



Pengaruh Kemampuan SDM, Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan
Dan *Reward* Sebagai Variabel Moderating
(Studi Kasus PT Radio Suara Akbar dan Radio Nada
Di Kabupaten Jember)

Tesis

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk
menyelesaikan
Program Studi Magister Manajemen (S2) dan mencapai gelar Magister
Manajemen

Oleh:

Deni Budiman

120820101055

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

PROGRAM MAGISTER

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS JEMBER

2015

PERSEMBAHAN

Dengan ridho Allah SWT, syukur alhamdulillah Robbil ‘alamin akhirnya satu kewajiban telah saya selesaikan dan semua ini tulus kupersembahkan sebagai bentuk tanggung jawab, pengabdian, ungkapan terima kasihku, hormat dan kasih sayangku kepada:

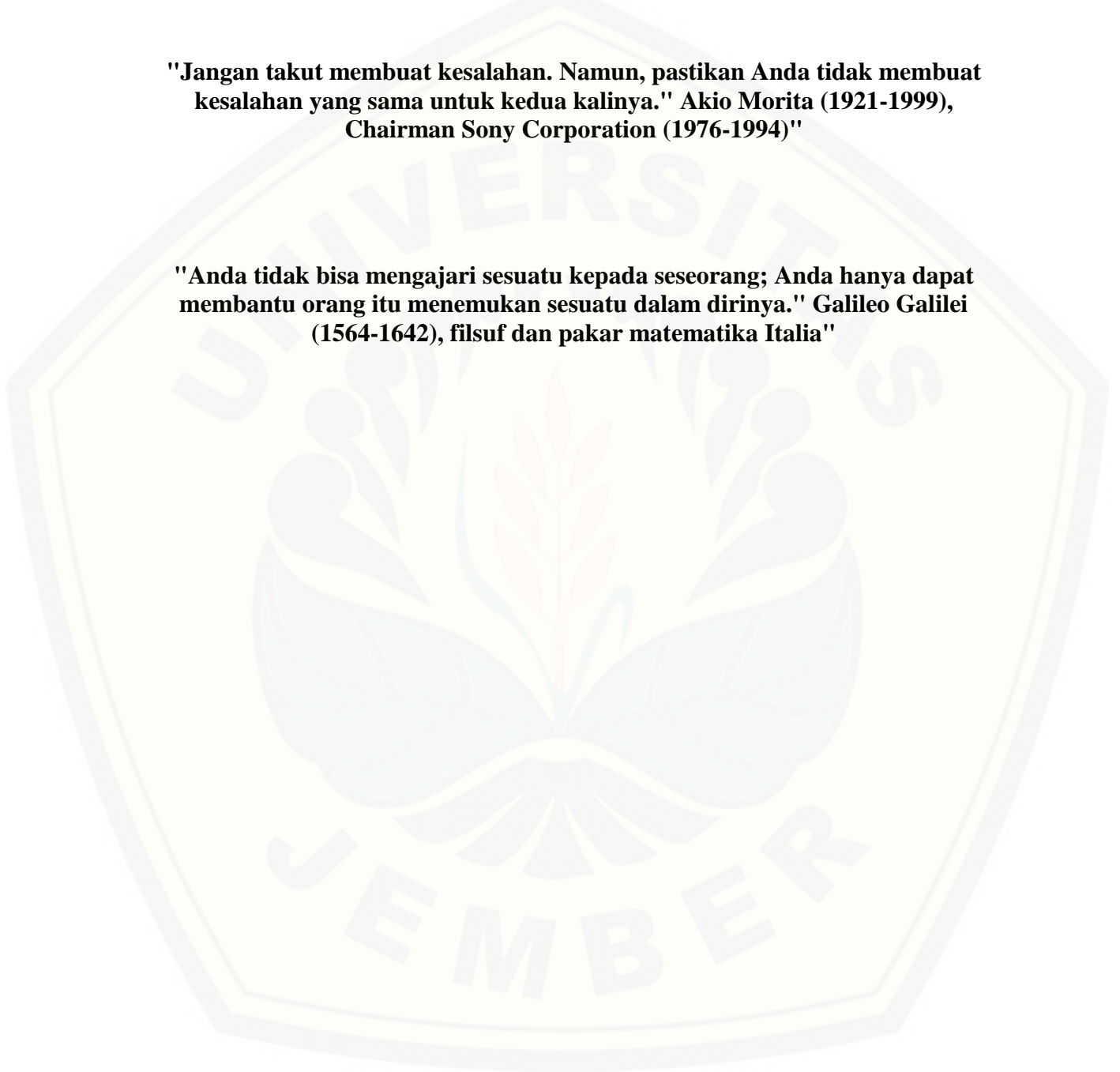
1. Kedua orang tuaku, Ibunda tercinta Heni Sumarni dan Ayahanda Yoyok Sunaryo yang senantiasa menyayangiku, memberiku motivasi, restu dan doa disetiap langkahku untuk selalu menjadi yang terbaik serta mengajarkanku untuk tidak mudah putus asa dalam menghadapi apapun. Karya ini kupersembahkan sebagai wujud baktiku;
2. Ibu Dr. Purnamie Titisari, SE., MSi. dan Bapak Dr. Moehammad Fathorrazi, MSi, terimakasih sudah mau bersabar untuk mengajari, membimbing, dan menuntun setiap proses dalam penyelesaian tesis ini;
3. Teman-teman kerjaku di BRI Unit Umbulsari yang selalu setia mendoakan dan mendukung disetiap langkah yang aku ambil;
4. Guru-guru yang pernah mengajarku sejak Sekolah Dasar sampai dengan Perguruan Tinggi. Terima kasih telah menjadikan aku manusia intelektual dengan ilmu yang kalian berikan;
5. Sahabat-sahabatku, Adeyani Novita, Siti Masitha, Dedi Prakasa dan Dimas Surya yang selalu mendoakan dan mendukung penuh untuk sukses;
6. Almamater Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang kubanggakan dan kucintai.

MOTTO

"Kegagalan hanya terjadi bila kita menyerah." (Lessing)

"Jangan takut membuat kesalahan. Namun, pastikan Anda tidak membuat kesalahan yang sama untuk kedua kalinya." Akio Morita (1921-1999), Chairman Sony Corporation (1976-1994)"

"Anda tidak bisa mengajari sesuatu kepada seseorang; Anda hanya dapat membantu orang itu menemukan sesuatu dalam dirinya." Galileo Galilei (1564-1642), filsuf dan pakar matematika Italia"



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa : Deni Budiman
NIM : 120820101055
Jurusan : Magister Manajemen
Konsentrasi : SDM
Judul Tesis : Pengaruh Kemampuan SDM, Motivasi Terhadap
Kinerja Karyawan Dan *Reward* Sebagai Variabel
Moderating (Studi Kasus PT Radio Suara Akbar
dan Radio Nada Di Kabupaten Jember)

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang dibuat benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi manapun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 26 Mei 2015

Yang menyatakan

Deni Budiman

TESIS

**Pengaruh Kemampuan SDM, Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan
Dan *Reward* Sebagai Variabel Moderating
(Studi Kasus PT Radio Suara Akbar dan Radio Nada Di Kabupaten Jember)**

Oleh

Deni Budiman

NIM 120820101055

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Dr. Purnamie Titisari, SE., MSi.

Dosen Pembimbing Anggota : Dr. Moehammad Fathorrazi, MSi

HALAMAN PERSETUJUAN TESIS

**Pengaruh Kemampuan SDM, Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan
Dan *Reward* Sebagai Variabel Moderating
(Studi Kasus PT Radio Suara Akbar dan Radio Nada Di Kabupaten Jember)**

Nama Mahasiswa : Deni Budiman

NIM : 120820101055

Program Studi : Magister Manajemen

Konsentrasi : MSDM

Telah disetujui pembimbing pada tanggal 13 Mei 2015 untuk melaksanakn ujian tesis.

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Dr. Purnamie Titisari, SE., MSi.
NIP. 197501062000032001

Dr. Moehammad Fathorrazi, MSi
NIP. 196306141990021001

Mengetahui / Menyetujui
Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Prof. Dr. Andi Sularso, MSM.
NIP. 196004131986031002

HALAMAN PENGESAHAN

Pengaruh Kemampuan SDM, Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan
Dan *Reward* Sebagai Variabel Moderating
(Studi Kasus PT Radio Suara Akbar dan Radio Nada Di Kabupaten Jember)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama mahasiswa : DENI BUDIMAN

NIM : 120820101055

Jurusan : Magister Manajemen

Telah dipertahankan di depan tim penguji pada hari Selasa, 26 Mei 2015 di
Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan
guna memperoleh gelar Magister dalam Ilmu Manajemen pada Fakultas
Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Tim Penguji

Ketua : Prof. Dr. Mohammad Saleh, MSc. : (.....)
NIP. 195608311984031002

Penguji anggota : Prof. Dr. Sarwedi, MM. : (.....)
NIP. 195310151983031001

Penguji anggota : Dr. Siti Komariyah, SE., MSi : (.....)
NIP. 197106102001122002

Mengetahui / Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi

Dr. Moehammad Fathorrazi, MSi
NIP. 196306141990021001

Pengaruh Kemampuan SDM, Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dan Reward Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus PT Radio Suara Akbar dan Radio Nada Di Kabupaten Jember); Deni Budiman, 120820101055; Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

DENI BUDIMAN

Jurusan Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kemampuan SDM, motivasi terhadap kinerja karyawan dan *reward* sebagai variabel moderating dengan studi kasus di Radio Akbar dan Radio Nada Kabupaten Jember. Jenis penelitian yang digunakan adalah eksplanatori, yaitu menguji hipotesis untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel kemampuan SDM, motivasi kerja, terhadap kinerja karyawan dan *reward* sebagai variabel moderating. Dalam penelitian ini, teknik yang digunakan dalam pengambilan *sample* adalah *probability* dengan *purposive sampling*, yaitu teknik penarikan sampel yang diambil atas dasar maksud atau tujuan tertentu. Adapun radio yang diteliti adalah radio swasta tertua bernuansa Islam di kabupaten Jember yang menerapkan *reward* dan yang tidak menerapkan *reward* agar bisa nampak perbandingannya. Sampel dari penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di Radio Akbar dan Radio Nada FM sejumlah 42 orang karyawan.

Hasil penelitian yang diperoleh adalah adanya pengaruh signifikan antara kemampuan SDM terhadap kinerja karyawan dan tidak adanya pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan sebelum adanya *reward*. Tetapi ketika terdapat *reward* sebagai variabel moderating, menunjukkan adanya pengaruh signifikan secara keseluruhan. Hal ini membuktikan terdapat perbedaan pengaruh untuk perusahaan yang menerapkan *reward* dan yang tidak menerapkan *reward*.

Kata kunci: Kemampuan SDM, Motivasi, *Reward*, Kinerja Karyawan

The influence of HR ability, Motivation to Employee Performance and Reward As Moderating Variable (Case Study Akbar Radio and Nada Radio In the district of Jember); Deni Budiman), 120820101055; Master of Management Department of the Faculty of Economics, University of Jember.

DENI BUDIMAN

Master of Management Department, Faculty of Economics, University of Jember

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of human resource capabilities, motivation and reward employee performance as a moderating variable with a case study in Akbar Radio and Radio Tones Jember. This type of research is explanatory, ie testing the hypotheses to determine whether there is influence of variable human ability, motivation, and reward employee performance as moderating variable. In this study, the techniques used in sampling is probability to purposive sampling, ie sampling techniques are taken on the basis of specific intent or purpose. The radio studied is the oldest private radio nuances of Islam in Jember district that implement reward and the reward does not apply in order to appear the comparison. Samples from this study are employees who work in Akbar Radio and Nada Radio some 42 employees.

The results obtained are significant effect between the ability of HR to employee performance and not the influence of motivation on employee performance before their reward. But when there is a reward as moderating variable, showed a significant influence overall. This proves there are different influences that apply to companies that do not implement reward and reward.

Keywords: HR Ability, Motivation, Reward, Employee Performance

RINGKASAN

Pengaruh Kemampuan SDM, Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dan Reward Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus PT Radio Suara Akbar dan Radio Nada Di Kabupaten Jember); Deni Budiman,120820101055;Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Melihat realita yang ada, media massa di Indonesia memiliki beragam kekurangan yang dapat dikategorikan menjadi masalah, khususnya dalam urusan pengelolaan sumberdaya manusia. Misalnya seperti karyawan yang merangkap tugasnya karena jumlah sumberdaya manusia yang minim dan sedikitnya sumberdaya yang memiliki latar belakang tentang dunia *broadcast*. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kemampuan SDM, motivasi terhadap kinerja karyawan dan *reward* sebagai variabel moderating

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori, yaitu menguji hipotesis untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara kemampuan SDM, motivasi kerja, kinerja karyawan dan *reward* sebagai variabel moderating. Obyek yang diteliti dalam penelitian adalah perusahaan yang menerapkan *reward* dan perusahaan yang tidak menerapkan *reward*, yaitu Radio Akbar dan Radio Nada.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). Sedangkan pengujian hipotesis dilakukan dengan uji t (t-test) yakni membandingkan nilai t-statistik dengan nilai t-tabel yang digunakan sebagai acuan yaitu 1,96 (untuk alpha 5%, $n \geq 30$) pada analisis PLS dan dihitung menggunakan *software SmartPLS*. Jika nilai t-statistik lebih dari 1,96 maka dapat dikatakan signifikan.

Hasil uji hipotesis menunjukkan kemampuan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t-statistik 2,863549 dan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai t-statistik 1,686746. Tetapi dengan adanya *reward* sebagai variabel moderating nilai t-statistik menunjukkan signifikan secara keseluruhan. Penelitian ini menunjukkan terdapat perbedaan pengaruh kinerja karyawan yang terjadi antara perusahaan yang menerapkan *reward* dan perusahaan yang tidak menerapkan *reward*.

SUMMARY

The influence of HR ability, Motivation to Employee Performance and Reward As Moderating Variable (Case Study Akbar Radio and Nada Radio In the district of Jember); Deni Budiman, 120820101055; Master of Management Department of the Faculty of Economics, University of Jember.

Look at the current reality, the mass media in Indonesia has various shortcomings that can be categorized into trouble, especially in matters of human resources management. For example, as employees who doubled their duties because a minimal amount of human resources and the lack of resources that have background on the world of broadcast. The purpose of this study was to analyze the effect of human ability, motivation and reward employee performance as a moderating variable

This research is an explanatory research, which tested the hypothesis to determine whether there is influence between human ability, motivation, and reward employee performance as moderating variable. The object studied in this research are companies that use reward and reward companies that do not apply, namely Akbar Radio and Radio Tones.

Analysis of the data in this study using Partial Least Square (PLS). While hypothesis testing performed by t test (t-test) which compares the value of t-statistic with a value of t-table is used as a reference, namely 1.96 (for a 5% alpha, $n \geq 30$) the PLS analysis and calculated using software SmartPLS. If the value of t-statistic of more than 1.96, it can be said to be significant.

Hypothesis test results showed a significant effect of HR capability terhadap employee performance with a value of t-statistic 2.863549 and motivation does not affect the performance of employees with a value of t-statistic 1.686746. But with the reward as a moderating variable value of t-statistic showed significant overall. This study shows there are differences in the effect of employee performance that occurs between the companies that implement reward and reward companies that do not apply.

PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “*Pengaruh Kemampuan SDM, Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dan Reward Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus PT Radio Suara Akbar dan Radio Nada Di Kabupaten Jember)*”. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Magister Manajemen (S2) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyadari dalam penulisan ini masih banyak kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan kemampuan penulis. Namun berkat pertolongan Allah SWT serta dorongan dan bimbingan berbagai pihak baik itu berupa motivasi, nasehat, saran maupun kritik yang sangat membantu, akhirnya penulisan tesis ini dapat terselesaikan. Sebagai ungkapan bahagia, maka pada kesempatan ini penulis mengungkapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Purnamie Titisari, SE. M.Si. Selaku dosen pembimbing I yang telah bersedia meluangkan waktu, memberikan bimbingan, kritik dan saran dalam penyusunan tesis ini;
2. Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si selaku pembimbing II yang telah banyak membantu dalam penyelesaian tesis ini;
3. Prof. Dr. H. Moh Saleh, MSc., selaku ketua Dosen Penguji;
4. Prof. Dr. Sarwedi, MM., selaku Dosen Penguji Anggota;
5. Dr. Siti Komariah, SE., MSi, selaku Dosen Penguji Anggota;
6. Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember;
7. Dr. Handriyono, M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember;
8. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang dengan ikhlas telah memberikan ilmu dan pengetahuan selama perkuliahan;

9. Kedua orang tuaku, Yoyok Sunaryo dan Heni Sumarni yang selalu memberikan kasih sayang, bimbingan, semangat, do'a dan kesabaran sehingga penulis mendapat gelar Magister Manajemen;
10. Kakak-kakakku Susi Ernawati, Neti Sumianti, dan Sandi Setiawan yang juga selalu memberikan kasih sayang, bimbingan, semangat, do'a dan kesabaran sehingga penulis mendapat gelar Magister Manajemen;
11. Teman rekan kerjaku Eka Darmawan, Ahmad Nadif, Andre Darmiko, Farid Susanti, Fitri Trisnawati yang memberi inspirasi, semangat, do'a dan kesabaran sehingga penulis mendapat gelar Magister Manajemen;
12. Sahabat-sahabatku Adeyani Novita, Siti Masitha, Dedi Prakasa dan Dimas Surya yang mampu memberikan semangat untuk bisa menyelesaikan tesis ini;
13. Fotokopi Maharani yang telah membantu dalam proses pencetakan tesis ini;
14. Teman-teman seangkatanku jurusan Magister Manajemen konsentrasi MSDM yang telah berjuang bersama selama dibangku kuliah;
15. Serta semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan dalam penulisan tesis ini, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Dengan segala kemampuan, pengetahuan dan pengalaman penulis yang masih sedikit, maka disadari sepenuhnya tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu penulis menerima segala kritik dan saran yang membangun demi kemajuan penulisan berikutnya. Semoga Allah SWT memberikan rahmat serta nikmat-Nya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan kepada penulis dan semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca pada umumnya dan mahasiswa Fakultas Ekonomi pada khususnya.

Jember, Mei 2015

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSEMBAHAN	ii
MOTTO	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PEMBIMBINGAN	v
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS	vi
HALAMAN PENGESAHAN	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
RINGKASAN	x
SUMMARY	xi
PRAKATA	xii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Kajian Teoritis	6
2.1.1 Kemampuan SDM.....	6
2.1.2 Motivasi.....	9
2.1.3 <i>Reward</i>	11
2.1.4 Kinerja.....	14
2.2 Kajian Empiris	16
2.3 Kerangka Konsep Penelitian	17

2.4 Hipotesis.....	19
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	20
3.1 Rancangan Penelitian.....	20
3.2 Jenis Penelitian.....	21
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian.....	21
3.4 Populasi dan Sampel.....	21
3.5 Data dan Sumber Data.....	23
3.6 Teknik dan Alat Perolehan Data.....	24
3.7 Teknik Penyajian.....	25
3.8 Teknik Analisis Data.....	25
3.9 Definisi Operasional.....	29
BAB 4. PEMBAHASAN	
4.1 Profil PT Radio Suara Akbar.....	32
4.2 Profil Radio Nada FM.....	42
4.3 Karakteristik Responden.....	43
4.4 Analisis Data.....	47
BAB 5. SIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Simpulan.....	63
5.2 Saran.....	64
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

1.1	Daftar radio yang beroperasi di Kabupaten Jember.....	4
2.1	<i>Review</i> penelitian terdahulu.....	17
3.1	Perhitungan jumlah sampel yang digunakan.....	24
3.2	Tabel penggunaan teknik analisis.....	34
4.1	Distribusi sampel berdasarkan jenis kelamin.....	45
4.2	Distribusi sampel berdasarkan usia.....	46
4.3	Distribusi sampel berdasarkan tingkat pendidikan.....	47
4.4	Distribusi sampel berdasarkan lama bekerja.....	48
4.5	Validitas indikator dari variabel kinerja karyawan.....	49
4.6	Validitas indikator dari variabel kemampuan SDM.....	50
4.7	Validitas indikator dari variabel motivasi.....	50
4.8	Nilai <i>composite reliability</i> masing-masing variabel.....	51
4.9	Hasil pengujian hipotesis.....	52
4.10	Rangkuman hasil pengujian hipotesis.....	56

DAFTAR GAMBAR

2.1 Kerangka Konseptual Penelitian..... 19



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Menghadapi perubahan kondisi ekonomi, politik dan sosial yang sangat cepat dan sulit diprediksi (*unpredictable*) saat ini, setiap organisasi memerlukan adanya konsolidasi internal yang kuat yang dapat meningkatkan daya tahannya serta dapat menjamin pencapaian visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan. Salah satu aspek terpenting dalam organisasi agar dapat mengantisipasi adanya perubahan adalah pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia. Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi (Hariandja, 2002:2).

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset perusahaan yang memegang peranan penting, oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara menyeluruh dan terpadu dalam kerangka sistem pengelolaan sumber daya manusia yang bersifat strategis. Bidang pengelolaan yang perlu diperhatikan oleh seorang manajer diantaranya adalah mengenai kemampuan sumber daya manusia, komitmen dan motivasi karyawan untuk bekerja di perusahaan yang bersangkutan.

Menurut Robbins (2007:57) kemampuan berarti kapasitas seseorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Lebih lanjut Robbin menyatakan bahwa kemampuan (*ability*) adalah sebuah penilaian terkini atas apa yang dapat dilakukan seseorang. Berarti kemampuan tersebut merupakan kapasitas seseorang di dalam mengerjakan berbagai macam tugas dalam pekerjaannya. Dengan kemampuan yang ada diharapkan kegiatan karyawan tidak akan menyimpang jauh dari kegiatan badan usaha, sehingga bukan merupakan hal yang aneh apabila badan usaha memberi harapan pada karyawannya agar tujuan karyawan dan badan usaha dapat tercapai. Demikian halnya dengan perusahaan bidang *broadcast* atau media massa

yang perlu melakukan perubahan-perubahan untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Berbicara tentang media massa, maka secara tidak langsung akan membahas pula tentang sebuah perusahaan yang memiliki sumber daya manusia di dalamnya yang memiliki berbagai macam karakter yang berbeda. Seperti pada perusahaan lain, media massa memiliki orang-orang yang bekerja sesuai bidang pekerjaan dan tugasnya masing-masing, dari karyawan tetap maupun *outsourcing*. Oleh karenanya, diperlukan strategi dalam mengelola karyawan dengan baik. Pengelolaan tersebut mulai dari perekrutan, pelatihan, pengembangan, evaluasi, pemeliharaan, seta mempertahankan jumlah dan tipe karyawan secara tepat (Simamora, 2004:39).

Melihat realita yang ada, media massa di Indonesia memiliki beragam kekurangan yang dapat dikategorikan menjadi masalah, khususnya dalam urusan sumberdaya manusia. Misalnya seperti karyawan yang merangkap tugasnya karena jumlah sumberdaya manusia yang minim, contoh nyatanya ialah media massa seperti surat kabar Tribun Jogja dan Radar Jogja, mereka memiliki perbedaan dalam urusan sumber daya manusia. Tribun Jogja memiliki banyak redaktur, hal ini dilandasi beberapa berita maupun konten Tribun Jogja banyak diadopsi dari surat kabar Kompas yang memang berada dalam satu grup. Sedangkan Radar Jogja memiliki jumlah sumberdaya manusia yang minim, terutama bagian redaktur dan pula wartawan. Permasalahan ini dapat terlihat lebih jelas lagi bila melihat media massa lain seperti radio, banyak sekali ditemukan karyawan yang merangkap pekerjaan, seperti di Unisi Radio yang penyiarnya bekerja sebagai *Program Director* sekaligus *Announcer* dan juga *Producer*, atau Prambors Radio Jogja yang di mana tim *on air* juga menangani urusan *off air* seperti pembuatan *event* (<http://yesismynotes.blogspot.com>).

Selain permasalahan tentang merangkapnya pekerjaan karyawan dan juga kesejahteraan karyawan, media massa masih dihadapi permasalahan lain, yaitu kualitas sumberdaya yang mumpuni pada bidangnya. Saat ini sarjana

lulusan ilmu komunikasi ataupun ahli dalam bidang media masih terhitung minim, khususnya yang memiliki kemampuan pada bidang-bidang pekerjaan di media massa. Hal ini dapat dilihat dari posisi-posisi di dalam perusahaan media massa yang justru ditempati oleh mereka yang justru tidak memiliki dasar ilmu tentang media massa maupun jurnalistik. Tidak dapat dipungkiri ini juga terjadi karena perusahaan media massa masih berorientasi pada bisnis, bukan pada tujuan dan fungsi utama media massa sesungguhnya, maka yang diberikan posisi-posisi pengambil keputusan justru mereka yang berasal dari bidang ilmu ekonomi yang dasarnya tidak mengerti kaidah-kaidah dalam jurnalistik. Demikian pula yang terjadi di Kabupaten Jember.

Kabupaten Jember merupakan salah satu Kabupaten terbesar di Jawa Timur (www.bps.go.id) dan memiliki beberapa stasiun radio yang beroperasi dan sudah tidak beroperasi. Adapun rincian daftar radio yang ada di Kabupaten Jember dapat dilihat pada tabel 1.1:

Tabel 1.1 Daftar radio yang beroperasi di Kabupaten Jember

No	Nama Radio	Stasiun
1	RRI Jember	AM 963 kHz, FM 87,9 MHz, FM 89,5 MHz, FM 95,4 MHz
2	Radio Suara Akbar	FM 94,6 MHz
3	Radio Ratu FM	FM 88.7 MHz
4	Radio Prosalina	FM 101,3 MHz
5	Radio Kirana Indah Sentra Suara (KISS FM)	FM 96,2 MHz
6	Radio DIGI	FM 100,6 MHz
7	Radio Kartika	FM 102,9 MHz
8	Radio Soka Adiswara	FM 102,1 MHz
9	Radio Suara Arbika	FM 104.1 MHz
10	Radio Suara Bossanika	FM 106.5 MHz
11	Radio Mutiara	FM 107,3 MHz
12	Radio Nada <STAIN JEMBER>	FM 107,8 MHz
13	Radio Diana	FM 107,9 MHz

Sumber: <http://id.wikipedia.org>

Dari tabel 1.1 dapat dilihat bahwa jumlah radio di kabupaten Jember yang masih aktif cukup banyak. Dengan banyaknya jumlah radio di kabupaten Jember, mengakibatkan persaingan antar perusahaan juga semakin ketat. Melihat keadaan ini perusahaan harus terus meningkatkan kualitas perusahaannya agar pendengar tetap setia dan perusahaan bisa terus berkembang. Guna memajukan perusahaan diperlukan pengelolaan SDM yang baik agar bisa meningkatkan kinerja mereka. Karena pentingnya pengelolaan SDM khususnya di perusahaan radio di Jember menjadikan alasan utama penyusun untuk mengangkat topik mengenai bagaimana pengaruh kemampuan SDM, motivasi terhadap kinerja karyawan dan *reward* sebagai variabel moderating. Adapun radio yang akan diteliti adalah radio swasta tertua bernuansa Islam di kabupaten Jember yang menerapkan *reward* dan yang tidak menerapkan *reward* agar bisa nampak perbandingannya, yaitu Radio Akbar dan Radio Nada.

Variabel yang digunakan pada penelitian ini diantaranya adalah kinerja karyawan sebagai variabel dependen, kemampuan SDM dan motivasi sebagai variabel independen dan *reward* sebagai variabel moderating. Disini penulis akan menguji *reward* sebagai variabel moderating karena variabel tersebut berfungsi untuk mengetahui apakah semakin memperkuat atau memperlemah suatu variabel independen terhadap dependen, dimana *reward* memoderasi kemampuan SDM dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Penyusun menganggap sangat penting bagi perusahaan untuk mengetahui peranan *reward* dalam suatu perusahaan radio untuk tetap bertahan. Hal ini dikarenakan radio memiliki kekuatan terbesar sebagai media imajinasi, untuk menstimulasikan suara dan memvisualisasikan ruang penyiar atau informasi penyiar kepada pendengar secara langsung.

Dari latar belakang tersebut, tesis ini diberi judul “Pengaruh Kemampuan SDM, Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dan *Reward* Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus PT Radio Suara Akbar dan Radio Nada Di Kabupaten Jember)”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, karyawan dituntut untuk mampu memberikan loyalitasnya untuk perusahaan, maka dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Apakah ada pengaruh kemampuan SDM terhadap kinerja karyawan?
- b. Apakah ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan?
- c. Apakah ada perbedaan pengaruh kemampuan SDM terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh *reward*?
- d. Apakah ada perbedaan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh *reward*?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan

Berdasarkan pada rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui pengaruh kemampuan SDM terhadap kinerja karyawan;
- b. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan;
- c. Untuk mengetahui perbedaan pengaruh kemampuan SDM terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh *reward*;
- d. Untuk mengetahui perbedaan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh *reward*.

1.3.2 Manfaat

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk peneliti, dapat memperluas wawasan, pengalaman dan ketrampilan mengenai perilaku orang-orang dalam bidang *broadcast*;
- b. Bagi perusahaan, penelitian ini bisa bermanfaat untuk pengambilan keputusan dalam menyusun strategi bagi karyawannya;
- c. Bagi masyarakat, penelitian ini sebagai wacana dan pengetahuan mengenai karakteristik dan perilaku yang bisa dibentuk untuk terjun di dunia *broadcast*.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teoritis

2.1.1 Kemampuan SDM

Ditinjau dari teori motivasi dan aplikasinya, kemampuan dapat digolongkan menjadi dua jenis, yaitu kemampuan fisik dan kemampuan intelektual (Siagian, 2006:134). Setiap orang mempunyai tingkat kemampuan tertentu yang berbeda dengan orang lain. Implikasi dari fenomena ini dalam kehidupan organisasional antara lain ialah bahwa setiap orang memiliki kelebihan dan kekurangan tertentu dibandingkan dengan orang lain disekitarnya. Mengakui bahwa setiap orang mempunyai kelebihan dan kekurangan menjadi sangat penting antara lain karena dengan pengetahuan tersebut berbagai tindakan dapat diambil oleh seorang manajer dengan tepat.

Sutermeister dan Bob Davis et.al (dalam Riduwan, 2005:45). ini memandang bahwa kemampuan (*ability* dapat dipandang sebagai suatu karakteristik umum dari seseorang yang berhubungan dengan pengetahuan) dan keterampilan yang diwujudkan melalui tindakan. Kemampuan seorang pegawai secara aplikatif indikatornya dapat digambarkan sebagai berikut:

a. Keterampilan menjalankan tugas

Proses dalam melaksanakan pekerjaan dilapangan akan mengalami hal-hal yang luas dan kompleks, sehingga pegawai harus dibekali pengetahuan dan keterampilan yang mantap dan handal. Pimpinan yang baik akan memberikan bekal pengetahuan dan keterampilan agar stafnya bisa menjalankan pekerjaan dengan sebaik-baiknya diantaranya sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan partisipasi dalam volume pekerjaan;
- 2) Membangkitkan minat dan rasa ingin tahu pegawai terhadap sesuatu masalah yang sedang dihadapi atau sedang dibicarakan;
- 3) Mengembangkan pola berpikir pegawai dan cara bekerja yang baik;

- 4) Menuntun proses berpikir pegawai sebab bekerja yang baik akan membantu pimpinan dalam meningkatkan kualitas pelayanan pada masyarakat;
- 5) Memusatkan perhatian pegawai terhadap masalah-masalah yang sedang ditangani dilapangan.

b. Keterampilan memberikan penguatan (*reinforcement skill*)

Penguatan atau *reinforcement* adalah segala bentuk respon, apakah bersifat kebal (biasa di ungkapkan atau diutarakan dengan kata-kata langsung seperti; baik pekerjaannya, sukses menjalankan tugas, benar dan sebagainya) maupun non verbal (biasanya dilakukan dengan gerak, isyarat, pendekatan dan sebagainya), yang merupakan bagian dari modifikasi tingkah laku atau kebijakan pimpinan terhadap pegawainya, yang bertujuan untuk memberikan informasi umpan balik bagi pegawai atas pekerjaannya sebagai suatu tindakan dorongan atau koreksi.

Reinforcement dapat berarti juga respon terhadap suatu tingkah laku yang dapat meningkatkan kemungkinan berulangnya kembali tingkah laku tersebut. Tindakan tersebut dimaksudkan untuk memberikan pelajaran atau membesarkan hati pegawai agar mereka lebih giat berpartisipasi dalam interaksi melaksanakan pekerjaannya dilapangan.

Tujuan *reinforcement* yang diharapkan berpengaruh positif terhadap sikap pegawai adalah untuk:

- 1) Meningkatkan perhatian pegawai terhadap konsentrasi pekerjaan;
- 2) Merasa dan meningkatkan motivasi kerja;
- 3) Meningkatkan gairah kerja dan membina tingkah laku pegawai yang produktif.

Berkaitan dengan cara memberikan *reinforcement*, Usman (2005:75) menjelaskan bahwa, ada 4 dalam menggunakan penguatan, yakni:

- 1) Penguatan kepada pribadi tertentu; penguatan harus jelas kepada siapa ditujukan sebab, bila tidak jelas akan tidak efektif. Hal ini tidak dapat dilakukan dengan terlebih dahulu menyebutkan nama pegawai.

- 2) Penguatan kepada kelompok pegawai; penguatan ini dapat dilakukan dengan memberikan penghargaan kepada kelompok pegawai yang dapat menyelesaikan tugas pekerjaannya dengan baik yang diberikan oleh pimpinan kepada kelompok tersebut.
- 3) Pemberian penguatan dengan cara segera; penguatan seharusnya diberikan segera setelah munculnya tingkah laku atau respon pegawai yang diharapkan. Penguatan yang ditunda pemberiannya, cenderung kurang efektif.
- 4) Variasi dalam penggunaan; jenis atau macam penguatan yang digunakan hendaknya bervariasi, tidak terbatas pada satu jenis saja karena hal ini akan menimbulkan kebosanan dan lama-kelamaan akan kurang efektif.

c. Keterampilan mengadakan variasi (*variation skill*)

Variasi pemberian rangsangan (motif) pegawai adalah suatu kegiatan pimpinan dalam kontes proses interaksi pekerjaan atau tugas dilapangan yang ditujukan untuk mengatasi kebosanan pegawai sehingga dalam situasi melaksanakan pekerjaan, pegawai senantiasa menunjukkan disiplin, kejujuran, tanggung jawab, antusiasme, serta penuh partisipasi. Secara garis besar, tujuan dan manfaat dari *variation skill* adalah sebagai berikut:

- 1) Menimbulkan dan meningkatkan perhatian pegawai kepada aspek tugas dan tanggung jawab yang diembangkannya yang relevan dengan tugas dan fungsinya;
- 2) Memberikan kesempatan bagi berkembangnya bakat atau prakarsa pegawai yang ingin mengetahui dan menyelidiki pada pekerjaan atau *job* yang baru;
- 3) Memupuk tingkah laku yang positif terhadap pimpinan dan instansi/lembaga dengan berbagai cara pekerjaan yang lebih hidup dan bervariasi dilingkungan kerjanya dengan lebih baik;

- 4) Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperoleh cara menyerap pengarahannya yang menjadi tugas dan fungsinya sebagai seorang pegawai yang baik.

Sedangkan keterkaitan dengan prinsip penggunaannya, lebih jauh Usman (2005:80) menjelaskan bahwa, ada tiga prinsip penggunaan *variation skill* yang perlu diperhatikan, yakni:

- 1) Variasi hendaknya digunakan dengan suatu maksud tertentu yang relevan dengan tujuan yang hendak dipakai;
- 2) Variasi harus digunakan secara lancar dan berkesinambungan sehingga tidak akan merusak perhatian pegawai dan tidak mengganggu pekerjaan;
- 3) Direncanakan dengan matang dan secara eksplisit dicantumkan dalam rencana pekerjaan atau program kerja.

2.1.2 Motivasi

Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya berisikan langkah-langkah perencanaan, penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia (SDM) untuk mencapai tujuan tertentu, baik tujuan individual maupun tujuan organisasi.

Keberhasilan pengolahan organisasi atau perusahaan bisnis sangat ditentukan oleh aktivitas kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia, dalam hal ini seorang manajer harus memiliki teknik-teknik untuk dapat memelihara prestasi dan kepuasan kerja, antar lain dengan memberikan motivasi kepada bawahan agar dapat melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Motivasi kerja menurut Malayu S.P. Hasibuan (2008:141) bahwa: Motivasi kerja adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil kerja yang optimal.

Menurut Maslow yang dikutip Malayu S.P. Hasibuan (2008:154) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu :

a. Kebutuhan fisiologis (*Physiological Needs*)

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja.

b. Kebutuhan akan rasa aman (*Safety and Security Needs*)

Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni rasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk yakni kebutuhan akan keamanan jiwa terutama keamanan jiwa di tempat bekerja pada saat mengerjakan pekerjaan dan kebutuhan akan keamanan harta di tempat pekerjaan pada waktu bekerja.

c. Kebutuhan sosial, atau afiliasi (*affiliation or acceptance Needs*)

Kebutuhan sosial, teman afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak mau hidup menyendiri seorang diri di tempat terpencil, ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok.

d. Kebutuhan yang mencerminkan harga diri (*Esteem or Status Needs*)

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi semakin tinggi pula prestisenya. Prestise dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status itu.

e. Kebutuhan aktualisasi diri (*Self Actualization*)

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi

seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan yang lainnya, pemenuhan kebutuhan dapat dilakukan pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

Hamzah B.Uno (2008:23) mengemukakan bahwa ciri-ciri atau indikator motivasi antara lain :

- a. Adanya hasrat dan keinginan berhasil;
- b. Adanya dorongan dan kebutuhan dalam bekerja;
- c. Adanya harapan dan cita-citamas depan;
- d. Adanya penghargaan dalam bekerja;
- e. Adanya kegiatan yang menarik dalam kegiatan bekerja;
- f. Adanya lingkungan bekerja yang kondusif.

2.1.3 *Reward*

Menurut Nawawi (2005:319), “*reward* adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya”. Manajer mengevaluasi hasil kinerja individu baik secara formal maupun informal. Pemberian sistem penghargaan dimaksudkan sebagai dorongan agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik dan membangkitkan motivasi sehingga dapat mendorong kinerja karyawan menjadi lebih baik.

a. Jenis-Jenis *Reward*

Menurut Mahsun (2006:112), pada dasarnya ada dua tipe reward:

1) *Social Reward*

Social reward adalah pujian dan pengakuan diri dari dalam dan luar organisasi, yang merupakan faktor *extrinsic reward* yang diperoleh dari lingkungannya, seperti *financial* materi, dan piagam penghargaan.

2) *Psychic Reward*

Psychic Reward datang dari *self esteem* (berkaitan dengan harga diri), *selfsatisfaction* (kepuasan diri) dan kebanggaan atas hasil yang

dicapai, *psychic reward* adalah *intrinsic reward* yang datang dari dalam diri seseorang, seperti pujian, sanjungan, dan ucapan selamat yang dirasakan pegawai sebagian bentuk pengakuan terhadap dirinya dan mendatangkan kepuasan bagi dirinya sendiri.

b. Tujuan *Reward*

Lingkup secara luas, sistem penghargaan organisasional adalah semua yang dihargai dan diinginkan sumber daya manusia yang mampu dan mau diberikan perusahaan sebagai ganti atas kontribusi yang diberikan sumber daya manusia tersebut. Didalamnya terbagi lagi menjadi berbagai penghargaan finansial dan non-finansial. Meskipun uang adalah alat yang sangat besar pengaruhnya bagi karyawan dan produktivitas mereka, dampak dari penghargaan non-finansial juga sama pentingnya bagi karyawan. Secara luas sistem penghargaan diciptakan untuk menarik, menahan, dan memotivasi kinerja karyawan. Namun tujuan yang lebih penting didalamnya adalah keadilan atas persamaan yang bias dicapai dengan setidaknya tiga dimensi berikut:

- 1) Kesamaan Internal : berdasarkan harga dari apa yang diberikan karyawan bagi perusahaan.
- 2) Kesamaan Eksternal : disesuaikan dengan pembayaran raya-rata perusahaan lainnya.
- 3) Kesamaan Individual : pembayaran yang adil sesama individu yang melakukan pekerjaan yang sama atau serupa.

Karyawan menginginkan penghargaan yang setimpal dengan apa yang diberikannya kepada perusahaan dan sama dengan yang diterima karyawan lain dengan pekerjaan serupa pasti karyawan tersebut akan menunjukkan hasil kerja yang konsisten. Norma ekuitas adalah hal yang penting bagi sistem penghargaan. Jika karyawan tidak memperolehnya, maka cenderung akan mengurangi sumbangsih mereka atau bahkan keluar dari perusahaan tersebut. Jadi dalam sisi yang lebih luas, sistem penghargaan dirancang agar mampu menarik perhatian, mempertahankan dan mendorong karyawan agar bekerja lebih produktif. Dimana sistem

penghargaan harus mencerminkan *win-win result*, bagi karyawan dan perusahaan.

c. Alternatif Norma Pemberian *Reward*

Reward dapat mengubah seseorang dan memicu peningkatan motivasi. Menurut Mahsun (2006:112) terdapat empat alternatif norma pemberian *reward* agar dapat digunakan untuk memicu motivasi dan produktivitas pegawai, yaitu :

1) *Goal Congruence* (kesesuaian tujuan).

Setiap organisasi publik pasti mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Sedangkan setiap individu dalam organisasi mempunyai tujuan individual yang sering tidak selaras dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, *reward* harus diciptakan sebagai jalan tengah agar tujuan organisasi dapat dicapai tanpa mengorbankan tujuan individual, dan sebaliknya tujuan individual dapat tercapai tanpa harus mengorbankan tujuan organisasi.

2) *Equity* (keadilan).

Reward harus dialokasikan secara proposional dengan mempertimbangkan besarnya kontribusi setiap individu dan kelompok. Dengan demikian siapa yang memberikan kontribusi tinggi maka *reward* juga akan tinggi, sebaliknya siapa yang memberi kontribusi yang rendah maka *reward* juga akan rendah.

3) *Equality* (kemerataan)

Reward juga harus didistribusikan secara merata bagi semua pihak(individu/kelompok) yang telah menyumbangkan sumber dayanya untuk tercapainya produktivitas.

4) Kebutuhan.

Alokasi *reward* kepada pegawai seharusnya mempertimbangkan tingkat kebutuhan utama dari pegawai. *Reward* yang berwujud finansial tidak selalu sesuai dengan kebutuhan utama pegawai.

2.1.3 Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. *Performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010:71). Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005:165).

Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 2000:41). Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunagara, 2002:22).

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005:50).

Sedangkan Mathis dan Jackson (2006:65) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku (Amstrong, 1999:15). Pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya.

a. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan, faktor-faktor tersebut antara lain:

1) Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Prawirosentono, 1999:27).

2) Otoritas (wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (Prawirosentono, 1999:27). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

3) Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku (Prawirosentono, 1999:27). Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

4) Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

b. Karakteristik Kinerja Karyawan

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2002:68):

1) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi;

- 2) Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi;
- 3) Memiliki tujuan yang realistis;
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya;
- 5) Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya;
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.2 Kajian Empiris

Pada penelitian terdahulu, para peneliti telah melakukan berbagai penelitian tentang analisis kinerja karyawan sehingga akan sangat membantu dalam mencermati masalah yang akan diteliti dengan berbagai pendekatan spesifik sebagai rujukan utama, khususnya penelitian yang menggunakan variabel moderating. Selain itu juga memberikan perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan. Berikut ini beberapa hasil penelitian yang relevan yang telah dilakukan oleh para peneliti.

Tabel 2.1 *Review* penelitian terdahulu

No	Nama	Judul penelitian	Variabel penelitian	Hasil penelitian
1	Mathilda Tjadra (2008)	Pengaruh partisipasi dalam penyusunan Anggaran kinerja dengan <i>reward</i> sebagai variabel moderating pada PT.Asian Angri Group	Partisipasi dalam penyusunan anggaran dan <i>reward</i>	Partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh dan tidak mempengaruhi hubungan antara partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial
2	Handriyani Dwilita 2007	Analisis pengaruh stres. Dan rekan kerja terhadap	Motivasi stres dan rekan kerja	Motivasi dan stres kerja berpengaruh terhadap kinerja

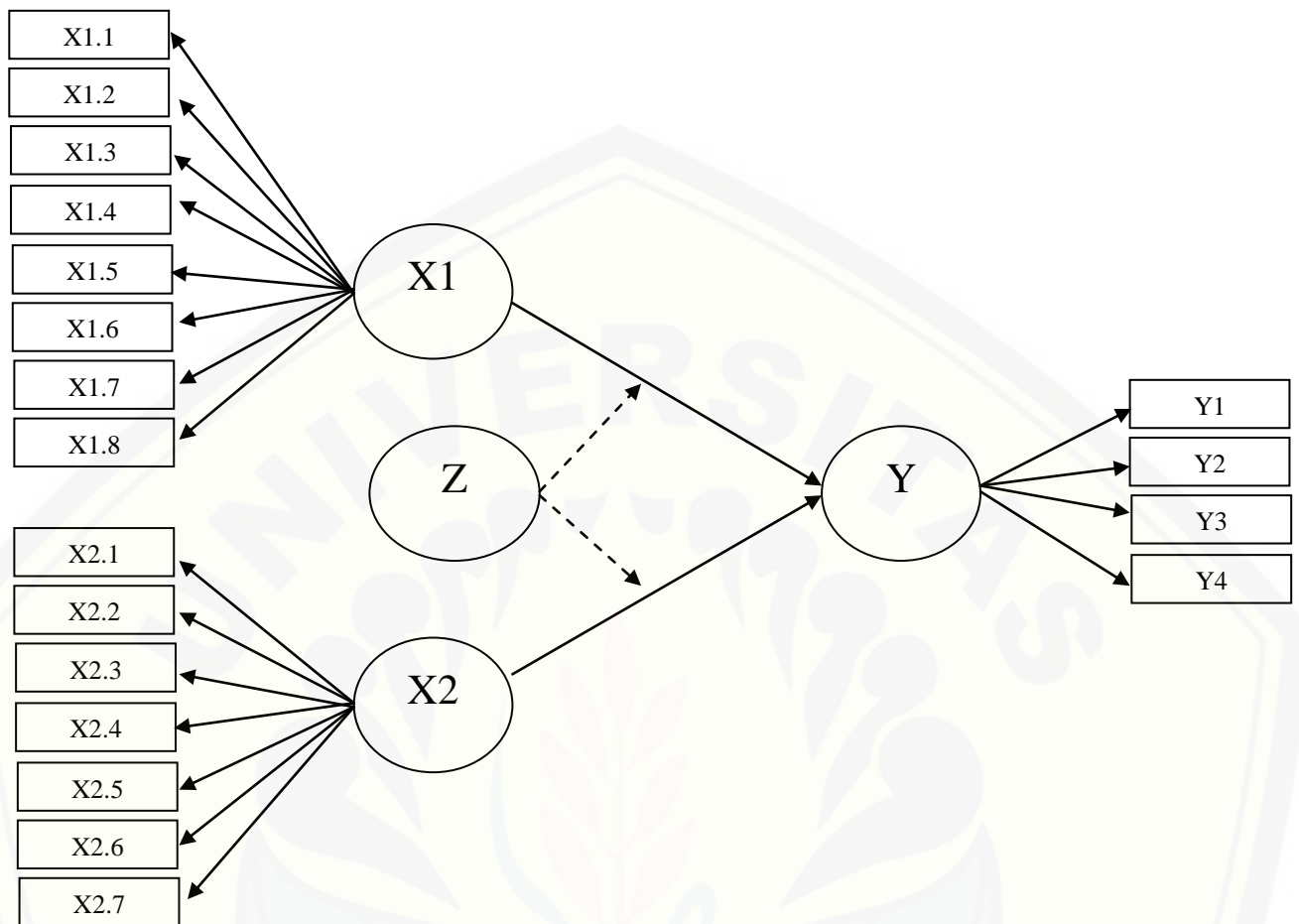
Dilanjutkan ke.....

.....lanjutan

		kinerja auditor di kantor akuntan publik di kota medan		
3	Ferdiansyah Rusman 2006	Analisis pengaruh stress kerja terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan PT.CF Handra Super Store Memo	Stress kerja Stress kerja dan motivasi kerja motivasi kerja	Stress kerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja
4	Azhar 2007	Faktor-Faktor yang mempengaruhi keberhasilan penerapan permendagri nomor 13 tahun 2006 pada pemerintahan kota Banda Aceh	Komitmen sumber daya manusia perangkat pendukung dan regulasi	Komitmen sumber daya manusia dan perangkat pendukung mempunyai pengaruh yang signifikansi
5	Arfin 2005	Pengaruh motivasi dan kemampuan kerja terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan PT.satu nusa persada batam	Motivasi kemampuan kerja. Kinerja dan kepuasan kerja	Motivasi kemampuan kerja. Kinerja dan kepuasan kerja signifikan. Sedangkan kemampuan kerja ada satu faktor yang tidak signifikan
6	Rakmad Bangsa 2004	Pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai PDAM Tirtanadi kantor pusat Medan	Kepemimpinan dan motivasi kepuasan kerja	Kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

2.3 Kerangka Konsep Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan masalah penelitian, maka penulis menyusun kerangka penelitian yang diuji dan *reward* sebagai variabel moderating dapat dilihat pada gambar 2.1.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber: Pengolahan penulis

Pada dasarnya setiap manusia dilahirkan dalam keadaan suci dan bersih dan setiap manusia itu ingin berbuat baik, baik untuk dirinya, orang lain maupun pada lingkungannya. Namun dalam proses hidup dan kehidupan pembentukan perilaku seseorang dipengaruhi oleh faktor diri sendiri (internal) dan faktor lingkungan (eksternal), ada yang berperilaku baik dan ada yang buruk. Demikian pula dalam hal melakukan pekerjaan, ada yang malas ada yang rajin, ada yang produktif ada yang tidak produktif, ada yang senang akan tantangan dan ada yang tidak senang tantangan. Demikianlah keragaman perilaku manusia yang ada dikalangan organisasi khususnya dan kalangan masyarakat pada umumnya. Sumber daya manusia adalah kesatuan tenaga

manusia yang ada dalam organisasi dan bukan sekedar penjumlahan karyawan-karyawan yang ada.

Dalam penelitian ini dilihat dari kemampuan SDM yang dimiliki dan bagaimana untuk meningkatkannya, serta sejauh mana SDM tersebut mendapatkan pelatihan keterampilan. Dengan komitmen yang kuat memungkinkan seseorang bisa mengeluarkan sumber daya fisik, mental dan spiritual tambahan yang dapat diperoleh. Masalah ini dilihat dari rasa memiliki, kebanggaan dan pengabdianya serta bagaimana tanggung jawab seseorang bila organisasi menghadapi suatu masalah. Dorongan mental terhadap perorangan atau orang-orang sebagai anggota kelompok dalam menanggapi suatu peristiwa dan dorongan yang berasal dari lingkungan, kemudian diimplementasikan dalam bentuk perilaku merupakan suatu motivasi. Masalah itu menguji sampai dimana keamanan seseorang untuk dapat meningkatkan kinerja. Dengan pemberian *reward* yang telah ditetapkan organisasi, bagaimana dukungan seseorang dalam menghadapi pekerjaan. Masalah ini akan melihat bagaimana dampak pemberian *reward* kepada seseorang sesuai dengan yang ditetapkan organisasi, dan bagaimana dampak pemberian *reward* yang telah ditetapkan organisasi, memperkuat atau memperlemah.

2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual yang telah diuraikan pada gambar 2.1, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu:

- H1 : Kemampuan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H2 : Motivasi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H3 : Terdapat perbedaan pengaruh kemampuan karyawan terhadap kinerja karyawan sebagai akibat ada dan tidaknya *reward* dari perusahaan.
- H4 : Terdapat perbedaan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan sebagai akibat ada dan tidaknya *reward* dari perusahaan.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan kuantitatif atau analisis data statistik. Desain penelitian merupakan rincian prosedur dalam memperoleh informasi yang diperlukan untuk memecahkan masalah–masalah riset sumber daya manusia. Desain penelitian juga dapat didefinisikan sebagai prosedur bagaimana mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis suatu data. Penelitian ini bersifat asosiatif, dilakukan dengan cara menghubungkan variabel satu dengan variabel yang lain agar dapat mengetahui, menjelaskan, dan memprediksi tingkat ketergantungan variabel independen dan variabel dependen. Dalam pelaksanaannya dilakukan pengumpulan data dengan survei atau kuesioner. Unit analisis yang diteliti adalah individu, yaitu para individu yang telah bekerja di PT Radio Suara akbar dan Radio Nada FM yang hanya dikumpulkan satu kali pada waktu tertentu disebut juga *Cross-sectional*.

Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah karyawan yang tercatat aktif bekerja. Analisis SEM membutuhkan sampel minimal 100, dan distribusi data harus bersifat normal dan berhubungan linier, sementara resiko data berdasarkan sampel yang akan diambil belum tentu memiliki struktur normal dan linier. Maka diputuskan dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS) karena selain distribusi bebas juga memerlukan data yang relatif lebih sedikit (bisa kurang dari 100 sampel).

Berdasarkan populasi tersebut, diambil sampel yang representatif. Karena dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah variabel latent, maka model dimensinya adalah PLS.

Penelitian ini akan melakukan uji hipotesis perbedaan pengaruh kemampuan karyawan dan motivasi terhadap kinerja karyawan dan *reward* sebagai variabel moderating. Banyak teori dan penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti terdahulu yang meneliti tentang kinerja karyawan,

akan tetapi peneliti akan melakukan penelitian pengaruh *reward* sebagai variabel moderating terhadap hubungan antara kemampuan SDM, motivasi, dengan kinerja karyawan.

3.2 Jenis Penelitian

Metode penelitian adalah tuntutan kerja penelitian agar penelitian tersebut memenuhi tujuan penelitian yang telah ditentukan. Dalam penelitian ini dibutuhkan suatu data, yaitu suatu cara kerja yang menjadi pedoman penelitian. Menurut Singarimbun (1989:44) .

Metode penelitian yang akan digunakan adalah tipe eksplanatori, menguji hipotesis untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara kemampuan SDM, motivasi kerja, kinerja karyawan dan *reward*. Pada penelitian ini jelas ada hipotesis yang akan diuji kebenarannya. Hipotesis sendiri merupakan hubungan antara dua atau lebih variabel yang digunakan untuk dapat mengetahui kebenaran yang belum tentu benar dan baru dapat diangkat menjadi suatu kebenaran jika memang telah disertai dengan bukti-bukti (Arikunto, 2007:45).

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat pelaksanaan dari kegiatan penelitian ini adalah di PT Radio Suara Akbar Jember, Jalan Trunojoyo 56 Jember dan di Radio Nada FM, Jalan Jum'at 94, Kelurahan Kaliwates, Jember.

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian, atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro & Supomo, 2002:115). Populasi merupakan kumpulan individu atau obyek penelitian yang mempunyai kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu

persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1997:254). Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah karyawan yang tercatat aktif bekerja di Radio Kabupaten Jember.

3.4.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2010:118) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel penelitian ini diambil dari sebagian populasi untuk diteliti. Pengambilan sampel harus mengikuti prosedur yang telah ditentukan dalam teknik sampling. Untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian, terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan. Teknik sampling dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu *probability sampling* dan *nonprobability sampling*.

Dalam penelitian ini, teknik yang digunakan dalam pengambilan *sample* adalah *probability* dengan *purposive sampling*, yaitu teknik penarikan sampel yang diambil atas dasar maksud atau tujuan tertentu. Adapun yang menjadi pemilihan sampel adalah karyawan yang bekerja di PT Radio Suara Akbar dan Radio Nada FM.

Radio yang dipilih di Kabupaten Jember yang menggunakan *reward* adalah PT Radio Suara Akbar dan perusahaan Radio yang tidak memberikan *reward* bagi karyawannya adalah Radio Nada FM. Jumlah populasi dari kelompok radio yang telah terpilih adalah sebanyak 45 orang.

Untuk penentuan jumlah sampel yang akan digunakan, peneliti menggunakan teknik rumus Slovin sebagai berikut (Sevilla et. al., 1993:182):

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

Keterangan : *n*: jumlah sampel

N: jumlah populasi

e: batas toleransi kesalahan (*error tolerance*)

Untuk menggunakan rumus ini, pertama ditentukan berapa batas toleransi kesalahan yang akan digunakan. Batas toleransi kesalahan ini dinyatakan dengan persentase. Semakin kecil toleransi kesalahan, semakin akurat sampel menggambarkan populasi. Dalam hal ini peneliti menggunakan dengan batas kesalahan 5% yang artinya memiliki tingkat akurasi 95%. Sehingga jumlah sampel yang digunakan adalah:

Tabel 3.1 Perhitungan jumlah sampel yang digunakan

Nama Radio	Jumlah Populasi	Jumlah Sampel
Radio Suara Akbar	27	25
Radio Nada	18	17
Jumlah	45	42

Dari perhitungan diatas dapat diketahui bahwa sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 42 sampel.

3.5 Data dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder.

a. Data Primer

Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab penelitian (Indriantoro dan Supono, 2002:38) atau berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper dan Emory, 1997:258). Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PT Radio Suara Akbar dan Radio Nada, yang berisikan berbagai pernyataan yang berkaitan dengan variabel-variabel yang diteliti. Jenis kuesioner yang digunakan adalah kuesioner langsung yaitu daftar pertanyaan dikirim atau diserahkan langsung kepada orang yang ingin dimintai pendapat, keyakinannya atau diminta menceritakan tentang

dirinya sendiri (Hadi,2000:45). Kuesioner penelitian diantar langsung ke PT Radio Suara Akbar dan Radio Nada yang menjadi obyek penelitian.

b. Data Sekunder

Data sekunder yang diperoleh oleh peneliti yaitu dokumen perusahaan berupa profil perusahaan yang terdiri dari visi, misi, struktur perusahaan dan data karyawan yang berkaitan dengan penelitian ini.

3.6 Teknik dan alat perolehan data

Teknik pengumpulan data adalah prosedur yang sistimatis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Teknik pengumpulan data yang digunakan antara lain:

a. Observasi

Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melakukan pengamatan langsung pada objek dan subjek yang diteliti. Observasi dilakukan dengan cara melakukan pengamatan langsung kepada karyawan.

b. Wawancara

Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara wawancara langsung pihak-pihak yang dianggap perlu dan berhubungan dengan objek penelitian baik dari responden maupun informan lain dengan cara tatap muka dan bercakap-cakap.

c. Kuesioner

Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengajukan daftar pertanyaan secara tertulis kepada responden, yaitu pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan masalah.

d. Dokumentasi

Pengumpulan data yang dilakukan dengan menelaah referensi, arsip, dokumentasi yang berkaitan dengan penelitian ini. Dokumen yang dimaksud antara lain adalah tugas pokok dan fungsi lembaga, profit atau karakteristik karyawan.

3.7 Teknik Penyajian

Teknik penyajian data ini berfungsi untuk mempermudah proses analisis data yang akan digunakan. Teknik pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala social (Riduwan, 2005:20). Teknik analisis pengolahan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1) Pengeditan (*Editing*)

Pengeditan adalah proses yang bertujuan agar data yang dikumpulkan dapat memberikan kejelasan, mudah dibaca, konsisten dan lengkap.

2) Pemberian Kode (*Coding*)

Pemberian kode merupakan suatu cara untuk memberikan kode tertentu terhadap berbagai macam jawaban kuesioner untuk dikelompokkan pada kategori yang sama.

3) Proses Pemberian Skor (*Scoring*)

Setiap pilihan jawaban responden diberi skor nilai atau bobot yang disusun secara bertingkat berdasarkan skala *likert*.

3.8 Teknik Analisis data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). PLS dapat digunakan untuk mengukur hubungan setiap indikator dengan konstraknya. Selain itu, dalam PLS dapat dilakukan uji *bootstrapping* terhadap struktural model yang bersifat *outer model* dan *inner model*. Karena dalam penelitian ini menggunakan indikator untuk mengukur setiap konstraknya, dan juga model pengukuran bersifat struktural, maka diputuskan menggunakan PLS.

Tabel 3.2 Tabel penggunaan teknik analisis

No	Tujuan	Teknik Analisis
1	H-1	<i>Partial Least Square</i>
2	H-2	<i>Partial Least Square</i>
3	H-3	<i>Partial Least Square</i>
4	H-4	<i>Partial Least Square</i>

Sumber: Pengelolaan penulis

Menurut Gaston dalam Yamin (2009:38) menyebutkan PLS dapat digunakan untuk tujuan konfirmasi, seperti pengujian hipotesis dan tujuan eksplorasi. Tetapi PLS lebih mengutamakan sebagai eksplorasi daripada konfirmasi. Namun tujuan utama dari PLS adalah untuk menjelaskan hubungan antar konstruk dan menekankan pengertian tentang nilai hubungan tersebut. Dalam hal ini, hal penting yang harus diperhatikan adalah keharusan adanya teori yang memberikan asumsi untuk menggambarkan model, pemilihan variabel, pendekatan analisis, dan interpretasi hasil. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan antarkonstrak (kinerja karyawan, kemampuan SDM dan motivasi) serta untuk memahami pengertian ketiga konstruk tersebut. Dan juga karena dibutuhkan indikator dalam penelitian ini, serta model pengukuran bersifat struktural maka penelitian ini menggunakan PLS.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS dapat dikategorikan menjadi tiga. Pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua, mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan indikatornya (*loading*). Ketiga, berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi ini, PLS menggunakan proses iterasi 3 tahap dan setiap tahap iterasi menghasilkan estimasi. Tahap pertama, menghasilkan *weight estimate*, tahap kedua menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*, dan tahap ketiga menghasilkan estimasi *means* dan lokasi (Ghozali, 2006:56). Persamaan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z + b_4X_1Z + b_5X_2Z + e$$

Keterangan:

Y : Kinerja Karyawan

X₁ : Kemampuan SDM

X₂ : Motivasi

Z : *Reward*

e : *standart error*

b : *slope / koefisien regresi variabel independen*

Dimana

$$Z = 0 \rightarrow Y = b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Z = 1 \rightarrow Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z + b_4X_1Z + b_5X_2Z + e$$

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3 + b_4X_1 + b_5X_2 + e$$

$$Y = (b_1 + b_4) X_1 + (b_2 + b_5) X_2 + b_3 Z + e$$

3.8.1 Model Struktural atau *Inner Model*

Inner model (inner relation, structural model, dan substantive theory) menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-Square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-Square* untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen, apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2006:68). Disamping melihat nilai *R-square*, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. *Q-square* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

3.8.2 Model Pengukuran atau *Outer Model*

Convergen validity dari model pengukuran dengan model reflektif indikatornya dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,50 sampai 0,60 dianggap cukup (Chin dalam Ghazali, 2006:79). *Discriminant validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar dari pada ukuran konstruk lainnya, maka akan menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok yang lebih baik dari pada ukuran blok lainnya.

Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas *component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari 0,50 (Fonnell dalam Ghazali, 2006:98). *Composite reliability* yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu internal *consistency* dan *Cronbach's Alpha*. Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode *resampling bootstrap* yang dikembangkan oleh Geisser dan Stone. Statistik uji yang digunakan adalah statistik t atau uji t, dengan hipotesis statistik sebagai berikut ini.

Penerapan metode *resampling* memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas (*distribution free*), tidak memerlukan asumsi distribusi normal serta tidak memerlukan sampel yang besar. Pengujian dilakukan

dengan uji t (t-test) yakni membandingkan nilai t-statistik dengan nilai t-tabel yang digunakan sebagai acuan yaitu 1,96 (untuk alpha 5%, $n \geq 30$) pada analisis PLS dan dihitung menggunakan *software SmartPLS*. Jika nilai t-statistik lebih dari 1,96 maka dapat dikatakan signifikan.

3.9 Definisi Operasional

Secara operasional, variabel penelitian adalah konsep yang menunjukkan sifat-sifat, atribut-atribut dan aspek yang mempunyai variasi nilai atau memiliki lebih dari satu nilai yang saling berkaitan satu dengan yang lain serta berfungsi sebagai pembeda. Dari berbagai indikator dan variasi nilai dari konsep itu melalui objek penelitian ditetapkan untuk ditarik kesimpulan yang berarti.

Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan pada suatu variabel dengan member arti atau menspesifikasikan kegiatan atau membenarkan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut. Pengertian operasional variabel ini kemudian diuraikan menjadi indikator empiris yang meliputi:

a. Kemampuan SDM

Peneliti menggunakan teori Stephen Robbins (2007:38), maka indikator penelitian ini adalah:

- 1) Kemampuan Intelektual, yaitu kemampuan seorang karyawan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Item indikator diatas adalah:
 - a) Paham cakupan bidang tugas (X1.1);
 - b) Pertimbangan pimpinan atas alternative pemecahan masalah (X1.2);
 - c) Kreatifitas dalam menciptakan inovasi (X1.2);
 - d) Mampu mengatasi hambatan pekerjaan (X1.4).
- 2) Kemampuan Fisik, yaitu kemampuan yang diperlukan seorang karyawan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan ketrampilan serupa. Kemampuan fisik ini

mengandalkan kekuatan otot atau kekuatan tubuh. Item dari indikator diatas adalah:

- a) Tidak mudah lelah (X1.5);
- b) Terampil (X1.6);
- c) Cekatan (X1.7);
- d) Stamina (X1.8).

b. Motivasi

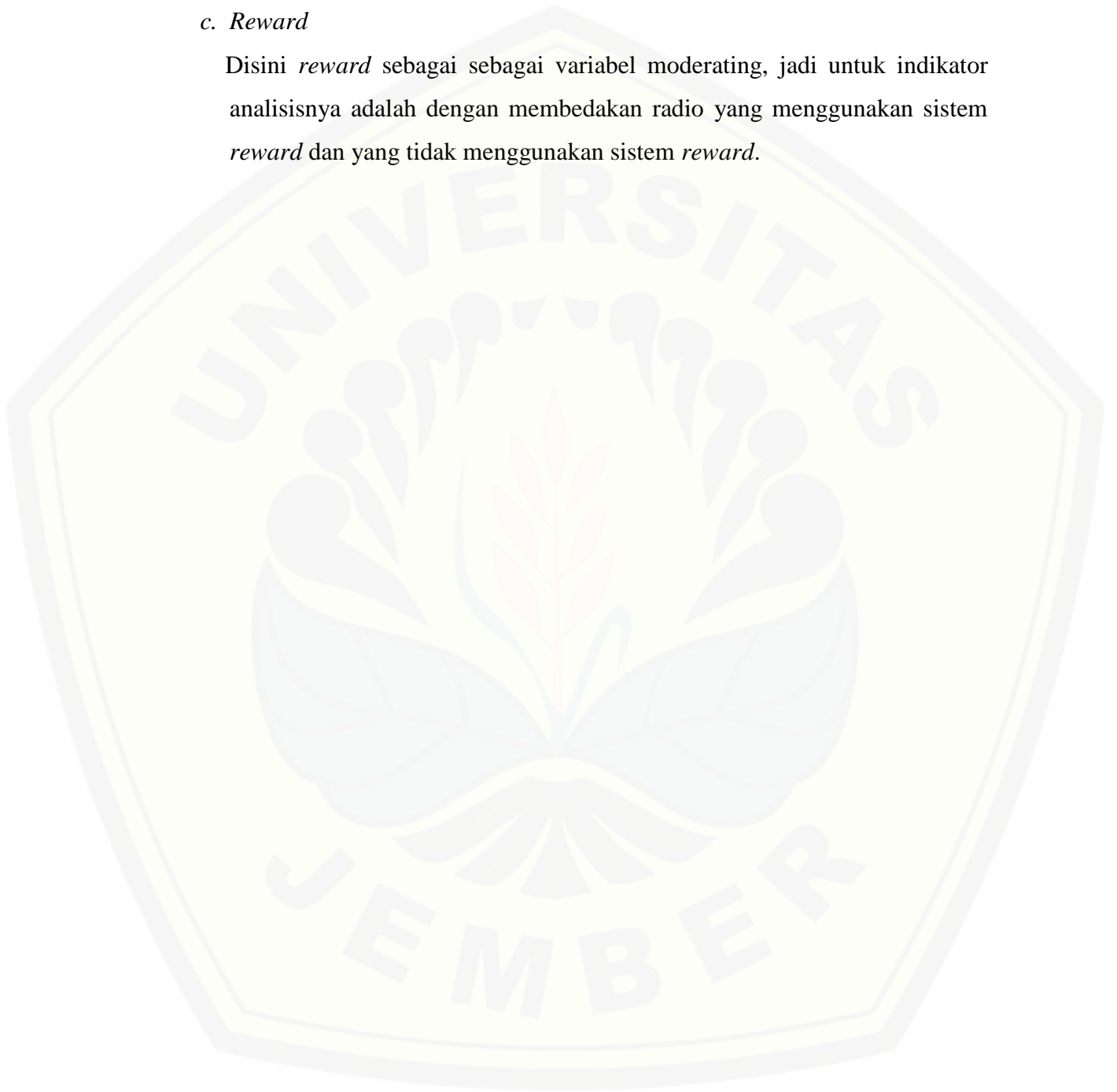
Peneliti menggunakan teori McClelland (Robbins, 2001:173) dengan teori motivasi prestasi, mengacu pada teori motivasi prestasi, maka indikator penelitian ini adalah.

- 1) Kebutuhan akan afiliasi, merupakan sebuah hasrat untuk berhubungan antar pribadi secara interpersonal maupun institusional. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain. Item dari indikator diatas adalah:
 - a) Dorongan dalam menambah semangat kerja (X2.1)
 - b) Saling bekerjasama antar karyawan yang satu dengan yang lain (X2.2)
 - c) Kolaboratif dalam melakukan pekerjaan (X2.3)
- 2) Kebutuhan akan prestasi, dapat diartikan sebagai keinginan untuk unggul atau berhasil dalam situasi kompetisi. Kebutuhan ini berhubungan erat dengan pekerjaan, yang mengarahkan tingkah laku karyawan pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu. Item dari indikator diatas adalah:
 - a) Memiliki inovasi dalam bekerja (X2.4)
 - b) Mengekspresikan diri dalam melakukan pekerjaan (X2.5)
 - c) Menguasai skill dalam melakukan pekerjaan (X2.6)
 - d) Cepat memahami dalam melakukan pekerjaan baru (X2.7)
- 3) Kebutuhan akan kekuasaan, merupakan dorongan untuk mengendalikan orang lain. Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersnagkutan tidak atau kurang memperdulikan perasaan orang lain. Item dari indicator diatas adalah:

- a) Bersedia menjadi pelopor dalam setiap kegiatan (X2.8)
- b) Pengembangan ide-ide baru dalam suatu pekerjaan demi mendapatkan jabatan yang lebih tinggi (X2.9)

c. *Reward*

Disini *reward* sebagai sebagai variabel moderating, jadi untuk indikator analisisnya adalah dengan membedakan radio yang menggunakan sistem *reward* dan yang tidak menggunakan sistem *reward*.



BAB 4. PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan hasil dari analisis data yang telah dilakukan berdasarkan metodologi penelitian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya. Pembahasan bab ini diawali dengan penjelasan data demografi dari penelitian. Kemudian dilanjutkan dengan pembahasan hasil pengolahan serta analisis data, dan diakhiri dengan kesimpulan yang diperoleh berdasarkan analisis data yang telah dilakukan.

4.1 Profil PT Radio Suara Akbar

PT. Radio Suara Akbar adalah salah satu perusahaan jasa radio yang ada di kota Jember, yang berdiri 25 Nopember 1967. Kata “AKBAR” adalah singkatan dari Angkatan Baru. Pada saat radio ini berdiri, sudah banyak berdiri radio-radio amatir dikota Jember. Namun, pada tahun 1971 hanya dua radio yang mendapatkan pengesahan, yaitu Radio Suara Akbar dan Radio Suara Kartika. Pada tahun itu pula sesuai dengan akte RadioSuara Akbar berubah menjadi PT yang bergerak menjadi radio komersial.

Pada awal berdirinya, PT Radio Suara Akbar Jember berlokasi di Jalan Diponegoro, kemudian pindah ke Jalan Untung Suropati, Jalan Trunojoyo dan Jalan Kartini dan pada awal tahun 2001, PT Radio Suara Akbar menempati gedung milik sendiri, di Jalan Trunojoyo 56 Jember.

Pada tahun 1971 yang menjabat sebagai direktur PT. Radio Suara Akbar Jember adalah Bapak Hisyam Oemar. Radio ini mengalami perkembangan pada saat dipimpin oleh Bapak Husein Abdullah. Pada tahun 1991 Bapak Husein Abdullah meninggal dunia sehingga pimpinan diambil alih oleh Bapak dr. Cholid Baktir dan Bapak Abdurrahman Abu Bakar sebagai Direktur dan Penanggung Jawab, PT. Radio Suara Akbar tercatat sebagai anggota PRSSNI No. 163-III/1978 pada saat dipimpin oleh Bapak Husein Abdullah.

Sejalan dengan perkembangan dan kemajuan, PT. Radio Suara Akbar Jember pernah memperoleh penghargaan Widya Kencana tingkat nasional

pada tahun 1991 sebagai juara II dan tahun 1993 mencapai predikat sebagai Radio Siaran Swasta terbaik se-Indonesia.

Dengan melihat letak geografis dan etnik Kabupaten Jember, dalam penyusunan program siarannya, PT. Radio Suara Akbar Jember lebih mengacu pada segmen masyarakat umum (multisegmen) sehingga diharapkan kebutuhan, hiburan dan informasi pada seluruh lapisan masyarakat dapat terpenuhi dengan baik. Selain itu, PT. Radio Suara Akbar Jember dikenal sebagai radio swasta yang bernuansa religius yang menjadi ciri kuat masyarakat Jember.

4.1.1 Wilayah Jangkauan Penyiaran PT Radio Suara Akbar

PT Radio Suara Akbar mempunyai wilayah jangkauan penyiaran yang terbagi menjadi 2 wilayah besar antara lain:

1. Wilayah Jember dan sekitarnya

Wilayah Jember dan sekitarnya yang dapat dijangkau oleh frekuensi PT Radio Suara Akbar, mencakup wilayah kota Jember dan daerah wilayah sekitarnya antara lain Mayang, kalisat, Ambulu, Kencong, Wirolegi dan lain-lain.

2. Wilayah luar Jember

Wilayah luar Jember yang dapat menangkap frekuensi siaran PT Radio Suara Akbar antara lain Lumajang, Probolinggo, Banyuwangi, Bondowoso, bahkan sampai Situbondo.

Dari sini dapat disimpulkan bahwa PT Radio Suara Akbar mencapai jangkauan yang luas dalam siarannya sehingga bisa diterima oleh masyarakat luas.

4.1.2 Motto Radio Suara Akbar Jember

Radio Suara akbar yang merupakan salah satu radio swasta di Jember ini mempunyai motto “Informatif, Edukatif dan Religius”. Motto tersebut memiliki makna dalam program-program yang disajikan.

a. Informatif

Radio Suara Akbar berusaha untuk memenuhi kebutuhan masyarakat khususnya masyarakat Kabupaten Jember akan beberapa informasi, baik

yang bersifat politik, sosial, budaya, pendidikan, hukum, kesehatan, musik dan lain sebagainya.

b. Edukatif

Selain bersifat informatif, Radio Suara Akbar juga bersifat edukatif. Melalui berbagai informasi yang disampaikan diharapkan dapat memberikan pendidikan kepada masyarakat Jember dan mampu membuka wacana baru tentang berbagai informasi baru dan aktual.

c. Religius

Radio Suara Akbar memiliki satu ciri khas yang berbeda dibandingkan dengan radio-radio lain yang ada di Kabupaten Jember. Salah satu ciri khas tersebut adalah nuansa religius Islami yang sangat kental mewarnai beberapa program acara. Hal ini dapat terlihat:

- 1) Penyiar diwajibkan mengucapkan salam di awal dan di akhir acara secara lengkap.
- 2) Semua karyawan wanita dan penyiar wanita diwajibkan memakai kerudung pada saat berada di kantor atau siaran.
- 3) Disetiap pergantian acara diselipkan “amar” (pembacaan ayat suci Al-Quran beserta artinya) yang memberikan pesan moral.
- 4) Adanya program titian fajar dan titian senja yang berisi tentang ceramah agama yang disiarkan setiap hari.

4.1.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu proses penerapan atau pembagian pekerjaan yang akan dilakukan, pembagian tugas-tugas atau tanggung jawab, wewenang serta penerapan hubungan antara unsur-unsur didalamnya dapat menciptakan hubungan kerjasama yang baik untuk mencapai tujuan. Dengan struktur organisasi yang jelas, maka tugas dan tanggung jawab masing-masing karyawan akan semakin jelas, sehingga semua karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan keahliannya masing-masing.

Radio Suara Akbar Jember memiliki bentuk struktur organisasi garis dan staf, garis yang berarti menunjukkan pelimpahan tugas dan tanggung jawab langsung atasan kepada bawahannya, dan staf adalah orang-orang yang diberi tugas dan wewenang sesuai dengan bidangnya.

Tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan oleh masing-masing jabatan pada gambar di atas adalah:

a. Komisaris

Komisaris yang memiliki jabatan tertinggi dalam perusahaan ini bertugas mengawasi jalannya tugas-tugas yang dilakukan oleh seorang direktur. Komisaris juga member masukan bagi direktur dalam menjalankan tugasnya. Komisaris berhak member peringatan apabila direktur melakukan sesuatu yang bertentangan dengan ketentuan-ketentuan yang disepakati.

b. Direktur Utama

Direktur utama bertugas sebagai pelindung perusahaan. Selain itu, direktur utama juga bertugas mengawasi jalannya operasional perusahaan. Segala sesuatu yang menyangkut permasalahan perusahaan haruslah dengan izin direktur utama.

c. Direktur Penanggung Jawab

Direktur penanggung jawab bertanggung jawab kepada direktur utama dan seluruh kegiatan perusahaan. Direktur penanggung jawab inilah yang terlibat langsung dalam jalannya perusahaan, membentuk organisasi perusahaan, menandatangani surat-surat perusahaan, dan membuat laporan hasil kerja yang dilaporkan kepada direktur utama. Semua yang berhubungan dengan masalah radio haruslah dengan izin direktur penanggung jawab.

d. Kabag Siar

Kabag siar berhubungan langsung dengan kegiatan penyiaran. Kabag siar bertugas mengawasi jalannya siaran, memeriksa rencana siaran sebelum siaran berlangsung, dan mengadakan koordinasi terhadap kabag komersial dan kabag studio. Kabag siar juga bertugas membuat laporan tertulis setiap bulan kepada direktur penanggung jawab.

e. Kabag Umum

Kabag umum bertugas mengurus semua masalah rumah tangga perusahaan, memeriksa absensi karyawan dan penyiar, dan memberikan laporan tertulis kepada pimpinan serta bertanggung jawab atas peralatan perusahaan, baik peralatan studio maupun peralatan kantor.

f. Kabag Komersial/keuangan

Kabag komersial atau keuangan bertugas mengatur dan melakukan pencatatan kegiatan keuangan perusahaan dan mengumpulkan serta menyimpan semua arsip yang berhubungan dengan aktivitas perusahaan. Selain itu, kabag komersial atau keuangan ini juga bertugas mengadakan komunikasi dengan biro iklan, menjual acara, dan mencari sponsor dalam event khusus, menerima pembuatan *spot*, dan membuat laporan tertulis setiap bulan kepada direktur penanggung jawab.

g. Produksi Siar

Produksi siar bertugas membuat jadwal siaran, memeriksa rencana siaran sebelum diserahkan ke kabag siar, mengadakan, mendistribusikan, dan menyimpan kaset-kaset/CD/VCD/CDA, dan bertanggung jawab atas peralatan ruang rekaman.

h. Teknik Pemancar

Teknik pemancar bertanggung jawab atas peralatan teknis dan juga bertugas sebagai pengontrol alat-alat teknis siar yang dipakai oleh perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya, baik yang berhubungan dengan alat di dalam studio siar maupun alat-alat di luar studio siar.

i. Teknik Studio

Teknik studio bertugas merawat peralatan audio atau komputer, merawat jaringan komputer, dan program komputerisasi iklan dan audio.

j. Adminstrasi

Administrasi bertugas mengatur segala administrasi yang berhubungan dengan aktivitas perusahaan. Bagian adminstrasi juga bertugas untuk mengumpulkan surat-surat dari pendengar dan mendistribusikan acara yang diinginkan.

k. Tata Laksana Iklan

Tata laksana iklan bertanggung jawab atas segala kegiatan perusahaan yang berhubungan dengan iklan, seperti: mengatur jam pemutaran iklan, dan membuat kwitansi, bukti siar, laporan pajak, dan rekap kwitansi kemusiaan diserahkan ke kabag komersial.

l. Promosi

Bagian promosi bertugas mempromosikan radio dengan cara menjual program-program acara ke pihak-pihak yang membutuhkan media iklan baik lokal maupun luar kota.

m. Umum

Bagian umum bertugas mengurus semua masalah rumah tangga perusahaan serta bertanggung jawab terhadap terhadap properti yang dimiliki perusahaan.

n. Keamanan

Bagian keamanan bertanggung jawab atas keamanan, ketertiban, dan ketenangan kantor, studio dan lingkungan sekitarnya baik pada jam kantor maupun di luar jam kantor. Selain itu, bagian keamanan juga bertugas sebagai *receptionist* yaitu penerima tamu, penerima telepon, dan mencatat setiap surat yang masuk dan kemudian diserahkan kepada yang berhak.

o. Rumah Tangga

Bagian rumah tangga bertugas mengurus semua kebutuhan rumah tangga perusahaan.

p. Kebersihan

Bagian kebersihan bertugas menjaga kebersihan kantor dan studio, memelihara kerapian dan kebersihan inventaris kantor serta menyiapkan minuman untuk karyawan dan membersihkan peralatan dapur.

q. Penyiar

Penyiar bertugas untuk membawakan suatu program acara radio dengan baik, sehingga mampu menarik pendengar. Dalam melaksanakan tugasnya, penyiar dituntut untuk profesional dalam membawakan suatu

program acara dengan gaya bahasa yang mudah dipahami dan bersifat komunikatif terhadap seluruh lapisan masyarakat.

r. Reporter

Reporter bertugas mencari dan menulis berita untuk reportase sesuai dengan kode etik jurnalistik. Reporter langsung terjun ke lapangan untuk mencari berita seputar daerah dimana media tersebut berada.

Tenaga kerja di radio Suara Akbar bekerja sesuai dengan peraturan waktu yang telah ditetapkan yaitu mulai pukul 08.00–14.00 WIB, sedangkan penyiar hanya bekerja sesuai dengan jam siarannya.

4.1.4 Segmentasi Pendengaran

Radio Suara Akbar menetapkan target segmen pendengarnya adalah:

- a. Laki-laki 40% dan perempuan 60%
- b. Kelas ekonomi menengah kebawah
- c. Mayoritas masyarakat pedesaan (diluar kota kabupaten Jember)
- d. Remaja dan dewasa berpendidikan

Dasar pemilihan segmen adalah karena keanekaragaman segmen pendengar yang ada pada jangkauan siaran, maka Radio Suara Akbar lebih memfokuskan pada segmen ekonomi menengah kebawah, karena mempertimbangkan secara mayoritas masyarakat yang ada pada wilayah jangkauan adalah penduduk agraris yang bekerja pada bidang pertanian, perkebunan dan nelayan, tetapi tidak menutup kemungkinan pada profesi lain walaupun prosentasenya kecil.

4.1.5 Format Siaran

Berdasarkan target segmen acara yang dikemas sesuai dengan keadaan masyarakat Jember umumnya, sehingga format siaran didasarkan pada budaya lokal, sehingga cerminan sosial budaya Jember dapat digambarkan dalam format siaran. PT Radio Suara Akbar memiliki format siaran berbahasa Jawa, Bahasa Madura, Bahasa Banyuwangi (Osing), Bahasa Mandarin dan Bahasa Indonesia.

Pengelompokan format siaran dan prosentase besaran acara siaran didasarkan 2 basis, yaitu:

- a. Basis musik;
- b. Basis siaran kata.

4.1.6 Komposisi Siaran

Mempertimbangkan kondisi psokografi (pemikiran penduduk) dan demografi (jumlah dan perkembangan penduduk) masyarakat Jember, maka PT Radio Suara Akbar memilih pendengar pada segmen menengah ke bawah dengan komposisi siaran.

- | | |
|---------------|--------|
| a. Iklan | : 50 % |
| b. Informasi | : 15 % |
| c. Pendidikan | : 15 % |
| d. Hiburan | : 50 % |

4.1.7 Nama Acara Siaran

Terdapat beberapa program acara siaran yang ditayangkan oleh radio Akbar setiap harinya, program acara itu antara lain:

- a. Pembacaan Ayat Suci Al-Quran (04.30-05.00)

Pembacaan ayat suci Al-Quran yang kemudian dilanjutkan dengan ceramah agama serta membedah tafsir Al-Quran yang dibawakan oleh para ulama ternama dari dalam kota Jember maupun luar kota Jember, kemudian dilanjutkan dengan irama qosidah.

- b. Kopi Pagi (05.00-07.00)

Kopi pagi menyajikan dialog interaktif yang menyangkut masalah ekonomi, politik, sosial, dan budaya dengan sajian komposisi lagu-lagu Pop Indonesia dan mancanegara.

- c. Biang Goyang (07.00-09.00)

Biang goyang bersisikan lagu-lagu dangdut yang sedang trend atau digemari oleh kalangan pecinta dangdut di kota Jember dan sekitarnya. Acara ini juga menerima atensi dan permintaan lagu-lagu

dangdut baik melalui surat, telepon atau sms. Selain itu juga banyak memberikan informasi seputar musik dan artis dangdut serta informasi lain yang menarik.

d. Seblang Wangi (09.00-11.00)

Seblang wangi (seni blambangan Banyuwangi) meyakinkan lagu-lagu Banyuwangi dengan bahasa pengantar bahasa Banyuwangi (osing).

e. SENSASI (11.00-13.00)

Acara guyonan, pantun dan cerita lucu yang disajikan dengan menarik dengan diikuti lagu-lagu dangdut modern yang ceria.

f. Kidung Kuning (13.00-15.00)

Acara ini mempunyai segmen bagi masyarakat Tionghoa yang berada di Kabupaten Jember. Kidung Kuning berisikan lagu-lagu mandarin ringan mengenai budaya Tionghoa.

g. Kampoan (15.00-17.00)

Kampoan berisikan tentang sketsa sosial dan budaya yang dikemas dalam syair, pantun, dan cerita-cerita yang mengandung apresiasi seni rakyat dalam bahasa Madura yang diselingi dengan lagu-lagu dangdut kenangan dan lagu daerah Madura.

h. Titian Senja (17.00-18.00)

Titian senja sama dengan titian fajar berisikan dialog dengan seorang ulama yang diiringi dengan lagu-lagu Islami atau lantunan tembang padang pasir.

i. Cakrawala (18.00-19.00)

Cakrawala berisikan informasi tentang dunia Islam, infor-info tentang keluarga sakinah dengan iringan lagu-lagu religius (Islam).

j. Trend Musik (19.00-21.00)

Acara ini menyajikan lagu-lagu hits Indonesia dan mancanegara yang dikhususkan untuk remaja. Selain itu acara ini juga menyajikan informasi mengenai artis dari dalam dan luar negeri serta menerima permintaan lagu baik melalui *facebook*, *twitter*, sms atau telepon.

k. Musik Malam (21.00-23.00)

Musik malam berisikan lagu-lagu barat dan Indonesia lama era 1980-an. Acara ini diperuntukkan bagi pendengar yang menyukai musik “*easy listening*” di malam hari sebagai penghantar tidur seperti: *old collection, jazz, session, country*. Acara ini juga menerima permintaan lagu.

l. Jawilan (23.00-01.00)

Jawilan menyajikan informasi-informasi aktual yang sangat familiar dengan kehidupan sehari-hari mengenai budaya dan seni tradisional masyarakat Jember pada umumnya yang dikemas secara menarik dengan baha Jawa sebagai bahasa pengantar. Acara ini juga menawarkan irama gendhing daerah Jawa, Banyuwangi, dan Madura.

Selain itu juga ada beberapa acara khusus yang disiarkan pada hari-hari tertentu, yaitu:

a. Laga Dangdut

Acara ini berisikan 25 tangga lagu dangdut terbaru pilihan pendengar serta berbagai informasi tentang artis dangdut.

b. Laga Musik Indonesia

Acara ini berisikan 25 tangga lagu pop Indonesia pilihan pendengar serta berbagai informasi musik, informasi artis, group musik, dan apresiasi musik Indonesia.

c. Laga Musik Manca

Acara ini berisikan 20 top hit list, lagu-lagu terlaris mancanegara dari hasil pilihan pendengar serta berbagai informasi, dan apresiasi musik.

d. Wayang (setiap hari Kamis di Minggu akhir bulan 21.00 – 04.00)

Wayang kulit adalah salah satu kebudayaan warisan nenek moyang yang adi luhung yang harus dilestarikan. Pemutaran wayang kulit dengan dalang-dalang kondang untuk melestarikan kebudayaan bangsa.

4.2 Profil Radio Nada FM

Nada 107,8 FM merupakan suatu *station* komunitas kampus di lingkungan kampus STAIN Jember. Radio Nada 107,8 FM berada di bawah naungan laboratorium Jurusan Dakwah, Prodi. Komunikasi dan Penyiaran Islam (KPI), STAIN Jember, Jawa Timur.

4.2.1 Jangkauan wilayah penyiaran radio nada

Adapun jangkauan wilayah penyiaran Radio STAIN Jember meliputi wilayah Kabupaten Jember, Bodowoso (Bagian selatan), Lumajang, Banyuwangi (Bagian Barat-Kalibaru).

4.2.2 Motto Radio Nada FM

Motto yang dimiliki oleh Radio Nada FM adalah *Variety (Education - News - Interactive - Teenage)*.

4.2.3 Nama Acara Siaran

Terdapat beberapa program acara yang ditayangkan di radio Nada, program-program acara tersebut diantaranya adalah:

a. AJOJING (06.30 – 08.00)

Ajojing merupakan sebuah singkatan Asik Joget In The Morning yang menyajikan komposisi alunan musik dangdut terbaru yang hit di Indonesia. Disamping itu disajikan pula informasi-informasi ringan pagi hari yang bermanfaat untuk keluarga.

b. POPINDO (08.00 – 09.30)

Beragam komposisi pop Indonesia era 2000-an disajikan di acara Popindo. Disamping itu pula disajikan pula informasi-informasi terbaru mengenai perkembangan musik di Indonesia dan informasi-informasi terbaru.

c. BOLAS (09.30 – 11.00)

Bolliwood asik hadir dengan menyajikan komposisi-komposisi musik bolliwood dengan irama yang khas.

d. Campursari (11.00 – 12.30)

Musik khas pulau Jawa dihadirkan pada acara campursari dengan sajian menarik. Hal ini semakin meningkatkan kecintaan masyarakat akan budaya asli Indonesia yang patut untuk dibanggakan.

e. POLARIS (12.30 – 14.00)

Polaris merupakan sajian pop lagu lama terlaris yang disajikan di siang hari untuk mengenang lagu-lagu kenangan yang hits di era 90an. Polaris akan memanjakan anda dengan musik-musik kenangan dan informasi-informasi ringan yang disajikan disiang hari.

f. GULALI (14.00 – 15.30)

Gulali merupakan sebuah acara yang menyajikan lagu dangdut lawas. Goyang dangdut lawas asli ini disajikan siang hari dan disamping itu disajikan pula informasi-informasi ringan.

g. OASE (15.30 – 17.00)

Sebuah konsep acara yang menyajikan lagu-lagu religi untuk menemani sore hari pendengar. disamping itu disajikan pula informasi-informasi ringan.

h. Al Quran (17.00 – 18.00)

Pembacaan ayat-ayat suci Al Quran sambil menunggu waktu maghrib tiba.

i. Gado-Gado (18.00 – 19.30)

Acara yang menyajikan komposisi pop western dan K-Pop terkini dengan penyajian yang menarik dan diselingi informasi-informasi ringan.

j. IPORS (19.30 – 21.30)

Komposisi, gaya dan musiknya anak muda, dengan ilustrasi komposisi hits Indonesia.

4.3 Karakteristik Responden

Responden penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PT Radio Suara Akbar dan Radio Nada FM. Karakteristik responden yang dipaparkan meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan lama bekerja.

4.3.1 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Berdasarkan jenis kelamin respondennya dapat ditentukan seberapa besar jumlah karyawan berdasarkan jenis kelaminnya, baik laki-laki maupun perempuan yang bekerja. Hasil yang diperoleh terangkum pada tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1 Distribusi sampel berdasarkan jenis kelamin

Jenis kelamin	Radio Akbar		Radio Nada	
	Jumlah (orang)	%	Jumlah (orang)	%
Laki-laki	15	60	3	18
Perempuan	10	40	14	82
Jumlah	25	100	17	100

Sumber : Hasil penelitian

Berdasarkan Tabel 4.1 responden yang berjenis kelamin laki laki di Radio Akbar lebih banyak didalam memberikan respon terhadap pertanyaan yang diajukan dibandingkan kaum perempuan yaitu sebanyak 60 persen. Hal ini bertolak belakang dengan keadaan yang ada di Radio Nada, yaitu jumlah responden yang berjenis kelamin perempuan lebih banyak dari pada yang berjenis kelamin laki-laki yaitu sebesar 82 persen.

4.3.2 Karakteristik responden berdasarkan usia

Faktor usia yang dimiliki oleh pekerja sangat berpengaruh dalam melaksanakan aktivitas kerjanya, sebagai contoh hal ini bias kita ketahui pada jenis golongan pelopor dan pengetrap dini (Moekijad, 1992:36). Golongan pelopor usianya antara 25-40 tahun. Golongan pelopor cirinya antara lain berpikiran maju, pandai, pengetahuan luas, usahanya rata-rata maju, berpenghasilan tinggi, kaya dan memiliki produktivitas tinggi. Sifat keistimewaan adalah selalu ingin tahun saja dan aktif mencari keterangan dari mana saja. Tetapi mereka kurang memperdulikan orang-orang yang ada disekitarnya, tidak aktif menyebarluaskan ilmu pengetahuan dan pengalamannya. Sedangkan golongan pengetrap atau penerimaan dini cirinya adalah gemar membaca buku atau surat kabar, memiliki faktor-

faktor produksi, sehingga mudah mempraktekkan yang diinginkan. Biasanya aktif bermasyarakat dan oleh tetangganya disegani karena dianggap contoh. Prakarsanya besar dan terbuka cepat untuk hal-hal baru dan suka membantu jawatan-jawatan yang bergerak dalam pembangunan. Adapun pekerja yang umurnya sudah agak tua antara 45 tahun keatas dan 50 tahun keatas biasanya cenderung statis. Kelompok ini dimasukkan pada golongan penerimaan akhir dan kelompok penolak. Golongan penerimaan akhir cirinya adalah keadaan yang kurang mampu, sifatnya kurang giat untuk hal-hal baru. Tetapi jika sudah yakin dan dipengaruhi contoh-contoh hasilnya golongan penerimaan awal, maka mereka akan melaksanakan anjuran hal-hal yang baru itu. Sedangkan golongan penolak cirinya antara lain pendidikan kurang, keadaan ekonominya tergolong kurang. Adapun proporsi jumlah responden berdasarkan usia dipaparkan pada tabel 4.2.

Tabel 4.2 Distribusi sampel berdasarkan usia

Kelompok Umur	Radio Akbar		Radio Nada	
	Jumlah (orang)	%	Jumlah (orang)	%
< 25	5	20	17	100
26 - 35	2	8		
36 - 45	6	24		
46 - 55	6	24		
>55	6	24		
Jumlah	25	100	17	100

Sumber: Hasil penelitian

Tabel 4.2 menunjukkan distribusi sampel berdasarkan kelompok umur yang sangat jelas. Dominasi umur responden di Radio Akbar adalah kisaran 36-45 tahun, 46-55 tahun dan > 55 tahun, yaitu memiliki prosentase yang sama sebesar 24 persen. Sedangkan kelompok umur yang paling sedikit adalah kelompok umur antara 26-35 tahun. Sedangkan di radio Nada 100 persen responden berusia kurang dari 25 tahun. Data ini menunjukkan bahwa responden pekerja di radio nada secara keseluruhan berada pada usia

produktif, sedangkan di Radio Akbar didominasi oleh kalangan pekerja golongan pelopor.

4.3.3 Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan

Tingkat pendidikan seseorang dapat menggambarkan pola pikirnya dalam menilai produk dan tempat yang sesuai dengan dirinya, dan tingkat seseorang, sehingga ini akan menentukan cara kerja seseorang seperti hasilnya pada tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3 Distribusi sampel berdasarkan tingkat pendidikan

Pendidikan	Radio Akbar		Radio Nada	
	Jumlah (orang)	%	Jumlah (orang)	%
Tidak tamat SD				
SD – SMP	1	4		
SMA – Diploma	10	40	17	100
Sarjana	14	56		
Jumlah	25	100	17	100

Sumber: hasil penelitian

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan sarjana untuk responden yang ada di radio Akbar yaitu sebesar 56 persen. Akan tetapi untuk tingkat pendidikan responden yang ada di Radio Nada 100 persen adalah SMA. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang ada di radio Nada adalah didominasi oleh mahasiswa yang bergabung di dalamnya. Akan tetapi responden yang ada di Radio Akbar di dominasi oleh kaum intelektual yaitu sarjana.

4.3.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Masa bekerja seseorang dapat menggambarkan produktivitas dan pengalaman seseorang dalam bekerja. Adapun proporsi jumlah responden berdasarkan usia dipaparkan pada tabel 4.4.

Tabel 4.4 Distribusi sampel berdasarkan lama bekerja

Pendidikan	Radio Akbar		Radio Nad	
	Jumlah (orang)	%	Jumlah (orang)	%
Kurang dari 3 bulan				
4 bulan – 1 tahun	1	4	5	29
1-2 tahun	1	4	1	6
2-3 tahun	3	12	8	48
Lebih dari 3 tahun	20	80	3	17
Jumlah	25	100	17	100

Sumber: hasil penelitian

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa lama kerja dari responden yang ada di radio Akbar didominasi masa kerja lebih dari 3 tahun. Hal ini menunjukkan tingkat profesionalitas kerja karyawan yang ada di radio Akbar tinggi karena masa kerja karyawan yang cukup lama.

4.4 Analisis Data

Dalam penelitian ini, pengolahan data menggunakan *Partial Least Square* atau disingkat dengan PLS. Untuk mempermudah penulis mengolah data, maka setiap indikator diberi kode untuk mempersingkat pengetikan.

4.4.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Dalam penelitian ini, langkah pertama yang dilakukan adalah evaluasi hubungan antara variabel dengan indikatornya. Evaluasi ini meliputi dua tahap, yaitu evaluasi terhadap *convergent validity* dan *discriminant validity*. *Convergent validity* dapat dievaluasi dalam tiga tahap, yaitu indikator validitas, reliabilitas kontrak, dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. Indikator validitas dapat dilihat dari nilai *loading factor*. Bila nilai *loading factor* suatu indikator lebih dari 0,5 dan nilai t statistik lebih dari 1,96; maka dapat dikatakan valid. Sebaliknya, bila nilai *loading*

factor kurang dari 0,5 dan memiliki nilai t-statistik kurang dari 1,96; maka dikeluarkan dari model. Tahapan yang dilakukan adalah sebagai berikut:

a. Uji Validitas

Dalam penelitian ini uji validitas yang digunakan adalah *Convergent Validity* dan diukur berdasarkan *outer loading* dari hasil pengujian dengan *SmartPLS*. Indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian dikatakan valid apabila nilai *outer loading* lebih besar dari 0,5 (*outer loading* > 0,5). Hasil pengujian validitas disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.5 Validitas indikator dari variabel kinerja karyawan

Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
Y1	0,593377	Valid
Y2	0,866566	Valid
Y3	0,743285	Valid
Y4	0,832693	Valid

Sumber: Lampiran 2

Dari 4 indikator yang membentuk variabel kinerja karyawan, berdasarkan pada tabel 4.5 diketahui bahwa nilai *outer loading* dari kedua sampel indikator Y1 sampai dengan Y4 telah memiliki nilai diatas 0,5 sehingga dapat dikatakan valid atau layak digunakan sebagai pengumpul data.

Tabel 4.6 Validitas indikator dari variabel kemampuan SDM

Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
X1.1	0,711499	Valid
X1.2	0,586878	Valid
X1.3	0,715882	Valid
X1.4	0,853332	Valid
X1.5	0,812131	Valid
X1.6	0,884132	Valid
X1.7	0,775898	Valid
X1.8	0,784305	Valid

Sumber: Lampiran 2

Variabel kemampuan SDM terdiri dari 8 indikator. Berdasarkan pada tabel 4.6 diketahui bahwa nilai *outer loading* dari indikator X1.1 sampai dengan X1.8 telah berada diatas 0,5 sehingga dinyatakan valid atau layak digunakan sebagai pengumpul data pada penelitian.

Tabel 4.7 Validitas indikator dari variabel motivasi

Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
X2.1	0,583316	Valid
X2.2	0,78747	Valid
X2.3	0,802554	Valid
X2.4	0,638007	Valid
X2.5	0,786987	Valid
X2.6	0,820425	Valid
X2.7	0,876039	Valid

Sumber: Lampiran 2

Variabel motivasi terdiri dari 7 indikator. Berdasarkan pada tabel 4.7 diketahui bahwa nilai *outer loading* dari indikator X2.1 sampai dengan indikator X2.7 telah berada diatas 0,5 sehingga dinyatakan valid atau layak digunakan sebagai pengumpul data.

b. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *composite reliability* (RC). Instrument penelitian untuk mengukur sebuah variabel memiliki reliabilitas komposit yang baik jika nilai *composite reliability* $\geq 0,7$. Berikut adalah evaluasi model pengukuran terhadap indikator motivasi, kemampuan SDM, dan kinerja dengan menggunakan SmartPLS.

Tabel 4.8 Nilai *composite reliability* masing-masing variabel

Indikator	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Kemampuan SDM	0,920247	Reliabel
Motivasi	0,905418	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,848074	Reliabel

Sumber: Lampiran 2

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa semua variabel baik kemampuan SDM, motivasi dan kinerja karyawan memiliki indikator yang reliabel karena nilai *composite reliability* dari seluruh indikator berada di atas 0,7 ($RC > 0,7$). Dengan kata lain, indikator semua variabel yang digunakan dalam penelitian memiliki kontribusi yang kuat terhadap variabel masing-masing. Dengan demikian instrument penelitian bersifat valid dan reliabel, sehingga dapat menghasilkan data yang akurat.

4.4.4 Uji Hipotesis

Pengujian koefisien jalur, dilakukan dengan uji t yakni membandingkan nilai t-statistik dengan nilai t-tabel yang digunakan sebagai acuan yaitu 1,96 (untuk alpha 5%, $n \geq 30$) pada analisis *Partial Least Square* (PLS) dan dihitung menggunakan *software SmartPLS*. Jika nilai t-statistik lebih dari 1,96 maka dapat dikatakan signifikan, yang secara lengkap disajikan pada lampiran 1. Hasil pengujian hipotesis dalam analisis *Partial least square* (PLS) tersebut secara rinci dapat dilihat pada tabe 4.9 berikut:

Tabel 4.9 Hasil pengujian hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
X1 -> Y	0,315987	0,288806	0,110348	0,110348	2,863549
X1 * Z -> Y	-0,254939	-0,294633	0,113509	0,113509	2,245988
X2 -> Y	-0,402665	-0,32775	0,238723	0,238723	1,686746
X2 * Z -> Y	4,391834	4,283094	1,414683	1,414683	3,104466
Z -> Y	-3,720607	-3,667671	1,270347	1,270347	2,928812

Sumber: Lampiran 2

Berdasarkan tabel 4.9 diatas telah diketahui bahwa nilai t-statistik untuk $X1 \rightarrow Y$ sebesar 2,881156, hal ini berarti hubungan antara kemampuan SDM terhadap kinerja karyawan di Radio Akbar dan Radio Nada bersifat signifikan karena nilai t-statistik lebih dari 1,96. Sedangkan nilai t-statistik $X2 \rightarrow Y$ sebesar 1,686746, hal ini memiliki makna hubungan antara motivasi terhadap kinerja karyawan bersifat tidak signifikan karena nilai t-statistik kurang dari 1,96.

Berdasarkan tabel diatas telah diketahui bahwa nilai t-statistik untuk variabel moderating ($X1 * Z \rightarrow Y$) sebesar 2,245988 hal ini berarti hubungan antara kemampuan SDM terhadap kinerja karyawan yang di moderasi oleh *reward* signifikan positif karena nilai t-statistik lebih dari 1,96. Demikian pula dengan hubungan antara motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh *reward* ($X2 * Z \rightarrow Y$) juga signifikan dan melebihi 1,96 yaitu sebesar 3,104466.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diperoleh hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3 Z + b_4X_1 Z + b_5X_2 Z + e$$

Keterangan:

Y : Kinerja Karyawan Z : *Reward*

X1 : Kemampuan SDM e : *standart error*

X2 : Motivasi b : *slope/koefisien regresi variabel independen*

Dimana

$$Z = 0 \rightarrow Y = b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Y = 0,315987 X_1 - 0,402665 X_2$$

$$Z = 1 \rightarrow Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z + b_4X_1 Z + b_5X_2 Z + e$$

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3 + b_4X_1 + b_5X_2 + e$$

$$Y = (b_1 + b_4) X_1 + (b_2 + b_5) X_2 + b_3 Z + e$$

$$Y = (0,315987 - 0,254939) X_1 + (-0,402665 + 4,391834) X_2 - 3,720607Z$$

$$Y = 0,061048 X_1 + 3,989169X_2 - 3,720607Z$$

- a. Kemampuan SDM berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

Kemampuan SDM berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan adalah diterima. Hasil pengujian hipotesis dengan metode model persamaan struktural dengan pendekatan PLS menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,315987 dengan t-statistik 2,863549 sehingga dapat diputuskan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan kemampuan SDM terhadap kinerja karyawan di Radio Akbar dan di Radio Nada, yaitu semakin tinggi kemampuan SDM maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan.

- b. Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

Hipotesis motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan adalah ditolak. Hasil pengujian hipotesis dengan metode model persamaan struktural dengan pendekatan PLS menghasilkan koefisien jalur sebesar $-0,402665$ dengan t-statistik 1,686746 sehingga dapat diputuskan tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan yang ada di Radio Akbar dan Radio Nada.

- c. Perbedaan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh *reward*

Terdapat perbedaan pengaruh kemampuan SDM terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh *reward*. Hasil pengujian hipotesis dengan metode model persamaan struktural dengan pendekatan PLS menghasilkan koefisien jalur sebesar -0,254939 dengan t-statistik 2,245988 sehingga dapat diputuskan signifikan karena nilai statistik lebih dari 1,96. Nilai signifikan berarti menerima H1 (menolak H0). Hal ini berarti pengaruh kemampuan SDM terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh *reward* merupakan kesesuaian terbaik. Sehingga dapat diketahui dengan adanya *reward* semakin memperkuat terjadinya pengaruh kemampuan SDM terhadap kinerja karyawan.

Disini dapat dilihat terdapat pula perbedaan pengaruh kemampuan SDM terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh *reward* antara perusahaan radio yang menerapkan sistem *reward* dan yang tidak menerapkan sistem *reward*. Adapun tingkat perbedaan yang terjadi adalah sebesar 0,254939.

Jadi dari hasil diatas dapat diketahui terdapat perbedaan pengaruh kemampuan SDM terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh *reward*. Nilai koefisien regresi variabel kemampuan SDM (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) antara perusahaan radio yang menerapkan *reward* dan yang tidak menerapkan *reward* yaitu sebesar 0,315987 dan 0,061048, yang artinya apabila jika kemampuan SDM (X_1) mengalami kenaikan satu satuan, maka kinerja karyawan di radio Nada (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,315987 atau 31,5% koefisien bernilai positif artinya hubungan anatar kemampuan SDM (X_1) dan kinerja karyawan (Y) di Radio Nada memiliki hubungan positif. Kenaikan pada kemampuan SDM mengakibatkan pada kenaikan pada kinerja karyawan. Demikian pula dengan radio Akbar, apabila jika kemampuan SDM (X_1) mengalami kenaikan satu satuan, maka kinerja karyawan di radio Akbar (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,061048 atau 6,10% koefisien bernilai positif artinya hubungan antara kemampuan SDM (X_1) dan

kinerja karyawan (Y) di Radio Akbar memiliki hubungan positif. Kenaikan pada kemampuan SDM mengakibatkan pada kenaikan pada kinerja karyawan.

d. Perbedaan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh *reward*

Dari hipotesis terdapat perbedaan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh *reward*, dapat diketahui hasil pengujian hipotesis dengan metode model persamaan struktural dengan pendekatan PLS menghasilkan koefisien jalur sebesar 4,391834 dengan t-statistik 3,104466 sehingga dapat diputuskan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh *reward*, artinya bahwa dengan adanya *reward* maka akan semakin tinggi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh *reward* dari hasil penelitian diatas juga telah nampak dengan tingkat perbedaan adalah sebesar 3,989169. Sehingga dari hasil diatas dapat diketahui terdapat perbedaan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh *reward*. Nilai koefisien regresi variabel motivasi (X₂) terhadap kinerja karyawan (Y) antara perusahaan radio yang menerapkan *reward* dan yang tidak menerapkan *reward* yaitu sebesar -0,402665 dan 3,989169, yang artinya apabila jika motivasi (X₂) mengalami kenaikan satu satuan, maka kinerja karyawan di radio nada (Y) akan mengalami penurunan sebesar -0,402665 atau -40,2% koefisien bernilai negatif artinya hubungan anatar motivasi (X₂) dan kinerja karyawan (Y) di Radio Nada memiliki hubungan negatif. Kenaikan pada motivasi mengakibatkan pada penurunan pada kinerja karyawan. Hal ini berbeda dengan di radio Akbar, jika motivasi (X₂) mengalami kenaikan satu satuan, maka kinerja karyawan di radio Akbar (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 3,989169 atau 39,89% koefisien bernilai positif artinya hubungan antara motivasi (X₁) dan kinerja karyawan (Y) di Radio Akbar memiliki hubungan positif. Kenaikan pada motivasi mengakibatkan kenaikan pada kinerja karyawan.

Tabel 4.10 Rangkuman hasil pengujian hipotesis

No	Hipotesis Penelitian	Keterangan
1	Kemampuan SDM berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan	Diterima
2	Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan	Ditolak
3	Perbedaan pengaruh antara kemampuan SDM terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh <i>reward</i>	Diterima
4	Perbedaan pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh <i>reward</i>	Diterima

Sumber: Lampiran 2

4.5 Pembahasan

Dari hasil analisis statistik yang telah tercantum diatas maka dibawah ini akan dibahas secara rinci penjabaran deskriptif.

4.5.1 Pengaruh kemampuan SDM terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian hipotesis yang menyatakan bahwa pengaruh kemampuan SDM terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Dimana terdapat pengaruh positif signifikan antara kemampuan SDM terhadap kinerja karyawan, yaitu semakin tinggi kemampuan SDM maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan para pekerja terhadap pekerjaannya.

Hal ini sejalan dengan teori yang disampaikan menurut Griffin dalam Sule dan Saefullah (2005:235), kinerja terbaik ditentukan oleh 3 faktor, yaitu motivasi, kemampuan dan lingkungan pekerjaan. Motivasi yaitu yang terkait dengan keinginan untuk melakukan pekerjaan. Sedangkan kemampuan adalah kapabilitas dari tenaga kerja atau SDM untuk melakukan pekerjaan dan lingkungan pekerjaan yaitu sumber daya dan situasi yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan tersebut. Apabila dilihat dari hasil kajian empiris, penelitian dari Arfin pada tahun 2005 memiliki hasil yang sama, yaitu kemampuan SDM berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Diantara delapan indikator yang membangun variabel kemampuan SDM tersebut, baik berdasarkan nilai rata-rata jawaban maupun nilai *loading factor* yang diperoleh dari hasil analisis semuanya memberikan kontribusi yang positif dan signifikan.

Hal ini dikarenakan pada radio Nada dan radio Akbar diterapkan program pelatihan yang berkaitan dengan kegiatan penyiaran. Pada radio Akbar untuk menunjang kemampuan karyawannya, penyiar baru akan dikutkan *training* teori tentang dunia *broadcast*, training rekaman suara, dan outbond olah vokal di pantai agar menciptakan suasana santai dan memaksimalkan pelatihan olah vokal. Hal ini dirasakan secara langsung oleh penyiar ketika mereka melaksanakan kegiatan siaran dan bekerja di radio Akbar FM. Disamping itu, karyawan juga diikuti beberapa pelatihan dan *workshop* yang berkaitan dengan pekerjaannya. Hal serupa juga dilaksanakan di radio Nada FM. Program pelatihan juga dilaksanakan untuk menunjang kinerja bagi karyawannya. Bahkan dalam sistem manajemen struktur organisasi juga dibentuk tim pelatihan kinerja karyawan untuk memaksimalkan kemampuan SDM yang ada di radio Nada FM.

4.5.2 Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian hipotesis yang menyatakan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan ditolak. Dimana terdapat pengaruh positif tidak signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan, yaitu semakin tinggi motivasi maka belum tentu semakin tinggi pula kinerja karyawan para pekerja terhadap pekerjaannya.

Hipotesis penelitian yang menyatakan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tidak terbukti dan ditolak. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan teori harapan yang dikemukakan oleh Victor Vroom yang mengembangkan sebuah teori motivasi berdasarkan jenis pilihan yang dibuat orang untuk mencapai tujuan dan berdasarkan kebutuhan internal. Dalam Teori harapan (*expectancy theory*), memiliki tiga asumsi pokok (Robbins, 2006: 230) yaitu:

1. Hubungan upaya kinerja: Probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu akan mendorong kinerja.
2. Hubungan kinerja ganjaran: Derajat sejauh mana individu itu menyakini bahwa berkinerja pada suatu tingkat tertentu akan mendorong tercapainya suatu keluaran yang diinginkan.
3. Hubungan ganjaran tujuan-pribadi: Derajat sejauh mana ganjaran-ganjaran organisasional memenuhi tujuan atau kebutuhan pribadi seseorang individu dan potensi daya tarik ganjaran tersebut untuk individu tersebut.

Hasil penelitian ini juga berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Handriyani Dwilita (2007) dan Ferdiansyah Rusman (2006) yang menyatakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja.

Dari tujuh indikator yang membangun variabel motivasi, baik berdasarkan nilai rata-rata jawaban maupun nilai *loading factor* yang diperoleh dari hasil analisis semuanya memberikan kontribusi yang positif dan tidak secara signifikan berpengaruh. Memotivasi merupakan salah satu faktor kunci untuk bekerja dan mencapai kinerja yang tinggi bagi perusahaan. Kegiatan memotivasi berkaitan dengan sejauhmana komitmen seseorang terhadap pekerjaannya dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Karyawan yang motivasinya terhadap suatu pekerjaan rendah atau turun akan memiliki komitmen terhadap pelaksanaan penyelesaian pekerjaannya. Karyawan tersebut termasuk orang yang kurang semangat atau motivasi rendah. Pada dasarnya, yang membuat karyawan kehilangan motivasi atau tidak semangat adalah situasi dan kondisi pekerjaan itu sendiri.

Salah satu keadaan yang memungkinkan tingkat motivasi karyawan masih cukup rendah adalah karena beban kerja yang dilakukan oleh karyawan. Karena keterbatasan sumber daya manusia dan minimnya kualifikasi pendidikan yang berkaitan dengan sebuah manajemen di perusahaan sehingga banyak pekerja di radio yang bekerja merangkap untuk melaksanakan kegiatan operasional.

4.5.3 Perbedaan pengaruh kemampuan SDM terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh *reward*.

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa terdapat perbedaan pengaruh antara kemampuan SDM terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh *reward*. Dari hasil uji analisis menunjukkan bahwa terdapat perbedaan nilai pada hasil uji statistik antara perusahaan yang menerapkan sistem *reward* (radio nada) dan perusahaan yang tidak menerapkan *reward* dalam sistem manajemennya. Perbedaan tersebut signifikan secara statistik yang menunjukkan nilai sebesar 0,315987 dan 0,061048, oleh karena itu hipotesis ketiga (H3) ini diterima. Dari hasil analisis ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan pengaruh kemampuan SDM terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh *reward* antara radio Nada dan radio Akbar FM.

Hasil penelitian ini memperkuat pendapat dari Mulyadi (2000:29) yang menyatakan sistem *reward* berbasis kinerja merupakan satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personil agar mencapai tujuan perusahaan dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Sehingga *reward* menjadi salah satu indikator penting sebagai pengendali untuk menunjang agar karyawan meningkatkan kemampuan sesuai yang diharapkan oleh perusahaan.

Kedua radio yang menjadi sampel sudah sama-sama menerapkan sistem pelatihan dalam pengelolaan karyawannya untuk semakin meningkatkan kualitas SDM. Meskipun radio Nada hanya radio intern kampus, akan tetapi proses rekrutmen penyiar sudah dilakukan dengan selektif dan diadakan pelatihan-pelatihan untuk semakin meningkatkan kualitas karyawannya dan bimbingan serta pengawasan untuk bagian operasional lainnya yang dipantau langsung oleh manajer radio Nada. Hal serupa juga telah dilakukan oleh radio Akbar. Proses seleksi yang ketat dengan mempertimbangkan karakter suara, kepribadian, kemampuan olah vokal, penguasaan materi dan cara berkomunikasi merupakan hal penting dalam proses pencarian penyiar. Training penyiar dilakukan selama kurang lebih 6 bulan yang terdiri dari 1

bulan pendidikan teori, 2 bulan training olah vokal di ruang produksi dan 3 bulan training diruang siar. Bagian operasional dari karyawan Akbar juga sering mengikuti pelatihan-pelatihan administrasi, workshop dan studi banding dengan radio lain. Sehingga kedua radio sudah melakukan upaya untuk meningkatkan kemampuan karyawannya yang bias berpengaruh terhadap kinerja karyawannya.

Radio Nada merupakan radio yang didirikan oleh kampus STAIN yang bertujuan sebagai sarana dakwah dimana karyawan yang terlibat didalamnya adalah mahasiswa dari kampus STAIN, bukan dari kalangan profesional. Sehingga peningkatan kemampuan SDM yang berkaitan dengan bidang *broadcast* harus tetap ditingkatkan untuk semakin meningkatkan kualitas radio Nada dengan kondisi semakin ketatnya persaingan radio yang ada di Kabupaten Jember. Demikian pula dengan radio Akbar yang merupakan saah satu radio tertua di kabupaten Jember yang dituntut untuk terus meningkatkan kualitas SDM untuk menghadapi persaingan semakin ketat.

4.5.4 Perbedaan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh *reward*.

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa terdapat perbedaan pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh *reward*. Dari hasil uji analisis menunjukkan bahwa terdapat perbedaan nilai pada hasil uji statistik antara perusahaan yang menerapkan sistem *reward* (radio nada) dan perusahaan yang tidak menerapkan *reward* dalam sistem manajemennya. Perbedaan tersebut secara statistik yang menunjukkan nilai sebesar $-0,402665$ dan $3,989169$, oleh karena itu hipotesis ketiga (H4) ini diterima. Dari hasil analisis ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh *reward* antara radio Nada dan radio Akbar FM.

Berdasarkan hasil statistik menunjukkan perbedaan pengaruh yang jelas antara perusahaan yang menerapkan *reward* dan yang tidak menerapkan *reward*. Nilai koefisien dari radio Nada memiliki nilai negatif dan nilai koefisien pada radio Akbar bernilai positif.

Hal ini menunjukkan terdapat perbedaan pengaruh yang terjadi antara perusahaan yang menerapkan *reward* dan perusahaan yang tidak menerapkan *reward*. dengan adanya *reward* pada perusahaan, maka hal tersebut akan semakin meningkatkan motivasi pada karyawan untuk bekerja dalam perusahaan. Perusahaan yang menerapkan *reward* pada perusahaannya memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi pada pekerjaannya dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menerapkan *reward* pada perusahaannya.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat dari Hasibuan (2008:121) yang menyatakan bahwa jika *reward* yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya dan stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil. Dengan pemberian penghargaan yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan yang berlaku dalam perusahaan.

Melihat angka statistik yang muncul, terdapat perbedaan yang signifikan antara perusahaan yang menerapkan radio dan yang tidak menerapkan *reward* pada perusahaannya. Motivasi karyawan yang menerapkan sistem *reward* yaitu radio Akbar memiliki nilai yang lebih tinggi dari pada radio nada yang tidak menerapkan *reward*. *Reward* yang diterapkan di Radio Akbar adalah semua karyawan menjadi marketing bagi karyawannya sehingga semua karyawan berkesempatan untuk mendapatkan tambahan bonus setiap bulannya. Kebijakan yang diberlakukan di Radio Akbar adalah setiap karyawan apabila mendapatkan relasi untuk memasang iklan di Radio Akbar maka langsung akan mendapatkan *reward* sebesar 10% dari total pembayaran iklan yang diterapkan oleh klien. Disamping itu pula terdapat evaluasi pemilihan penyiar terfavorit yang nantinya akan mendapatkan hadiah khusus dari pimpinan radio Akbar.

Tentunya hal ini sangat memotivasi karyawan Akbar untuk terus meningkatkan kinerjanya dalam ruang siar dan semakin giat untuk mencari iklan yang merupakan tiang kehidupan dari sebuah radio swasta. Pada radio Akbar juga secara rutin diadakan kegiatan *outbound* dan berisi tentang pelatihan kepemimpinan dan memotivasi karyawannya agar terus semangat dalam bekerja, kreatif, inovatif dan selalu memberikan yang terbaik untuk perusahaan.

Berbeda dengan sistem yang ada di radio Nada, kegiatan motivasi dan pelatihan sebenarnya sudah ada tetapi masih minim. Hal ini dikarenakan radio Nada adalah berkonsep radio dakwah yang tidak memiliki target mencari klien untuk memsang iklan di radio nada, akan tetapi sebaiknya meskipun radio Nada sebagai wadah belajar mahasiswa dan berorientasi *profit oriented* kegiatan memotivasi karyawan dan pemberian *reward* kepada penyiar berprestasi dan sebagainya seperti di radio Akbar bisa diterapkan di radio Nada dengan keadaan yang disesuaikan dengan perusahaan. Sehingga dengan pemberian *reward* diharapkan karyawan bisa semakin termotivasi dan kreatif untuk menyajikan penyiaran yang baik.

4.5.5 Temuan Penelitian

Masalah sumberdaya manusia masih menjadi sorotan utama bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber daya alam yang memadai, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya.

Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Tuntutan perusahaan untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah.

Pentingnya peranan sumber daya manusia tercermin dari kebutuhan perusahaan untuk membuat strategi manajemen sumber daya manusia sejajar dengan pentingnya strategi di bidang lain. Manajemen sumber daya manusia merupakan program, aktivitas untuk mendapatkan, mengembangkan, memelihara dan mendayagunakan sumber daya manusia untuk mendukung perusahaan mencapai tujuannya. Dalam mencapai tujuan perusahaan, dibutuhkan sumber daya manusia (karyawan) yang berkualitas. Kualitas atau kinerja karyawan harus selalu dipelihara dan ditingkatkan, salah satu caranya adalah dengan penerapan reward.

Dari hasil penelitian telah diketahui terdapat perbedaan kinerja karyawan yang terjadi antara perusahaan yang menerapkan *reward* dan perusahaan yang tidak menerapkan *reward*. Perusahaan yang menerapkan *reward*, memiliki kinerja karyawan yang lebih tinggi dari perusahaan yang tidak menerapkan *reward*, diantaranya yaitu memiliki motivasi yang tinggi. Motivasi merupakan suatu komponen penting dalam perusahaan agar karyawan bisa bekerja dengan maksimal dan memberikan kontribusi besar terhadap perusahaan yang akhirnya bias meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan disini memiliki dampak yang besar terhadap kehidupan suatu perusahaan, sehingga harus terus dijaga dan dilestarikan agar kinerja karyawan terus meningkat. Disini kita dapat melihat bahwa *reward* memiliki peranan penting dalam kemajuan sebuah perusahaan. Perusahaan harus bisa menerapkan kebijakan *reward* secara baik, sehingga dibutuhkan suatu *reward management* yang baik pula untuk melaksanakannya.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat diambil simpulan mengenai Pengaruh Kemampuan SDM, Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dan *Reward* sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus PT Radio Suara Akbar dan Radio Nada di Kabupaten Jember) sebagai berikut:

1. Hasil pengujian hipotesis yang menyatakan bahwa pengaruh kemampuan SDM terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Sehingga apabila semakin tinggi kemampuan SDM maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan para pekerja terhadap pekerjaannya.
2. Hasil pengujian hipotesis yang menyatakan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan ditolak. Hasil ini menunjukkan tidak terdapat hubungan yang menjelaskan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Hasil pengujian hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat perbedaan pengaruh kemampuan SDM terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi *reward* dapat diterima. Dimana terdapat pengaruh positif signifikan antara kemampuan SDM terhadap kinerja karyawan, yaitu semakin tinggi kemampuan SDM maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan para pekerja terhadap pekerjaannya. Pada dasarnya karyawan Radio akbar dan radio Nada memiliki kemampuan yang termasuk kategori sangat baik sehingga mendukung terhadap kinerja pegawai, namun pada unsur aspek-aspek kemampuan yang masih perlu ditingkatkan khususnya dalam aspek melaksanakan tugas seperti keterampilan penyelesaian pekerjaan, penempatan SDM tidak sesuai dengan pengetahuan dan pengalamannya maka frekuensi mengikuti pelatihan, penyaluran kemampuan, dan sikap serta perilaku masih perlu ditingkatkan.
4. Hasil pengujian hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat perbedaan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi *reward* dapat diterima. Dimana terdapat pengaruh positif signifikan antara kemampuan SDM terhadap kinerja karyawan, yaitu semakin tinggi kemampuan SDM maka akan

semakin tinggi pula kinerja karyawan para pekerja terhadap pekerjaannya. *Reward* setelah dimasukkan sebagai variabel moderating, hasilnya menunjukkan signifikan dibandingkan dengan persamaan sebelumnya tanpa menggunakan *reward*. Hal ini menunjukkan dengan adanya *reward* maka tingkat motivasi karyawan di PT Radio Akbar dan Radio Nada semakin tinggi untuk bekerja dan pasti akan memberikan kontribusi yang positif juga pada karyawan nantinya. Sehingga kebijakan *reward* merupakan sebagai salah satu bentuk kepedulian perusahaan kepada karyawannya yang sangat berperan terhadap tumbuh kembangnya suatu perusahaan.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dan juga memperhatikan manfaat dan keterbatasan penelitian, beberapa saran sebagai berikut:

1. Perusahaan harus mampu lebih memahami karyawannya sehingga karyawan yang bekerja di sebuah radio bisa bekerja dengan nyaman, memiliki peningkatan kemampuan dan motivasi yang nantinya akan berdampak positif bagi perusahaan
2. Semakin meningkatnya persaingan antara radio dan televisi harus membuat perusahaan radio agar lebih berinovasi dalam berbagai penyajian agar kesetiaan pendengar bisa didapatkan. Inovasi yang bisa dilakukan adalah dengan mengganti program-program acara yang lama dan memiliki rating pendengar yang kecil, diganti dengan program-program baru yang lebih segar dan harus juga memiliki nilai manfaat bagi pendengar.
3. Pemantauan kinerja karyawan dan kesesuaian *job description* harus diperjelas dalam sebuah manajemen agar tidak terjadi beban kerja yang berlebihan bagi pekerja.
4. Rutin melaksanakan acara *touring* dan *outbound* bersama untuk semakin meningkatkan kebersamaan lingkungan kerja dan melatih jiwa kepemimpinan dari masing-masing karyawan.
5. Melakukan evaluasi manajemen *reward* pada karyawan secara *continue* agar tingkat kepuasan karyawan dan kinerja karyawan terus meningkat.

Kepada Yth,

Bapak/Ibu/Sdr

Di tempat

“Asslamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.”

Di tengah kesibukan Bapak/Ibu/Sdr pada saat bertugas, perkenankan saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr untuk meluangkan sedikit waktu guna mengisi angket yang saya sertakan berikut ini. Angket ini bertujuan untuk kepentingan ilmiah oleh karena itu jawaban yang Bapak/Ibu/Sdr berikan sangat besar manfaatnya bagi perkembangan ilmu pengetahuan. Angket ini tidak ada hubungannya dengan status dan kedudukan Bapak/Ibu/Sdr dalam perusahaan, maka jawaban yang dituliskan adalah keadaan yang benar-benar menggambarkan serta mencerminkan pengalaman yang dialami dalam organisasi/perusahaan tempat Bapak/Ibu/Sdr bekerja saat ini.

Saya ucapkan terimakasih atas kerjasama dan bantuan yang telah Bapak/Ibu/Sdr berikan. Besar harapan saya untuk menerima angket ini kembali dalam waktu yang singkat.

“Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh”.

Hormat saya,

Jember, 23 Maret 2015

Deni Budiman

BAGIAN I

Tanggal Pengisian :

Nama Responden :

Jenis Kelamin :

Usia :

Pertanyaan umum Bapak/Ibu/Sdr/I diminta untuk memberikan keterangan dengan cara melingkari sesuai dengan identitasnya.

1. Latar Belakang pendidikan anda?

- a. SD
- b. SLTP
- c. SLTA
- d. S1 jurusan.....
- e. Lainnya.....

2. Berapa lama anda bekerja?

- a. Kurang dari 3 bulan
- b. 4 bulan – 1 tahun
- c. 1 tahun – 2 tahun
- d. 2 tahun – 3 tahun
- e. Lebih dari 3 tahun

3. Apa jabatan kedudukan anda?

- a. Penyiar
- b. Marketing
- c. Kepala bagian siar
- d. Kepala Bagian Produksi
- e. Satpam
- f. Resepsionis
- g. Bagian kebersihan
- h. Teknisi
- i. Lain-lain.....

Bagian II

Pengaruh kemampuan SDM, Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dan Reward sebagai variabel moderating (Studi Kasus PT Radio Suara Akbar dan Radio Nada).

Bapak/Ibu/Sdr/i diminta untuk memberi tanda centang (√) atas tanggapan pernyataan dibawah ini pada pilihan yang paling mendekati menurut bapak/Ibu/Sdr/I, yaitu: STS: sangat Tidak Setuju, TS = Tidak Setuju, KS = Kurang Setuju, S = Setuju, dan SS = Sangat Setuju.

Variabel Penelitian		Pernyataan Skor				
		STS	TS	KS	S	SS
I	Kinerja Karyawan	1	2	3	4	5
1	Saya melakukan pekerjaan dengan penuh perhitungan dan dengan cekatan.					
2	Pekerjaan yang saya lakukan telah sesuai dengan yang perusahaan harapkan seperti yang tercantum dalam job description saya.					
3	Saya dapat dengan cepat menyesuaikan diri dengan keputusan-keputusan baru yang diambil perusahaan.					
4	Saya mampu bekerja dan selalu berkoordinasi sesuai dengan struktur organisasi perusahaan.					
II	Kemampuan SDM					
1	Saya memahami tugas apa saja yang harus selesai dengan baik.					
2	Saya selalu memahami pertimbangan pimpinan dalam memberikan alternatif pemecahan masalah yang terjadi.					
3	Saya selalu berusaha untuk menciptakan					

	inovasi dalam pekerjaan saya.					
4	Saya mampu mengatasi hambatan pekerjaan yang saya hadapi dengan baik.					
5	Dalam melakukan pekerjaan yang saya lakukan saya tidak mudah lelah dalam melaksanakannya dan selalu dengan senang melakukannya.					
6	Saya selalu dapat menyelesaikan tugas saya dengan sangat baik sesuai yang diinginkan perusahaan.					
7	Saya tidak pernah menunda-nunda atau mengulur-ulur waktu dalam mengerjakan pekerjaan saya dan slalu sesuai prosedur.					
8	Saya tidak mudah sakit dalam melakukan setiap pekerjaan yang saya lakukan.					
III	MOTIVASI					
1	Dalam melakukan suatu pekejaan saya selalu ingin tahu bagaimana kemajuan yang saya capai ketika sedang menyelesaikan tugas.					
2	Saya selalu bekerja sama dengan karyawan lain.					
3	Saya selalu melibatkan beberapa orang dalam perusahaan apabila ada permasalahan yang harus dipecahkan bersama-sama.					
4	Saya selalu berusaha menemukan cara baru dalam melakukan pekerjaan saya untuk bisa lebih baik lagi.					
5	Saya selalu senang dalam melakukan pekerjaan saya.					
6	Saya sangat menguasai pekerjaan yang saya					

	lakukan sekarang.					
7	Saya sangat mudah dan cepat dalam memahami pekerjaan baru yang harus saya selesaikan.					

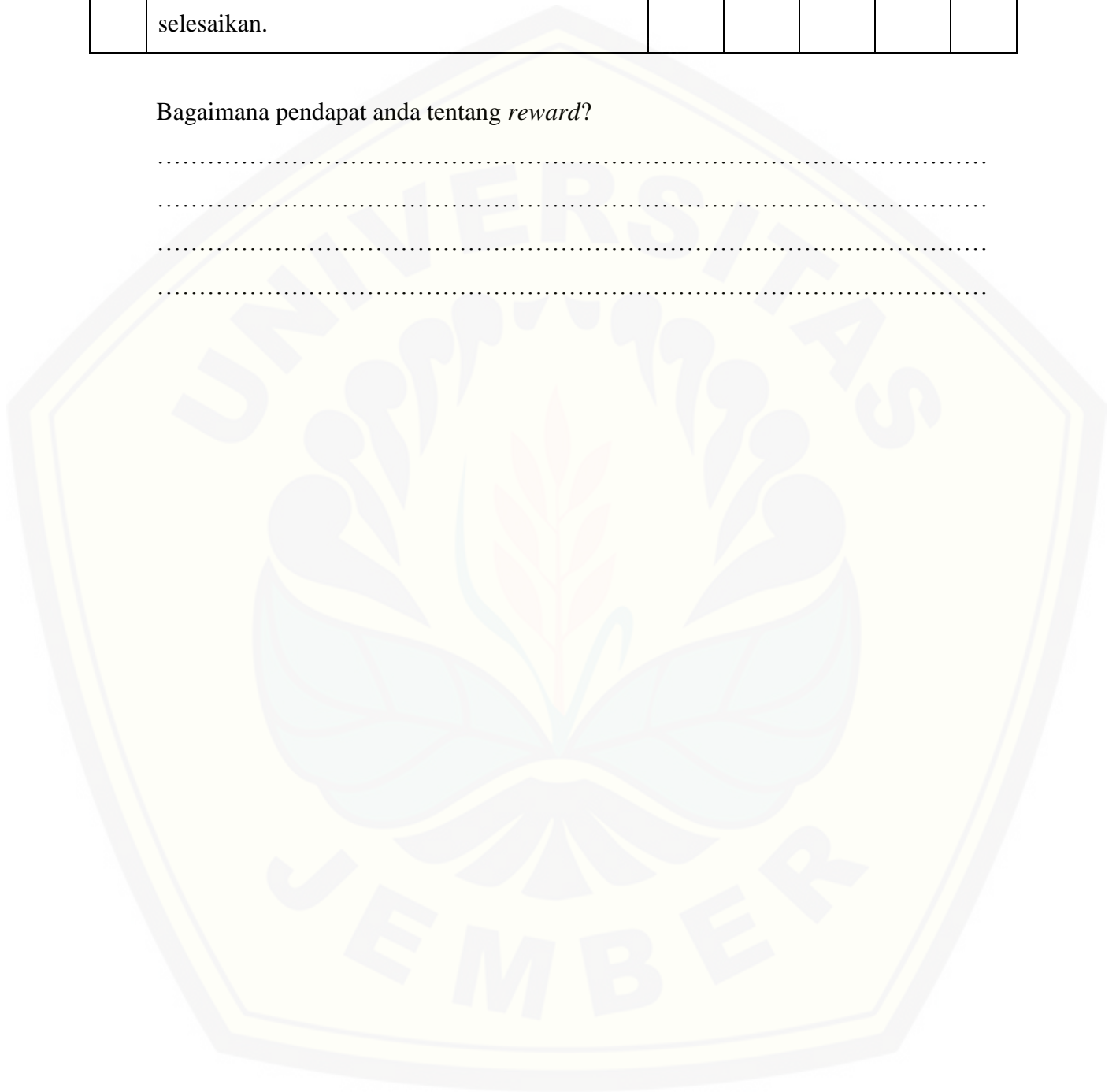
Bagaimana pendapat anda tentang *reward*?

.....

.....

.....

.....



DAFTAR PUSTAKA

- Alex, Nitisemito. 1998. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Amstrong, Mischael. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Sofyan dan Haryanto*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Arifin. 2005. *Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja karyawan PT Satu Nusa Persada Batam*. Universitas Sumatera Utara.
- Arikunto, Suharsimi. 2007. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Atmosudirdjo, P. 1996. *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Kaunika.
- Azhar. 2007. *Faktor-Faktor Yang mempengaruhi keberhasilan penerapan Permendagri Nomor 13 Tahun 2006 Pada Pemerintahan Kota Banda Aceh*. Universitas Sumatera Utara.
- Bangsa, Rakhmad. 2004. *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap kepuasan kerja Pegawai PDAM Tirtanadi Kantor Pusat Medan*. Universitas Sumatera Utara.
- Cooper Donal R & C Willian Emory. 1997. *Metode Penelitian Bisnis, Jilid I, Edisi Kelima*. Jakarta: Univesitas Indonesia.
- Dessler, Gary. 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusi*. Jakarta: PT. Perhalindo.
- Djarwanto & Pangestu, Subagyo. 1994. *Statistik Deskriptif*. Yogyakarta: Bagian penerbitan FE UGM.
- Dwilita, Handriyani. 2007. *Analisis Pengaruh Motivasi, Stres dan Rekan Kerja Terhadap Kinerja Auditor Di kantor akuntan Publik Di Kota Medan*. Universitas Sumatera Utara.
- Ghozali, Imam., 2006. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP
- Gillerman, Saul W. 1984. *Motivasi dan Produktivitas Seri Manajemen no 91*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Presindo.
- Hadi, Sutrisno. 2000. *Metode Research: Jilid 1*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

- Hariandja, Marihot T.E, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hamzah B. Uno. 2008. *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta: Bumi aksara
- Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Indriantoro, Nur & Supomo, Bambang. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPF.
- Luthans, Fred. 2005. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-hill.
- Mahsun, M. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPF Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Moekijad. 1992. *Asas – Asas Perilaku Organisasi, Cetakan Pertama*. Bandung: PT. Alumni
- Mulyadi. 2000. *Pengalaman dan Permasalahan dalam Implementasi Balance Scorecard di Indonesia*. Yogyakarta: Semiloka FE Universitas atmajaya.
- Nawawi, Hadari. 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nurlaila. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. Penerbit LepKhair.
- Prawirosentono, Suryadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPF.
- R, Matindas. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia lewat konsep ambisi, kenyataan dan Usaha Edisi II*. Jakarta: Grafiti.
- Riduwan. 2005. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

- Rivai, Vethzal & Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Robbins, Stephen. 1996. *Perilaku Organisasi Jilid II, Alih Bahasa HadayanaPujaatmaka*. Jakarta: Prenhalindo.
- Robbins, Stephen. 2001. *Psikologi Organisasi*, (Edisi ke-8). Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, Stephen. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks, Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen. 2007. *Perilaku Organisasi*. Indonesia: PT Macanan Jaya.
- Rusman, Ferdiansyah. 2006. *Analisis Pengaruh Stres kerja Terhadap Motivasi kerja Dan Kinerja karyawan PT CF handra Super Store memo*. Universitas Lampung
- Sevilla, Consuelo G et. Al. 1993. *Pengantar Metodologi Penelitian*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Siagian, Sondang. 2006. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Bina Aksara.
- Simamora, Henry. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III*. Jakarta : STIE YKPN
- Singarimbun, Masri . 1989. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Andi.
- Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2007. *Statistika Untuk Penelitian, Cetakan Keduabelas*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2010. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Sule, Trisnawati Ernie dan Saefullah, Kurniawan. 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana.
- Tjadra, Mathilda. 2008. *Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Dengan Reward Sebagai variable Moderating Pada PT Asian Angri Group*. Universitas Sumatera Utara
- Umar, Husein. 2003. *Metode Riset Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gramedia.

Usman, User. 2005. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Yamin. (2011). *Regresi dan Korelasi dalam Genggaman Anda*. Jakarta: Salemba Empat

Yamin, Sofyan dan Kurniawan, Heri. 2009. *Structural Equation Modeling dengan Lisrel – PLS*. Jakarta: Salemba

<http://bcs.wiley.com>

<http://id.wikipedia.org>

<http://yesismynotes.blogspot.com>

