Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

Team project ©2017
Dony Pratidana S. Hum | Bima Agus Setyawan S. IIP

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pertumbuhan industri penerbangan di Indonesia pada saat ini menjadi nomor dua dunia setelah China, demikian yang disampaikan oleh Ketua Asosiasi Perawatan Pesawat Indonesia atau Indonesia Aircraft Maintenance Services Association (IAMSA) Richard Budihadianto. Pertumbuhan industri penerbangan tersebut diukur dari pemesanan pesawat dari setiap negara dan peningkatan nilai bisnis penerbangannya.

Dari sisi nilai bisnis, industri perawatan pesawat di Indonesia saat ini mencapai 1 miliar dollar AS dan akan tumbuh sekitar 10 persen dalam lima tahun kedepan. Sementara itu, China diprediksi akan tumbuh 11 persen dan India juga akan tumbuh diangka sekitar 10 persen. Selain itu, terdapat beberapa hal yang mendukung industri penerbangan di Indonesia tumbuh pesat, yaitu pertambahan jumlah penumpang, pertumbuhan ekonomi, populasi dan letak geografisnya. Jika dilihat dari populasi, Indonesia memiliki penduduk hampir 200 juta jiwa, sehingga pasar untuk industri penerbangan ini sangat besar. Pertumbuhan ekonomi Indonesia juga termasuk yang tinggi jika dibandingkan dengan negara lain di dunia. Jika dilihat dari sisi geografisnya, Indonesia tentu sangat membutuhkan air transportation. Inilah hal-hal yang berpotensi mendorong pertumbuhan industri penerbangan di Indonesia. (http://www.antaranews.com)

Analisis Pengaruh Dari..., Muhamad Tantra Karnoverando, FIB UMN, 2017

Berdasarkan informasi dari kompas.com, perusahaan konsultan riset penerbangan asal Inggris, *Skytrax*, menggelar *World Airline Awards* 2015. Ada beberapa kategori dalam penghargaan tersebut, yaitu adalah kategori maskapai terbaik dunia, kategori awak kabin terbaik dunia, kategori kelas ekonomi terbaik dunia, kategori kelas bisnis terbaik dunia. (http://travel.kompas.com/)

Tabel 1.1 Daftar Maskapai Penerbangan yang Menerima Penghargaan.

Kategori maskapai terbaik dunia :	**Kategori awak kabin terbaik dunia :**	**Kategori kelas ekonomi terbaik dunia :**	**Kategori kelas bisnis terbaik dunia :**
1. Qatar Airways	1. Garuda Indonesia	1. Asiana Airlines	1. Singapore Airlines
2. Singapore Airlines	2. Cathay Pacific	2. Singapore Airlines	2. Qatar Airways
3. Cathay Pacific Airways	3. Singapore Airlines	3. Qatar Airways	3. Cathay Pacific
4. Turkish Airlines	4. Asiana Airlines	4. Garuda Indonesia	4. ANA All Nippon Airways
5. Emirates	5. Malaysia Airlines	5. Cathay Pacific	5. Etihad Airways
6. Etihad Airways	6. Qatar Airways	6. ANA All Nippon Airways	6. Garuda Indonesia
7. ANA All Nippon Airways	7. EVA Air	7. Emirates	7. Qantas Airways
8. Garuda Indonesia	8. ANA All Nippon Airways	8. Turkish Airlines	8. Emirates
9. EVA Air	9. Thai Airways	9. Thai Airways	9. Turkish Airlines
10. Qantas Airways	10.Hainan Airlines	10.EVA Air	10.Oman Ai

Sumber : http://travel.kompas.com/read/2015/6/20/103500727/Inilah.Maskapai-maskapai.Terbaik.di.Dunia

Dari tabel 1.1 kita dapat melihat beberapa maskapai penerbangan dunia yang mendapatkan penghargaan dari Skytrax dalam *World Airlines Award 2015*. Dalam kategori maskapai terbaik dunia, Garuda Indonesia merupakan satu-satunya maskapai penerbangan indonesia yang berhasil masuk kedalam nominasi kategori tersebut dengan menduduki posisi ke 8 dari 10 nominasi yang ada. Selanjutnya dalam kategori awak kabin terbaik dunia, Garuda Indonesia berhasil menempati posisi pertama. Selain 2 kategori tersebut, Garuda Indonesia juga mendapatkan penghargaan dalam kategori kelas ekonomi terbaik dunia di posisi ke 4 dan dalam kategori kelas bisnis terbaik dunia dengan menempati posisi ke 6. Karena banyak

nya penghargaan yang didapatkan oleh Garuda Indonesia dan sudah banyak pengakuan dunia atas prestasi Garuda Indonesia, maka tidak salah, jika Garuda Indonesia menjadi maskapai penerbangan terbaik di Indonesia. (http://travel.kompas.com/)

Terdapat lebih dari 30 maskapai penerbangan yang hilir mudik setiap harinya di langit Indonesia, baik maskapai *Full Service Carrier*, maskapai *Low Cost Carrier (LCC)*, maupun maskapai carteran yang di antaranya adalah *Garuda Indonesia, Sriwijaya Air, Citilink Airlines, Air Asia, Lion Air, Batik Air, Tiger Air, Wings Air, AirFast Indonesia* dan lain lain. (http://bandarasoekarnohatta.com/)

Grafik 1.1 Pangsa Pasar Penerbangan Indonesia.

Sumber : http://bisnis.news.viva.co.id/news/read/364411-ini-10-penguasa-maskapai-penerbangan-indonesia

Menurut Data Kementerian Perhubungan, sepanjang semester I jumlah penumpang domestik 18 maskapai nasional mencapai 33 juta penumpang. Lion

Air menguasai pangsa pasar penumpang domestik dengan menerbangkan 13,97 juta penumpang domestik atau 41,51 persen sepanjang Semester I-2012. Di peringkat kedua terdapat maskapai BUMN, PT Garuda Indonesia menerbangkan 7,80 juta penumpang domestik atau 23,20 persen. Menyusul di belakang Garuda Indonesia adalah Sriwijaya Air sebanyak 3,90 juta penumpang atau 11,59 persen. Garuda Indonesia merupakan maskapai penerbangan swasta murni yang masuk kedalam 3 besar maskapai penerbangan terbesar se-Indonesia, setelah Lion Air dan diatas Sriwijaya Air. (http://bisnis.news.viva.co.id)

PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk., adalah maskapai pertama dan terbesar di Indonesia yang bergerak dibidang jasa penerbangan. Perusahaan ini memiliki pendekatan yang berorientasi "melayani". Garuda Indonesia bertujuan untuk menjadi penyedia layanan yang terdepan bagi para wisatawan di negara ini. Selain sebagai layanan transportasi, Garuda Indonesia juga menyediakan layanan pengiriman barang melalui udara. Pada saat ini, Garuda Indonesia memiliki anak perusahaan antara lain, PT Aero Wisata, PT *GMF Aero Asia*, PT *Abacus Distribution System*, PT Gapura Angkasa, PT *Aero System* Indonesia, dan PT Citilink Indonesia. Anak perusahaan merupakan satu kesatuan yang terdapat dalam perundang-undangan, dibangun oleh perusahaan untuk mendukung seluruh kegiatannya. Manajemen anak perusahaan diatur secara independen namun tetap di bawah pengawasan induk perusahaan. Dalam menjalani induk perusahaan dan anak perusahaan didukung oleh 7.861 orang karyawan (termasuk 4.821 karyawan tetap). (https://www.garuda-indonesia.com)

Analisis Pengaruh Dari..., Muhamad Tantra Karnoverando, FIB UMN, 2017

Industri penerbangan memiliki standar internasional yang ketat dan tidak dapat di tawar-tawar. Keselamatan menjadi faktor prioritas utama yang harus diperhatikan. Maka dari itu, seluruh kegiatan yang menyangkut dunia penerbangan selalu diatur dengan cermat dan akurat melalui berbagai ketentuan yang sudah di tetapkan, dengan pengawasan yang ketat tanpa ruang untuk berkompromi. (https://www.facebook.com/BadanStandardisasiNasional)

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu elemen terpenting yang akan memutar roda perusahan terus bergerak, walaupun hal tersebut tidak berhubungan langsung dengan keuangan atau pendapatan perusahaan, namun secara tidak langsung dapat berimbas pada kinerja perusahaan. Karena pada dasarnya sumber daya manusialah yang bergerak mengelola perusahaan. Manajemen SDM sangat berperan penting untuk mengatur pengelolaan SDM agar mampu memberikan hasil maksimal dan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan, selain itu juga memiliki profesionalitas yang baik agar dapat diandalkan untuk mencapai tujuan dan target perusahaan. Para HRD harus menciptakan SDM yang handal dan melakukan *training, coaching* dan *motivation* pada setiap karyawan agar mampu menjalankan tugas sebagaimana mestinya. Kemampuan inilah yang akan menjadi salah satu kunci kemajuan dan keberhasilan dari sebuah perusahaan. Bahkan daya saing yang tinggi akan membuat karyawan siap dengan tantangan arus globalisasi dan membuat perusahan mampu bertahan dan memanfaatkan peluang sebaik baiknya. (http://www.kembar.pro)

Analisis Pengaruh Dari..., Muhamad Tantra Karnoverando, FIB UMN, 2017

Setiap perusahaan pasti ingin mempunyai karyawan yang berkompeten dan memiliki kinerja kerja yang tinggi agar dapat menunjang pertumbuhan perusahaan. Ada banyak cara untuk bisa menciptakan karyawan dengan kinerja kerja yang baik, salah satunya adalah dengan memotivasi karyawan untuk memenuhi tujuan individu dan organisasi. Motivasi karyawan dapat kita bangun dengan menggunakan sistem *Performance Appraisal* yang baik, jika Penilaian Kinerja dengan pemberian *reward* perusahaan tidak dibangun, lama kelamaan, Penilaian Kinerja akan kehilangan kekuatannya untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih baik. (http://bankernote.com)

System Performance Appraisal yang baik akan membuat karyawan puas dengan hasil penilaian kinerja nya, hal tersebut dapat berpengaruh positif terhadap motivasi (*Motivation*) karyawan kedepannya dalam melakukan pekerjannya. Dengan motivasi karyawan yang baik, maka hal tersebut juga berpengaruh positif terhadap kinerja kerja karyawan (*Employee's Performance*) sehingga kinerja kerja karyawan tersebut tentu akan meningkat. *Performance Appraisal* adalah sebuah sistem yang terstruktur untuk mengukur dan mengevaluasi pekerjaan karyawan, termasuk perilaku dan hasil untuk mengetahui bagaimana dan kenapa karyawan melakukan pekerjaannya dan bagaimana karyawan dapat melakukannya dengan lebih efektif kedepannya, jadi karyawan, perusahaan dan masyarakat mendapatkan keuntungan semua (Verma, dalam Khan, et al, 2017). *Motivation* didefinisikan sebagai sebuah proses yang memberikan semangat pada karyawan dan mendorong mereka untuk mencapai tujuan (Khan, et al, 2017). Ada 2 jenis Motivasi yang umum diketahui, yaitu *Intrinsically Motivated Behaviors* dan

Analisis Pengaruh Dari..., Muhamad Tantra Karnoverando, FIB UMN, 2017

Extrinsically Motivated Behaviors. Intrinsically Motivated Behaviors adalah perilaku yang memotivasi seseorang karena hasil dari kepuasan atas aktivitas yang dilakukannya sendiri. Sementara *Extrinsically Motivated Behaviors* adalah perilaku yang memotivasi seseorang karena dilakukan dalam rangka untuk menerima sesuatu dari orang lain atau untuk menghindari hasil negatif tertentu (https://www.boundless.com/psychology/textbooks).

Peneliti melakukan *in depth interview* dengan Ibu Lidia Monika selaku Senior Manager *Human Capital Planning, Performance & Reward* yang telah bekerja selama 7 tahun di PT Garuda Indonesia dan Ibu Cishelvi Weri selaku *Human Capital Analyst* yang sudah bekerja selama 3 tahun di PT Garuda Indonesia. Dari hasil wawancara tersebut, peneliti mempelajari sistem *Performance Appraisal* yang digunakan oleh PT Garuda Indonesia. Peneliti melihat ada sebuah fenomena menarik terkait sistem *Performance Appraisal* PT Garuda Indonesia, dimana ketika penilaian kinerja karyawan di akhir periode, terdapat perbedaan pendapat antara karyawan dengan atasannya. Penilaian kinerja sangat penting karena merupakan alat manajerial untuk membantu para karyawan agar mampu meningkatkan motivasi mereka dalam bekerja, Nyatanya ada beberapa karyawan menjadi kehilangan motivasi setelah Penilaian Kinerja, hal tersebut terjadi karena adanya perbedaan pendapat ketika karyawan memberikan *Self Assessment* atas kinerja nya selama satu tahun, dan atasannya juga memberikan *Superior Assessment* atas kinerja bawahannya selama satu tahun. Hal tersebut sudah peneliti buktikan melalui wawancara dengan beberapa karyawan dari PT Garuda Indonesia, salah satunya adalah dengan Ibu Reyna Osmani selaku Human Capital

Analisis Pengaruh Dari..., Muhamad Tantra Karnoverando, FIB UMN, 2017

Analyst yang sudah mengabdi selama 9 tahun di PT Garuda Indonesia. Beliau pernah mengalami perbedaan pendapat saat *Performance Appraisal* di akhir tahun. Menurut beliau, kinerjanya sudah baik, *achievement* tugas nya pun sudah sesuai dengan keinginan perusahaan, bahkan beliau sudah memberikan *effort* lebih terhadap pekerjaannya dengan bekerja lembur. Namun pada penilaian akhir, beliau mendapatkan kategori *Low performance* yang merupakan kategori paling bawah dalam sistem penilaian kinerja PT Garuda Indonesia. Hal tersebut sangat mempengaruhi motivasi kerja beliau, karena menurut nya, karyawan lain yang mendapatkan kategori *Meet* dan *Exceed perfromance*, *Achievement* dari tugas-tugas nya sama dengan yang telah beliau kerjakan, bahkan karyawan yang lain tidak sampai lembur dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Maka dari itu, Ibu Reyna Osmani merasa sistem penilaian kinerja yang ada di PT Garuda Indonesia kurang efektif dan kurang adil bagi beliau. Dari fenomena tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Analisis pengaruh dari *Performance Appraisal* terhadap *Motivation* serta implikasinya terhadap *Employee's Performance* Telaah Pada Karyawan PT Garuda Indonesia di Tangerang".

1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Setiap perusahaan pasti ingin para karyawan nya selalu memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja, karena tanpa ada nya motivasi kerja yang tinggi, maka karyawan akan kurang produktif dan cenderung tidak menyukai pekerjaannya. Kurang produktif nya karyawan dalam bekerja, tentu akan menghambat pertumbuhan perusahaan yang dapat mengakibatkan perusahaan tidak bisa

Analisis Pengaruh Dari..., Muhamad Tantra Karnoverando, FIB UMN, 2017

bersaing dengan kompetitornya. Hal tersebut membuat Penulis tertarik untuk meneliti beberapa permasalahan di bawah ini :

1. Apakah *Performance Appraisal* berpengaruh terhadap *Motivation* pada karyawan PT Garuda Indonesia?
2. Apakah *Motivation* berpengaruh terhadap *Employee's Performance pada karyawan* PT Garuda Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan diatas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui pengaruh *Performance Appraisal* terhadap *Motivation* pada karyawan PT Garuda Indonesia.
2. Mengetahui pengaruh *Motivation* terhadap *Employee's Performance pada karyawan* PT Garuda Indonesia.

1.4 Batasan Penelitian

1. Peneliti melakukan penelitian terhadap karyawan PT Garuda Indonesia yang bekerja di Garuda City Center (*management building*) area M1 bandara Soekarno Hatta.
2. Objek penelitian yang diambil adalah karyawan yang sudah bekerja minimal 1 tahun dan sudah pernah mendapatkan minimal 1 kali penilaian kinerja di PT Garuda Indonesia.
3. Penelitian dilakukan dengan cara menyebar kuisioner secara *offline.*

Analisis Pengaruh Dari..., Muhamad Tantra Karnoverando, FIB UMN, 2017

4. Peneliti memakai aplikasi SPSS versi 23 untuk mengolah hasil data kuisioner.
5. Variabel yang peneliti gunakan dalam model penelitian. Peneliti menggunakan variabel *Motivation* dimana variabel tersebut seharusnya memiliki 2 dimensi yaitu *intrinsic Motivation* dan *Extrinsic Motivation*. 2 dimensi tersebut tidak terdapat dalam model penelitian yang peneliti gunakan dalam penelitian ini.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Akademis

Peneliti berharap penelitian ini dapat memberikan informasi yang tepat, sehingga dapat bermanfaat bagi pembaca. Dengan adanya penelitian ini penulis berharap jika pembaca dapat mengerti dan lebih memahami lagi pengaruh *Performance Appraisal* pada karyawan disetiap perusahaan.

1.5.2 Manfaat Praktis

Peneliti berharap bahwa penelitian ini dapat membuat perusahaan memahami pengaruh *Performance Appraisal* terhadap *Employee's Performance* dalam perusahaan dan sebagai salah satu pedoman untuk menentukan kebijakan perusahaan di kedepannya.

Analisis Pengaruh Dari..., Muhamad Tantra Karnoverando, FIB UMN, 2017

1.6 Sistematika Penulisan Skripsi

Penulisan skripsi ini terbagi dari 5 bab, dimana pada setiap bab memiliki fungsinya masing-masing. Kelima bab ini memiliki keterkaitan antara satu dengan yang lainnya yang membuat skripsi ini lebih jelas dan lebih lengkap sehingga dapat lebih mudah untuk di pahami. Adapun sistematika penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

Bab I: PENDAHULUAN

Bab ini berisikan latar belakang masalah yang di temukan oleh penulis. Sehingga penulis tertarik dan memutuskan untuk melakukan penelitian ini. Selain itu juga, bab ini berisikan rumusan masalah, pertanyaan penelitian serta manfaat penelitian.

Bab II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisikan mengenai landasan teori yang digunakan dalam penelitian. Diantaranya adalah teori mengenai *Performance Appraisal, Motivation* dan juga *Employee's Performance*. Selain itu juga pada bab ini di jelaskan mengenai hubungan antara variable penelitian dan model penelitian serta hipotesa penelitian.

Bab III: METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisikan mengenai konsep dasar dari pembuatan skripsi, seperti gambaran umum perusahaan, objek penelitian, desain penelitian, teknik pengumpulan data yang akan digunakan, variable dan metode analisis data.

Analisis Pengaruh Dari..., Muhamad Tantra Karnoverando, FIB UMN, 2017

Bab IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan mengenai hasil dari penelitian dan pembahasan berdasarkan data yang telah diperoleh.

Bab V: SIMPULAN DAN SARAN

Bab terakhir dari skripsi ini berisikan mengenai kesimpulan dan saran dari penulis mengenai penelitian yang telah dilakukan dengan berdasarkan analisis data yang telah di lakukan dan di bahas pada bab sebelumnya.

Analisis Pengaruh Dari..., Muhamad Tantra Karnoverando, FIB UMN, 2017