JOB EVALUASI	SMR	31
307	WORKSHOP K3	BPP	3
308	WORKSHOP K3 UNMUL	SMR	2
309	WORKSHOP KEBIJAKAN KEUANGAN DAN PROSES BISNIS	BPP	1
310	WORKSHOP KEMITRAAN KONSTRUKTIF	BPP	2
311	WORKSHOP KETENAGAKERJAAN	BPP	2
312	WORKSHOP KETENAGAKERJAAN	BPP	1
313	WORKSHOP KONSELING	BJM	12
314	WORKSHOP KONSELING	BPP	5
315	WORKSHOP KONSELING LINE MGR	PTK	2
316	WORKSHOP KONSELING MANAGER	BPP	1
317	WORKSHOP KONSELING MANAGER	PTK	10
318	WORKSHOP KONSELING MGR	BPP	6
319	WORKSHOP PERENC INFRASTRUKTUR	BPP	6
320	WORKSHOP PERENCANAAN INFRASTRUKTUR	BPP	3
321	WORKSHOP PERENCANAAN INFRASTRUKTUR IT	BPP	8
322	WORKSHOP PERSIAPAN IMPLEMENTASI SPEEDY	BPP	33
323	WORKSHOP PRA ANJA 2005	BD	1
324	WORKSHOP RENCANA DIKLAT	BD	2

325	WORKSHOP RKAP 2005	BJB	24
326	WORKSHOP STANDARISASI DATA FINAMO	BPP	17
327	WORKSHOP&SEMINAR TELKOM FLEXI STRATEGI TOWARD THE THIRD WIRELESS PLAYER BY 2006	JKT	3
328	WORKSHOP/FORUM PRA JOINT PLANNING SESSION	BOGOR	1
329	WORKSHOP IP COMPETENS	PTK	8
330	ZERO CASH BALANCE	BPP	9
	JUMLAH		3032

LAMPIRAN 10

Surat Rekomendasi Perusahaan



Nomor : Tel. 14 /PS000/HRC-133/2007

Balikpapan, 9 Januari 2007

Kepada Yth,
Sdr. Drs. H. Sutadji M. MM
Universitas Mulawarman
Jl. Gunung Kelo
Telp. 0541 – 741118
Samarinda

Perihal : Permohonan Ijin Riset di Kantor Telkom

Dengan hormat,

Menindaklanjuti surat Saudara tanggal 27 Desember 2006 perihal Permohonan Ijin Riset di Kantor Telkom, bersama ini kami sampaikan bahwa pada prinsipnya kami dapat menerima permohonan Saudara untuk melakukan riset di Kantor Telkom Jl. MT. Haryono No.169 Balikpapan, dengan mengikuti peraturan yang berlaku di PT. TELKOM sebagai perusahaan yang telah *Go Public*.

Untuk Keperluan tersebut kami persilahkan Saudara untuk datang dan menghubungi Manager Competency Development Unit HR Area 6 Kalimantan Sdr. Chandra telp. 0542-556410

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Hormat kami,

ATANG RACHMAT
OSM HR AREA 6 KALIMANTAN

Committed 2 U