

PENGARUH SISTEM PENILAIAN KINERJA TERHADAP MOTIVASI KARYAWAN KANTOR PUSAT PT INFOMEDIA NUSANTARA DI JAKARTA

Asrini Mutiarasari Murdianto
Fakultas Ekonomi dan Bisnis – Telkom University
Jl. Gegerkalong Hilir 47 Bandung, Indonesia

ABSTRAK

PT Infomedia Nusantara sebagai perusahaan yang berfokus utama pada manajemen proses bisnis *outsourcing* tidak terlepas dari masalah persaingan yang semakin ketat. Untuk tetap bertahan dan tumbuh menjadi pemain besar di bisnis ini, PT Infomedia Nusantara perlu memberikan kinerja perusahaan yang baik yang dihasilkan dari fungsi sumber daya manusia yang efektif dan dengan pengelolaan penilaian kinerja yang teratur. Namun dalam implementasinya masih terdapat masalah dalam pengelolaan sumber daya manusia di PT Infomedia Nusantara, khususnya mengenai sistem penilaian kinerja. Padahal tujuan dari sistem penilaian kinerja ialah sebagai alat yang penting untuk memotivasi karyawan.

Mengantisipasi hal tersebut maka perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara sistem penilaian kinerja terhadap motivasi karyawan kantor pusat PT Infomedia Nusantara di Jakarta. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dari kuesioner dan data sekunder diperoleh dari PT Infomedia Nusantara. Jenis penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif dengan pendekatan teknik analisis deskriptif dan teknik analisis regresi berganda. Pengujian hipotesis menggunakan uji t untuk mengetahui seberapa besar serta faktor sistem penilaian kinerja apa yang mempengaruhi motivasi karyawan di PT Infomedia Nusantara.

Berdasarkan hasil pengolahan data, variabel sistem penilaian kinerja berpengaruh sebesar 37,80% terhadap motivasi karyawan sedangkan sisanya sebesar 62,20% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak ikut disertakan dalam penelitian ini. Variabel *Job Relatedness* berpengaruh sebesar 26,20% terhadap motivasi karyawan, variabel *Open Communications* berpengaruh sebesar 23,50% terhadap motivasi karyawan dan variabel *Review Procedures* berpengaruh sebesar 24,60% terhadap motivasi karyawan.

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja berada pada kategori baik dengan persentase sebesar 72,20% sedangkan motivasi karyawan memiliki persentase sebesar 76,30% yang artinya bahwa motivasi karyawan di kantor pusat PT Infomedia Nusantara Jakarta dapat dikatakan tinggi.

Kata kunci : Sistem Penilaian Kinerja, Motivasi Karyawan, Manajemen Kinerja

ABSTRACT

Infomedia as a company that focuses on the management of business process outsourcing is inseparable from the problem of increased competition. To survive and grow into a major player in this business, Infomedia need to give a good performance of the company resulting from the human resource function with the management of effective and regular performance assessment. However, there is still a problem implementation in the management of human resources in PT Infomedia Nusantara, particularly regarding the performance appraisal system. Whereas the purpose of the performance appraisal system is as an important tool to motivate employees.

Anticipating that it is necessary to investigate whether there is a significant difference between the performance appraisal system on employee motivation Infomedia headquarters in Jakarta. In this research, the primary data obtained from questionnaires and secondary data obtained from PT Infomedia Nusantara. This type of research is descriptive and verification approaches descriptive analysis techniques and regression analysis techniques. Hypothesis testing using t-test to determine how much and what the performance appraisal system factors that affect the motivation of employees in Infomedia.

Based on the results of data processing, the performance appraisal system variables affect of 37.80% on the motivation of employees while the remaining 62.20% is influenced by other factors that are not be included in this research. Job Relatedness variable effect of 26.20% on employee motivation, Open Communications variable effect of 23.50% on employee motivation and Review Procedures variable influential of 24.60% on employee motivation.

The conclusion of this research indicate that the performance appraisal system is in the good category with a percentage of 72.20% while the percentage of employee motivation has 76.30%, which means that the motivation of the employees at the headquarters of PT Infomedia Nusantara Jakarta is in high category.

Keyword : Performamce Appraisal System, Employee Motivation, Performance Management

PENDAHULUAN

Saat ini penggunaan *outsourcing* semakin berkembang, hal ini ditandai dengan banyaknya perusahaan yang menggunakan jasa *outsourcing*. Perkembangan bisnis tersebut membuat perusahaan penyedia jasa *outsourcing* saat ini bukan hanya sekedar menyalurkan tenaga kerja, melainkan juga menyediakan jasa solusi *business process outsourcing* (BPO). Menurut Eddy Kurnia BPO adalah pendelegasian beberapa bagian proses usaha yang bukan merupakan *core business* utama perusahaan kepada pihak lain dan dinilai tepat untuk diimplementasikan karena dapat mengurangi biaya, menghemat budget dan yang paling penting adalah perusahaan dapat menjadi lebih fokus pada *core business* (Djuanda, 2013).

PT Infomedia Nusantara merupakan perusahaan yang berfokus utama pada manajemen proses bisnis *outsourcing* dengan bisnis *contact center* yang merupakan salah satu bagian dari BPO dan merupakan fokus bisnis yang sejak lama ditekuni oleh PT Infomedia Nusantara. Bisnis *contact center* merupakan salah satu potensi bisnis yang akan semakin tumbuh dan berkembang di masa yang akan datang, hal ini didukung dengan pernyataan Andi Nugroho Ketua Asosiasi *Contact Center* Indonesia dalam media viva (Aristman, 2013) yang berpendapat sebagai berikut :

“Meningkatnya pertumbuhan industri telekomunikasi, perbankan dan jasa keuangan di Indonesia mendorong meningkatnya pertumbuhan *jasa contact center*. Tahun lalu tercatat sebanyak 120 ribu agen *contact center* di Indonesia dengan kapitalisasi pasar mencapai sekitar US\$ 450 juta. Setiap tahun kita perkiraan bisa tumbuh sebesar 20-25%”.

Dengan besarnya peluang bisnis di bidang tersebut membuat persaingan di bisnis ini semakin ketat dalam berkompetisi dengan perusahaan lainnya. Salah satu perusahaan *contact center* yang bersaing dengan PT Infomedia Nusantara ialah PT Teleperformance dan PT Aplikasinusa Lintasarta, sedangkan yang lainnya ialah pemain-pemain kecil. Berdasarkan tingginya persaingan tersebut, mendorong PT Infomedia Nusantara untuk tetap bertahan dan tumbuh untuk tetap menjadi pemain besar di bisnis ini dengan memberikan kinerja perusahaan yang baik (*good performance*). *Good corporate performance* dihasilkan dari fungsi sumber daya manusia yang efektif dan dengan pengelolaan penilaian kinerja yang teratur sehingga akan berimbas kepada kinerja finansial perusahaan yang lebih baik (Cook & Crossman, 2004).

Salah satu cara yang dilakukan PT Infomedia nusantara dalam mengoptimalkan sumber daya manusianya untuk memberikan kinerja perusahaan menjadi lebih baik adalah melalui penerapan penilaian kinerja bagi setiap karyawan. Oleh karena itu penulis melakukan

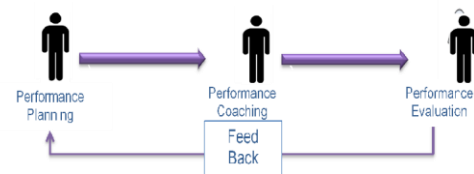
observasi awal melalui wawancara kepada bagian *human resource development, policy & system* di PT Infomedia Nusantara pada tanggal 21 April 2014 jam 10:27 mengenai sistem penilaian kinerja di PT Infomedia Nusantara.

Penerapan penilaian kinerja PT Infomedia Nusantara diatur dalam SKD No.00197/KPTS/00010108/11 tentang sistem manajemen performansi karyawan. Tujuan dari sistem manajemen performansi karyawan ialah :

- Sebagai alat yang berguna untuk mengevaluasi kerja dari karyawan dan memotivasi karyawan.
- Sebagai alat untuk memverifikasi bahwa individu memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan.
- Penilaian kerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan padanya.
- Untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan memperkuat kinerja setiap anggota.

Sistem manajemen performansi karyawan (*performance management system-PMS*) ialah sistem pengelolaan kinerja individu yang dilakukan melalui siklus manajemen kinerja terdiri dari *planning, coaching, dan evaluation*. Hal ini dapat dilihat pada Gambar 1

Gambar 1
Performance Management System di PT Infomedia Nusantara



Sumber: Data perusahaan PT Infomedia Nusantara (Desember, 2013)

Dari data di atas dapat dilihat sistem penilaian kinerja di mulai dari tahap *performance planning* (PP) yaitu setiap karyawan menetapkan target/sasaran kerja dalam suatu periode tertentu, lalu tahap berikutnya *performance coaching* (PC) dimana sepanjang periode kinerja, atasan dan bawahan dapat melakukan review kinerja atas PP yang telah ditetapkan untuk memastikan kembali agar target kinerja dapat tercapai. Tahap terakhir di tahap *performance evaluation* (PE) yaitu setelah periode kinerja berakhir, maka pencapaian kinerja setiap karyawan diukur sesuai dengan target kinerja yang telah ditetapkan berdasarkan indikator-indikator yang telah disepakati.

Berdasarkan tujuan sistem manajemen performansi karyawan yang ada di PT Infomedia Nusantara, dapat diketahui bahwa salah satu tujuan sistem manajemen performansi karyawan dibuat untuk mengevaluasi kerja karyawan dan

meningkatkan kinerja perusahaan dan karyawan. Namun sampai saat ini pelaksanaan *performance management system* (PMS) masih belum dilaksanakan dengan siklus dan proses yang tepat karena *performance planning* (PP) dan *performance evaluation* (PE) yang seharusnya dikerjakan secara bertahap sesuai dengan periode masing-masing, sebaliknya dikerjakan secara bersamaan. Sehingga menyebabkan siklus PMS yang ada saat ini belum efektif karena PMS belum dapat menggambarkan kinerja yang sesungguhnya. Maka yang terjadi ialah PMS hanya dianggap sebagai suatu pelaksanaan kebijakan perusahaan yang harus dilaksanakan bagi karyawan maupun pihak manajemen tanpa memperhatikan esensi dari tujuan PMS tersebut.

Selain itu pada implementasi PMS, proses *performance coaching* dan *counseling* (PC) belum dapat berjalan secara efektif karena *feedback* yang bias dan PMS belum sepenuhnya digunakan sebagai alat pendukung pengembangan karyawan (*training*, mutasi, promosi) sehingga hal tersebut terkait dengan belum adanya sistem balas jasa yang adil berdasarkan hasil dari PMS.

Adapun tujuan dari PMS di PT Infomedia Nusantara juga sebagai alat yang berguna untuk memotivasi karyawan. Menurut Robbins (2001:486): “*To maximize motivation, people need to perceive that the effort they exert leads to favorable performance evaluation and that the favorable evaluation lead to the rewards they value*”. Untuk memaksimalkan motivasi, karyawan perlu memahami bahwa perusahaan berupaya untuk membuat penilaian kinerja ke arah yang lebih baik dan dari evaluasi tersebut akan diberikan imbalan dari perusahaan sesuai dengan nilai seorang karyawan.

Hal ini didukung dengan pernyataan Kuvaas (2007) yaitu keberhasilan sistem penilaian kinerja ialah sebagai mekanisme untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan. Dengan mengembangkan sistem penilaian kinerja, hal ini menjadi upaya untuk memperkaya sikap, pengalaman, dan *skill* untuk meningkatkan efektivitas karyawan dan berpotensi untuk memotivasi karyawan. Oleh karena itu fungsi penilaian kinerja yang efektif seharusnya bisa memperbesar motivasi karyawan, karena dengan tingginya motivasi karyawan akan berpengaruh pada kinerja yang dicapai perusahaan sebaliknya akan berisiko pada perusahaan jika karyawannya tidak memiliki motivasi dalam bekerja karena meningkatkan motivasi karyawan bukanlah hal yang mudah, memotivasi karyawan merupakan salah satu tantangan yang paling sulit dihadapi perusahaan dikarenakan tiap karyawan memiliki motivasi yang berbeda dalam bekerja (Usmara, 2006:11).

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa penyempurnaan terhadap

penggunaan sistem penilaian kinerja yang efektif terkait dengan tujuannya untuk memberikan motivasi kepada karyawan akan mendukung PT Infomedia Nusantara agar sistem penilaian kinerja tersebut dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH SISTEM PENILAIAN KINERJA TERHADAP MOTIVASI KARYAWAN KANTOR PUSAT PT INFOMEDIA NUSANTARA DI JAKARTA”**.

PERUMUSAN MASALAH

1. Bagaimana sistem penilaian kinerja kantor pusat PT Infomedia Nusantara di Jakarta?
2. Bagaimana motivasi karyawan kantor pusat PT Infomedia Nusantara di Jakarta?
3. Seberapa besar pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap motivasi karyawan kantor pusat PT Infomedia Nusantara di Jakarta?

TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk mengetahui sistem penilaian kinerja yang selama ini diterapkan kantor pusat PT Infomedia Nusantara di Jakarta
2. Untuk mengetahui motivasi karyawan kantor pusat PT Infomedia Nusantara di Jakarta
3. Untuk mengetahui pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap motivasi karyawan kantor pusat PT Infomedia Nusantara di Jakarta

TINJAUAN PUSTAKA

Efektivitas Sistem Penilaian Kinerja

Mengembangkan sistem penilaian kinerja yang efektif bukanlah tugas yang mudah (Boice & Kleiner, 1997). Agar tujuan dari penilaian kinerja dapat tercapai dibutuhkan sistem penilaian kinerja yang efektif. Sistem penilaian kinerja yang efektif diperoleh dari integrasi antara kebutuhan administratif, perkembangan, dan tujuan strategis perusahaan dengan perspektif tersebut. Caruth & Humpreys (2008) menyatakan 11 karakteristik sistem penilaian kinerja yang efektif, yaitu:

- a. *Formalization* (Formalisasi)
Syarat pertama untuk sistem penilaian kinerja yang efektif adalah bahwa hal tersebut harus dibuat formal, adanya kebijakan tertulis, prosedur, serta instruksi untuk penggunaannya dan pedoman tertulis tersebut harus diserahkan kepada semua penilai dan informasi umum tentang sistem harus diberikan kepada seluruh karyawan. Tidak adanya formalitas dalam penggunaan sistem penilaian kinerja mengakibatkan perusahaan pada kerugian kompetitif dan menunjukkan adanya kelemahan organisasi yang cukup besar.
- b. *Job Relatedness* (Kesesuaian Pekerjaan)

Semua faktor yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan harus sesuai dengan pekerjaan yang dinilai. Mengembangkan faktor kinerja yang berhubungan dengan pekerjaan akan menghasilkan kelas dan tingkat pekerjaan yang berbeda-beda pula, yang akan mempengaruhi pengembangan karyawan, promosi, mutasi dan gaji serta dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mengukur tujuan strategis karyawan.

- c. *Standards and measurements* (Standar dan pengukuran)
Standar adalah harapan, norma, hasil yang diinginkan, atau tingkatantisipasi dari suatu pencapaian yang mencerminkan konsep organisasi dari kinerja yang diterima, untuk menetapkan standar organisasi harus berhati-hati untuk memberikan ekspektasi pada kedua belah pihak yaitu organisasi dan karyawan. Setelah standar sudah ditetapkan, beberapa metode harus dikembangkan untuk mengukur hasil kinerja sesuai dengan keselarasan fungsional tujuan organisasi.
- d. *Validity* (Validitas)
Sistem dikatakan valid jika dapat mengukur apa yang ingin diukur, maka jika dikaitkan dengan sistem penilaian kinerja dikatakan valid jika metode yang digunakan dapat mengukur yang ingin diukur dengan membandingkan kinerja aktual dengan standar yang sudah ditetapkan. Membangun validitas penilaian kinerja dimulai dengan analisis pekerjaan, proses dimana faktor-faktor prestasi kerja diidentifikasi dengan jelas. Faktor-faktor ini dapat termasuk, kuantitas kerja, kualitas kerja, tenggat waktu, dan hal-hal yang sesuai dengan prosedur. Sistem yang digunakan harus peka untuk membedakan karyawan yang “berprestasi” dan “tidak berprestasi”
- e. *Reliability* (Reliabilitas)
Sistem yang digunakan harus dapat diandalkan, dipercaya bahwa menggunakan tolok ukur yang objektif, akurat, konsisten dan stabil. Sebuah sistem penilaian kinerja yang tidak konsisten mengukur kinerja pekerjaan secara akurat tidak dapat dianggap sebagai penilaian yang efektif. Masalah sering timbul ketika penilai tidak memiliki kriteria objektif untuk mengevaluasi kinerja, sehingga penilai banyak melakukan kesalahan dalam melakukan penilaian kinerja karena penilaian yang subjektif.
- f. *Open communications* (Komunikasi terbuka)

Semua karyawan memiliki hak untuk mengetahui seberapa baik kinerja yang telah mereka capai. Sebuah sistem penilaian kinerja yang efektif dapat menjamin bahwa umpan balik (*feedback*) disediakan secara terus menerus, tidak dalam bentuk evaluasi tahunan tetapi dalam bentuk harian, mingguan dan bulanan. Sementara pembahasan kinerja tahunan menyajikan kesempatan yang baik bagi kedua belah pihak yaitu manager dan karyawan untuk bertukar pikiran secara mendalam mengenai penilaian kinerja tahunan dengan tidak menggantikan komunikasi kinerja sehari-hari.

- g. *Trained appraisers* (Penilai yang terlatih)
Penilaian kinerja yang efektif didukung dengan pelatihan yang disediakan untuk pimpinan yang melakukan penilaian kinerja, hal ini dapat membuat prosedur sistem pada pembinaan dan konseling lebih efektif karena pihak manajemen tersebut dapat membuat sistem penilaian kinerja menjadi lebih kuat tertanam dalam organisasi sebagai fungsi penting dari manajemen sumber daya manusia.
- h. *Ease of use* (Kemudahan penggunaan)
Sistem penilaian kinerja tidak harus kompleks untuk menjadi efektif, dengan sistem yang lebih sederhana, semakin mudah digunakan, lebih mudah dipahami oleh karyawan, semakin besar sistem tersebut akan digunakan oleh seluruh karyawan juga dengan kesesuaiannya. Dengan begitu sistem akan lebih valid dan dapat diandalkan. Sistem penilaian kinerja yang dirancang dengan baik dan efisien serta dapat digunakan oleh semua pemangku kepentingan dan menciptakan pemahaman yang lebih besar dalam penilaian kinerja dapat menentukan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang.
- i. *Employee accessibility to result* (Aksesibilitas karyawan untuk mengetahui hasil kinerja)
Karyawan pemerintahan biasanya akan diberi akses untuk mengakses catatan personil mereka termasuk yang berkaitan dengan penilaian kinerja mereka, tetapi hal ini tidak berlaku pada karyawan swasta meskipun ada beberapa alasan yang menunjukkan perlunya karyawan untuk memeriksa penilaian kerjanya. Salah satu fungsinya ialah agar terjadi perbaikan terus-menerus sebagai proses strategis yang efektif untuk pemangku kepentingan yang pekerjaan operasionalnya melayani secara langsung.

- j. *Review procedures* (Meninjau prosedur)
Untuk menghilangkan masalah bias, diskriminasi, dan lainnya. Sistem penilaian kinerja perlu menyediakan mekanisme *review*, hal ini memiliki tujuan audit evaluasi untuk keadilan, konsistensi, akurasi, dan memastikan bahwa penilai objektif. Departemen SDM dan pimpinan secara otomatis biasanya bekerja sama meninjau semua evaluasi karyawan dalam program penilaian kinerja untuk menghindari masalah-masalah tersebut.
- k. *Appeal procedures* (Prosedur banding)
Suatu prinsip dasar hukum Amerika adalah hak proses hukum, sayangnya pada beberapa organisasi tidak ada prosedur dimana sebuah karyawan dapat mengajukan banding jika dianggap kinerja yang ada tidak adil atau akurat, sehingga karyawan hanya terjebak pada evaluasi dan situasi tersebut, atau meninggalkan organisasi tersebut. Prosedur banding digambarkan dalam sistem penilaian kinerja dan sangat penting, bahwa organisasi harus berurusan dengan serikat pekerja dalam bentuk prosedur yang memiliki keluhan. Sebuah proses banding akan melayani tiga tujuan :
 - 1) Melindungi karyawan yang hasil penilaiannya tidak adil
 - 2) Melindungi organisasi dari tuduhan potensi ketidakadilan
 - 3) Membantu memastikan bahwa penilai melakukan pekerjaan dengan lebih teliti karena penilaian tersebut akan diperiksa oleh organisasi

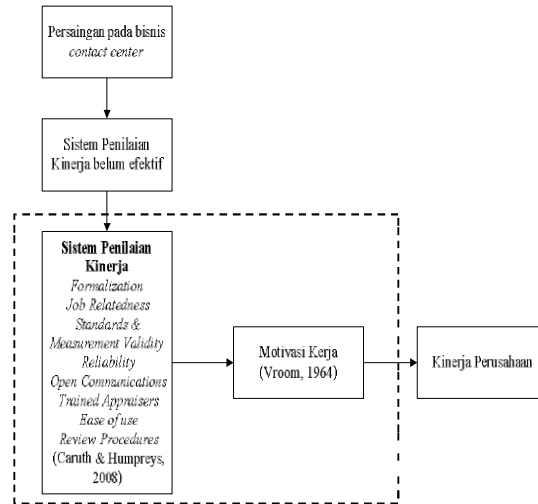
Motivasi Kerja

Perusahaan membutuhkan pemikiran baru dalam melakukan usaha agar dapat bersaing dan memiliki bisnis yang sukses, oleh karena itu perusahaan mulai melakukan upaya yang berkelanjutan untuk menghadapi hal tersebut salah satunya ialah dengan meningkatkan kinerja karyawan melalui optimalisasi pada intensitas, kualitas, efisiensi dan efektifitas kinerja dan untuk mendukung hal tersebut maka perusahaan harus mengetahui hal-hal yang membuat karyawan termotivasi (Kressler,2003:3).

Motivasi itu sendiri terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan, diperlukan sikap mental karyawan yang siap sedia, fisik sehat, memahami situasi dan kondisi serta berusaha keras mencapai target kinerja / tujuan utama organisasi (Mangkunegara, 2006:61). Memotivasi karyawan bukan hal yang mudah untuk dihadapi perusahaan, sebagian karyawan ada yang bisa dimotivasi dan tidak

dengan cara yang sama dan motivasi akan menentukan apa yang sebenarnya dilakukan oleh karyawan oleh sebab itu organisasi sangat memerlukan karyawan yang termotivasi untuk menjadi karyawan yang produktif (Usmara, 2006:11).

Gambar 2
Kerangka Pemikiran



Keterangan :
----- = Batasan penelitian

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini karakteristik deskriptif digambarkan melalui variabel-variabel yang akan diteliti yaitu *Formalization* (X₁), *Job Relatedness* (X₂), *Standards & Measurement* (X₃), *Validity* (X₄), *Reliability* (X₅), *Open Communications* (X₆), *Trained Appraiser* (X₇), *Ease of use*(X₈), *Review Procedures* (X₉) dan Motivasi karyawan (Y) sedangkan verifikasi digunakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan perhitungan statistik menggunakan regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). Metode penelitian ini digunakan untuk mendeskripsikan sistem penilaian kinerja dan *motivasi karyawan* sekaligus melakukan pengujian hipotesis secara statistik.

SAMPEL PENELITIAN

Dari perhitungan menggunakan rumus slovin diperoleh jumlah sampel sebanyak 57 orang. Namun untuk mengantisipasi kekurangan responden dalam penelitian, maka jumlah sampel ditambah 15% sehingga jumlah sampel yang diambil dari penelitian ini berjumlah 65 responden. Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan *probability sampling*. Jenis teknik *probability sampling* yang dipakai dalam penelitian ini adalah *proportionate random sampling*. Teknik *Proportionate random sampling* dipakai pada penelitian ini agar bisa mewakili seluruh populasi dari karyawan PT Infomedia

Nusantara dari tiap-tiap unit kerja, dengan demikian jumlah sampel pada penelitian ini dibagi berdasarkan jumlah karyawan dari tiap-tiap unit direktorat sesuai dengan porsi sampel yang didapatkan dari perhitungan rumus slovin.

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan pengolahan data untuk mengetahui besar kontribusi variabel bebas (*Formalization, Job Relatedness, Standards & Measurement, Validity, Reliability, Open Communications, Trained Appraisers, Ease of use*, dan *Review Procedures*) terhadap variabel terikat (Motivasi karyawan) dapat dilihat dari hasil perhitungan R square sebagai berikut :

**Tabel 1
Hasil Uji R Square**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.615 ^a	.378	.276	.39652

- a. Predictors: (Constant), REVIEW, EASEUS, FORM, TRAINAP, RELIABL, JOBR, STAND, OPENCO, VALID
- b. Dependent Variable: MOTIV

Berdasarkan Tabel 1 di atas, maka dapat diketahui besarnya koefisien determinasi (R square) untuk *Formalization, Job Relatedness, Standards & Measurement, Validity, Reliability, Open Communications, Trained Appraisers, Ease of use*, dan *Review Procedures* terhadap Motivasi Karyawan adalah 0,378. Hal ini dapat diartikan besar kontribusi seluruh variabel sistem penilaian kinerja terhadap variabel motivasi karyawan adalah sebesar 37,80%. Sedangkan sisanya yaitu 62,20% dipengaruhi oleh faktor lain.

Untuk melihat terdapatnya pengaruh signifikan antara *Formalization, Job Relatedness, Standards & Measurement, Validity, Reliability, Open Communications, Trained Appraisers, Ease of use*, dan *Review Procedures* ialah dengan melihat angka pada kolom signifikansi (Sig.). Sedangkan untuk melihat besarnya pengaruh, digunakan angka pada kolom Beta atau Unstandardized Coefficient dalam Tabel 2 berikut ini :

**Tabel 2
Hasil Uji t**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	1.147	.331		3.465	.001
FORM	.092	.094	.130	.982	.330
JOBR	.262	.104	.396	2.521	.015
STAND	-.031	.111	-.046	-.284	.778
VALID	.004	.121	.005	.029	.977
RELIABL	.080	.106	.111	.757	.452
OPENCO	.235	.110	.340	2.131	.038
TRAINAP	-.023	.089	-.038	-.261	.795
EASEUS	.049	.103	.063	.473	.638
REVIEW	-.246	.118	-.332	-2.095	.041

Nilai thitung yang dapat dilihat pada Tabel 2 akan dibandingkan dengan ttabel, untuk n = 65 dengan taraf kesalahan 0,05 atau 5% dan derajat bebas (db) = n – m = 65 – 9 – 1 = 55. Pada uji yang dilakukan di dua sisi, diperoleh angka ttabel sebesar 1,673. Dimana uji hipotesis melalui statistic uji t, memiliki ketentuan sebagai berikut:

- a. Jika statistik $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H0 diterima.
- b. Jika statistik $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $t_{hitung} < -t_{tabel}$, maka H0 ditolak

Berdasarkan pengujian hipotesis, maka ditemukan hasil dari pengujian hipotesis. Hasil tersebut akan disajikan dalam Tabel 3 berikut ini.

**Tabel 3
Hasil Uji Hipotesis**

No	Hipotesis	Nilai	Kesimpulan	Makna
1	Variabel <i>Formalization</i> berpengaruh signifikan terhadap Motivasi karyawan	t = 0,98 2	H0 diterima H1 ditolak	Perubahan dalam <i>Formalization</i> , memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap Motivasi karyawan
2	Variabel <i>Job Relatedness</i> berpengaruh signifikan terhadap Motivasi karyawan	t = 2,52 1	H0 ditolak H1 diterima	Semakin baik penerapan <i>Job Relatedness</i> , semakin tinggi Motivasi karyawan
3	Variabel <i>Standards & Measurement</i> berpengaruh signifikan terhadap Motivasi karyawan	t = 0,28 4	H0 diterima H1 ditolak	Perubahan dalam <i>Standards & Measurement</i> , memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap Motivasi karyawan

4	Variabel <i>Validity</i> berpengaruh signifikan terhadap Motivasi karyawan	t = 0,029	H0 diterima H1 ditolak	Perubahan dalam <i>Validity</i> , memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap Motivasi karyawan
5	Variabel <i>Reliability</i> berpengaruh signifikan terhadap Motivasi karyawan	t = 0,757	H0 diterima H1 ditolak	Perubahan dalam <i>Reliability</i> , memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap Motivasi karyawan
6	Variabel <i>Open Communications</i> berpengaruh signifikan terhadap Motivasi karyawan	t = 2,131	H0 ditolak H1 diterima	Semakin baik penerapan <i>Open Communications</i> , semakin tinggi Motivasi karyawan
7	Variabel <i>Trained Appraisers</i> berpengaruh signifikan terhadap Motivasi karyawan	t = 0,261	H0 diterima H1 ditolak	Perubahan dalam <i>Trained Appraisers</i> memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap Motivasi karyawan
8	Variabel <i>Ease of use</i> berpengaruh signifikan terhadap Motivasi karyawan	t = 0,473	H0 diterima H1 ditolak	Perubahan dalam <i>Ease of use</i> memberikan pengaruh tidak signifikan terhadap Motivasi karyawan
9	Variabel <i>Review Procedures</i> berpengaruh signifikan terhadap Motivasi karyawan	t = -2,095	H0 ditolak H1 diterima	Semakin rendah <i>Review Procedures</i> , maka akan semakin tinggi motivasi karyawan

Pembahasan Sistem Penilaian Kinerja Kantor Pusat PT Infomedia Nusantara di Jakarta

Secara keseluruhan sistem penilaian kinerja di PT Infomedia Nusantara berada pada kategori baik (72,20%). Artinya, sistem penilaian kinerja di PT Infomedia Nusantara sudah cukup efektif. Caruth & Humpreys (2008) menyatakan sistem penilaian kinerja yang efektif diperoleh dari integrasi antara kebutuhan administratif, perkembangan, dan tujuan strategis perusahaan. Maka, sistem penilaian kinerja di PT Infomedia Nusantara sudah mencakup semua karakteristik

sistem penilaian yang cukup efektif, hal ini dapat dilihat dari variabel *Formalization, Job Relatedness, Standards & Measurement, Validity, Reliability, Open Communications, Trained Appraisers, Ease of use*, dan *Review Procedures* yang presentasinya semua berada di kategori baik.

Meskipun semua sistem penilaian kinerja berada pada kategori baik, dapat diketahui bahwa variabel *formalization* (X₁), adalah yang paling baik (75,60%) dibandingkan dengan variabel lainnya. Dari hal tersebut dapat diindikasikan bahwa karyawan secara keseluruhan mengetahui bahwa sistem penilaian kinerja di PT Infomedia Nusantara merupakan hal yang sudah menjadi formalitas di perusahaan. Sehingga, karyawan sangat mengetahui prosedur, kebijakan tertulis, serta instruksi pada sistem penilaian kinerja dengan baik.

Namun dari semua sistem penilaian kinerja yang berada pada kategori baik pula, dapat diketahui bahwa variabel *review procedure* (X₉), adalah yang paling sedikit skornya (68,20%) dibandingkan dengan variabel lainnya. Dari hal tersebut dapat diindikasikan bahwa sistem penilaian kinerja secara keseluruhan masih sedikit bermasalah dengan mekanisme *review* sehingga tujuan audit evaluasi keadilan, keakuratan dan konsistensi masih harus diperbaiki.

Pembahasan Motivasi Karyawan Kantor Pusat PT Infomedia Nusantara di Jakarta

Sistem penilaian kinerja menggambarkan bagaimana sebaiknya suatu evaluasi kinerja dilakukan agar dapat memotivasi karyawan sehingga sasaran yang diinginkan oleh perusahaan dapat tercapai. Teori pengharapan dari Victor Vroom menjelaskan tentang bagaimana dan dengan tujuan apa seseorang termotivasi dan karyawan akan termotivasi untuk mengerahkan segenap kemampuannya jika mempunyai keyakinan bahwa usaha yang dilakukannya akan mendapatkan evaluasi kinerja yang baik. Dalam hal ini karyawan PT Infomedia Nusantara termotivasi melalui hubungan upaya-kinerja, hubungan kinerja-imbalan, dan hubungan imbalan-sasaran pribadi karena semua motivasi tersebut berada pada kategori yang tinggi.

Variabel motivasi karyawan (Y), pada PT Infomedia Nusantara berada pada kategori tinggi (76,30%). Artinya, karyawan secara keseluruhan mempunyai persepsi untuk berupaya dan bekerja lebih giat serta yakin bahwa usaha yang dilakukannya untuk mencapai tujuan perusahaan melalui target-target akan mendapatkan evaluasi kinerja yang baik. Oleh karena itu, karyawan termotivasi untuk melakukan hal-hal positif agar mendapatkan imbalan, sehingga sasaran pribadi dapat tercapai. Robbins (2006:213) menyatakan karyawan dengan tingkat motivasi tinggi akan

berdampak pada keuntungan di kedua belah pihak yaitu karyawan itu sendiri karena kebutuhannya terpenuhi dan perusahaan yang tujuan organisasinya dapat tercapai.

Pembahasan Sistem Penilaian Kinerja dan Motivasi Karyawan Secara Pengujian Hipotesis

Berdasarkan pada hasil pengujian hipotesis, diantara kesembilan variabel yang dapat menggambarkan sistem penilaian kinerja, variabel *job relatedness* (X_2), *open communications* (X_6), dan *review procedures* (X_9) adalah variabel yang terdapat pengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan (Y). Variabel *job relatedness* (X_2), merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap motivasi karyawan (Y). Variabel *job relatedness* (X_2) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan (Y) sebesar 26,20%. Selanjutnya pada variabel *open communications* (X_6) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan (Y) sebesar 23,50% dan variabel *review procedures* (X_9) berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap motivasi karyawan (Y) sebesar 24,60%.

Dari hal yang dijelaskan di atas berarti, variabel *job relatedness* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Artinya, karyawan mempersepsikan *job relatedness* dalam sistem penilaian kinerja sangat erat digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Sistem penilaian kinerja yang baik yaitu penilaian kinerja yang sesuai dengan pekerjaan yang dinilai, selain itu dalam hal pengembangan karyawan (promosi dan gaji) juga harus sesuai dengan hasil penilaian kinerja. Dengan kata lain sistem penilaian kinerja (*job relatedness*) yang jelas akan membuat karyawan lebih termotivasi untuk terus berkerja dengan giat. Sehingga semakin baik *job relatedness* dalam sistem penilaian kinerja maka akan semakin tinggi motivasi karyawan. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan Robbins (2006:246) bahwa jika para karyawan tidak memiliki tujuan yang jelas, kriteria pengukuran sasaran juga samar atau ada ketidakpuasan dalam pembayaran gaji oleh perusahaan ketika sasaran kinerja mereka tercapai. Dapat diduga bahwa dengan kondisi seperti itu setiap individu akan bekerja jauh di bawah kemampuan mereka karena tidak termotivasi. Maka sebaliknya jika sistem penilaian kinerja memiliki tujuan dan kriteria yang jelas serta pengembangan karyawan dapat tercapai, karyawan akan semakin termotivasi untuk bekerja dengan lebih giat.

Untuk variabel *open communications* juga merupakan variabel yang memiliki pengaruh signifikan positif terhadap motivasi karyawan. Artinya karyawan mempersepsikan bahwa dengan adanya komunikasi yang terbuka dan lancar, *feedback* mengenai sistem penilaian kinerja dapat

tersampaikan dengan baik. Selain itu dengan adanya komunikasi yang terbuka, karyawan dan atasan dapat bertukar pikiran secara mendalam mengenai evaluasi penilaian kinerja sehingga target-target perusahaan dapat tercapai sehingga dapat berimbas pada kinerja perusahaan yang baik. Sehingga semakin baik *open communications* dalam sistem penilaian kinerja maka akan semakin tinggi motivasi karyawan. Hal ini didukung oleh pernyataan dari Rajhans (2012) bahwa komunikasi yang terbuka dalam organisasi memainkan peran penting dalam motivasi dan kinerja karyawan karena di dalam organisasi modern saat ini risiko kesalahan komunikasi lebih besar. Oleh karena itu dengan adanya komunikasi yang terbuka, komunikasi karyawan dan atasan lebih efektif, informatif dan memotivasi karyawan akan lebih adaptif karena *feedback* yang diberikan dapat diterima oleh karyawan.

Selain itu variabel *review procedures* juga berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan tetapi pengaruh yang dimiliki negatif. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan tidak yakin dan tidak senang dengan *review procedures* eksisting yang ada sehingga *review procedures* belum bisa membuat karyawan termotivasi. Padahal menurut Caruth & Humpreys (2008) seharusnya *review procedures* yang baik akan membuat karyawan semakin termotivasi. Daoanis (2012) menyatakan *review procedures* pada sistem penilaian kinerja yang tidak efektif harus didesain ulang sesuai dan selaras dengan visi dan misi perusahaan serta untuk membawa perubahan di organisasi. Dari pernyataan-pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa *review procedures* yang ada saat ini belum efektif sehingga tidak dirancang untuk memotivasi karyawan. Oleh karena itu diperlukan perbaikan dalam *review procedures* untuk lebih efektif dengan cara membuat desain ulang strategi untuk melakukan *review procedures* dengan metode yang tepat, agar terdapat perubahan persepsi pada karyawan, yang sebelumnya tidak termotivasi menjadi termotivasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada karyawan kantor pusat PT Infomedia Nusantara Jakarta mengenai pengaruh sistem penilaian kinerja (*Formalization, Job Relatedness, Standards & Measurement, Validity, Reliability, Open Communications, Trained Appraisers, Ease of use*, dan *Review Procedures*) terhadap motivasi karyawan maka dapat ditarik kesimpulan yang diharapkan dapat menjawab rumusan masalah dalam penelitian serta sesuai dengan tujuan dilakukannya penelitian yaitu sebagai berikut :

- a. Berdasarkan hasil pengolahan data secara deskriptif, tanggapan responden mengenai *Formalization, Job Relatedness, Standards & Measurement, Validity, Reliability, Open Communications, Trained Appraisers, Ease of use*, dan *Review Procedures* yang mewakili sistem penilaian kinerja secara keseluruhan berada dalam kategori baik dengan presentase sebesar 72,20%. Artinya sistem penilaian kinerja di PT Infomedia Nusantara sudah cukup efektif. Dengan kata lain, sistem penilaian kinerja yang ada sudah terintegrasi antara kebutuhan administratif, perkembangan, dan tujuan perusahaan.
- b. Berdasarkan hasil pengolahan data secara deskriptif, tanggapan responden mengenai motivasi karyawan berada dalam kategori tinggi dengan presentase sebesar 76,30%. Artinya, karyawan secara keseluruhan mempunyai persepsi untuk berupaya dan bekerja lebih giat serta yakin bahwa usaha yang dilakukannya untuk mencapai tujuan perusahaan melalui target-target akan mendapatkan evaluasi kinerja yang baik. Oleh karena itu, karyawan termotivasi untuk melakukan hal-hal positif dan dengan tingginya motivasi akan berdampak pada keuntungan di kedua belah pihak yaitu karyawan itu sendiri karena kebutuhannya terpenuhi dan perusahaan yang tujuan organisasinya dapat tercapai.
- c. Berdasarkan uji hipotesis, dapat disimpulkan sebagai berikut:
 - 1) Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel *Job Relatedness, Open Communications*, dan *Review Procedures* terhadap motivasi karyawan. Pada variabel *Job Relatedness* besar pengaruhnya adalah sebesar 26,20%, pada variabel *Open Communications* besar pengaruhnya adalah 23,50% dan pada variabel *Review Procedures* besar pengaruhnya sebesar 24,60%
 - 2) Besarnya pengaruh dari variabel *Formalization, Job Relatedness, Standards & Measurement, Validity, Reliability, Open Communications, Trained Appraisers, Ease of use*, dan *Review Procedures* terhadap motivasi karyawan adalah sebesar 37,80% sedangkan variabel lain yang tidak diamati adalah sebesar 62,20%. Artinya dalam mempengaruhi motivasi karyawan, variabel sistem penilaian kinerja memegang peranan sebesar 37,80% sedangkan sisanya 62,20% dipengaruhi oleh factor-

faktor lain yang tidak ikut disertakan dalam penelitian ini

Saran

Saran Bagi Kantor Pusat PT Infomedia Nusantara di Jakarta

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan tersebut peneliti ingin menyampaikan beberapa saran yang berkaitan dengan objek penelitian.

- a. Variabel *Job Relatedness* merupakan variabel yang paling mempengaruhi motivasi karyawan dan indikator pengembangan karyawan memiliki presentase paling rendah dalam variabel *Job Relatedness*. Hal ini perlu menjadi perhatian perusahaan untuk mensosialisasikan dan menerapkan bahwa sistem penilaian kinerja benar-benar digunakan untuk pengembangan karyawan, dengan memberikan promosi dan kenaikan gaji pada karyawan yang berprestasi. Sehingga sistem penilaian kinerja dapat lebih efektif karena dengan adanya hal tersebut dapat memberikan motivasi yang tinggi pada karyawan.
- b. Variabel *Open Communications* juga merupakan variabel yang memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan. Oleh karena itu komunikasi harus tetap terjaga antara karyawan dan atasan. Karena dengan komunikasi yang lancar, *feedback* mengenai sistem penilaian kinerja dapat tersampaikan dengan baik. Selain itu dengan adanya komunikasi yang terbuka, karyawan dan atasan dapat bertukar pikiran secara mendalam mengenai evaluasi penilaian kinerja sehingga target-target perusahaan dapat tercapai sehingga dapat berimbas pada kinerja perusahaan yang baik.
- c. Variabel *Review Procedures* juga merupakan variabel yang berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan, tetapi pengaruh yang dimiliki negatif. Hal yang perlu diperhatikan ialah *Review Procedures* harus dibuat efektif, dengan cara membuat desain ulang strategi untuk dapat melakukan *Review Procedures* yang baik dengan metode yang tepat. Sehingga persepsi karyawan mengenai *Review Procedures* dapat berubah yang sebelumnya tidak termotivasi menjadi termotivasi.
- d. Untuk variabel-variabel yang tidak signifikan seperti *Formalization, Standards & Measurement, Validity, Reliability, Trained Appraisers*, dan *Ease of use* sebaiknya tidak perlu diperbaiki, agar perusahaan tidak membuang usaha dan upaya pada hal tersebut serta lebih fokus

dalam memperbaiki variabel yang signifikan saja yaitu *Job Relatedness*, *Open Communications* dan *Review Procedures*.

Saran Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini hanya meneliti mengenai pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap motivasi karyawan di kantor pusat PT Infomedia Nusantara Jakarta. Oleh karena itu, peneliti menyarankan kepada penelitian selanjutnya untuk menambah jangka wilayah penelitian atau memilih wilayah penelitian lain sehingga dapat dilakukan penelitian di seluruh kantor cabang PT Infomedia Nusantara dan tidak terbatas pada perusahaan ini saja tapi perusahaan lain juga yang mempunyai fenomena yang sama. Selain itu mengingat masih terdapat 62,20% faktor lain yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan, maka untuk penelitian selanjutnya dapat melakukan penelitian yang meneliti faktor-faktor lain tersebut seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja, budaya organisasi dan lainnya.

Daftar Pustaka

Sumber Buku :

1. Amstrong, Michael (2008) *How to Manage People*. Philadelphia : Kogan Page
2. Broderick, Renae F & Mavor, Anne S (1991). *Pay for Performance : Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay*. Washinton D.C : National Academy Press
3. Kressler, Herwig (2003). *Motivate and Reward: Performance Appraisal and Incentive System for Business Success*. London : Simon Pearce
4. Lussier, Robert N (2008). *Management Fundamentals : Concept Application Skill Development*, USA : Cengage Learning
5. Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. (2006) *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung : Refika Aditama
6. Mathis, Robert L & Jackson, John H (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi pertama, Jakarta : Salemba Empat
7. Noor, Juliansyah. (2011). *Metodologi penelitian*, Jakarta : Kencana.
8. Porter, Lyman W. Bigley, Gregory A & Steers, Richard M. (2003) *Motivation and Work Behaviour*, International Edition, New York : McGraw-Hill
9. Riduwan . (2009). *Metode & Teknik Menyusun Proposal Penelitian*, Bandung : Alfabeta.
10. Rivai, Veithzal & Basri, Ahmad Fawzi Mohd (2005). *Performance Appraisal Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada

11. Robbins, Stephen P (2003). *Organizational Behaviour, Concepts, Controversies, applications*, International Edition, New Jersey : Prentice Hall
12. ----- (2005). *Organizational Behaviour*, Eleventh Edition, New Jersey: Prentice Hall
13. ----- (2006). *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, New Jersey : Prentice Hall
14. Ruky, Ahmad S (2001). *Sistem Manajemen Kinerja*, Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
15. Santoso, Slamet. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Plus Aplikasi Program SPSS*. Ponorogo: P2FE UMP.
16. Sanusi, Anwar. (2011). *Metodologi Penelitian Bisnis*, Jakarta : Salemba empat.
17. Sarwono, Jonathan & Martadiredja, Tutty. (2008). *Riset Bisnis Untuk Pengambilan Keputusan*, Yogyakarta : Andi.
18. Sekaran, Uma (2006). *Metode Penelitian untuk Bisnis Buku 1 & 2 (Edisi 4)*. Jakarta : Salemba Empat
19. Singh, Hawa (2010). *Organizational Behaviour*, India : VK India Enterprise
20. Sugiyono (2009) *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung : Alfabeta
21. Sunyoto, Danang. (2010). *Uji Chi Kuadrat dan Regresi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
22. Usmara, A (2006). *Motivasi Kerja Proses, teori, dan Praktik*, Yogyakarta : Amara Books
23. Werther, JR & Davis, Keith (1989) *Human Resource and Personnel Management*, 3rd edition Mc-Grawhill international edition
24. Zikmund, William G., Babin, Barry J., Carr, & Jon C., Griffin, (2010). *Business Research Methods (8th ed.)*, Canada : South-Western Cengage Learning.

Sumber Jurnal :

25. Anwar, Chaerul (2011). *Pengaruh Motivasi dan Kemampuan Individu terhadap kinerja karyawan di PT Laju Perdana Indah Tahun 2010*. Magister Manajemen Institut Manajemen Telkom
26. Hidayat, Henky (2009) . *Analisa Sistem Penilaian Kinerja di PT Epson Indonesia*. Fakultas Ilmu Sosial dan Politik. Universitas Indonesia.
27. Rahayu, Rasmani (2008) *Pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi karyawan PT Telekomunikasi Indonesia*. Magister Manajemen Institut Pendidikan Telkom.
28. Dhewi, Ratih Maria. Mangkuprawira, Sjafriz. & Ma'arif, Syamsul (2006) *Analisis Pengaruh Efektifitas Sistem Penilaian Kinerja terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT Coats Rejo Indonesia*. Institut Pertanian Bogor

Sumber Website :

29. Aristman, Bima(2013) <http://ureport.news.viva.co.id/news/read/425813-industri-call-center-indonesia-tumbuh-25--per-tahun> [8 Mei 2014]
30. Boice, Deborah F & Kleiner, Brian H (1997). *Designing effective performance appraisal systems*. MCB University Press. ISSN 0043-8022 Volume 46 · Number 6 · 1997 · pp. 197–201. Retrieved from Emerald Insight Database Journal. <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=00438022&volume=46&issue=6&articleid=851262&show=html> [17 Maret 2014]
31. Caruth, Donald L. & Humphreys, John H (2008). *Performance appraisal: essential characteristics for strategic control*. Retrieved from Emerald Insight Database Journal. http://www.emeraldinsight.com/case_studies.htm/case_studies.htm?articleid=1742328& [17 Mei 2014]
32. Cook, Jill & Crossman, Alf. *Satisfaction with performance appraisal systems A study of role perceptions*. (2004) Journal of Managerial Psychology Vol. 19 No. 5, 2004 pp. 52654. Retrieved from Emerald Insight Database Journal. <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=02683946&volume=19&issue=5&articleid=881602&show=html> [17 Maret 2014]
33. Daoanis, Liza Estino (2012). *Performance appraisal systems: It's Implication To Employee Performance*. International Journal of Economics and Management Sciences Vol.2, No.3, 2012, pp.55-62 <http://www.managementjournals.org/ijems/23/IJEMSi2n3i7i1222217.pdf> [5 September 2014]
34. Djuanda(2013)<http://portal.cbn.net.id/cbprtl/cyberman/detail.aspx?x=The+Executive+Corner&y=cyberman|0|0|9|80> [8 Mei 2014]
35. Khan, Muhammad Faseeh ullah (2013). *Role of Performance Appraisal System on Employees Motivation*. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X. Volume 8, Issue 4 (Mar. - Apr. 2013), PP 66-83. <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol8-issue4/H0846683.pdf> [6 Mei 2014]
36. Kuvaas, Bard (2007). *Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance*. Retrieved from Emerald Insight Database Journal . <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1602300> [17 Maret 2014]
37. Rajhans, Kirti (2012). *Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance*. Interscience Management Review (IMR) ISSN: 2231-1513 Volume-2, Issue-2, 2012. http://interscience.in/IMR_Vol2Iss2/IMR_paper16.pdf [5 September 2014]
38. Wiese, Danielle S & Buckley, M. Ronald. (1998) *The evolution of the performance appraisal process*. University of Oklahoma, Norman Journal of Management History, Vol.4 No.3, 1998, pp.233-249. Retrieved from Emerald Insight Database Journal. <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1355252X&volume=4&issue=3&articleid=871939&show=html> [17 Maret 2014]
39. Wulandari , Sri (2008). *Analisis Implementasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum Dan Hak Asasi Manusia*, Program studi kajian ketahanan nasional. Universitas Indonesia. (<http://lib.ui.ac.id/opac/ui/>) [10 Maret 2014]
40. <http://infomedia.co.id/> [8 Mei 2014]