



**PENGARUH PENILAIAN KINERJA KARYAWAN TERHADAP
KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN PADA
PT. BANK PASAR TRIKARYA WARANUGRAHA DI MALANG**

Disusun Oleh:

AGNES VYATRY PATRICIA ARITONANG

0710220069

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih
Derajat Sarjana Ekonomi**



**BIDANG MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
JURUSAN MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

2011



KATA PENGANTAR

Puji syukur yang sedalam-dalamnya penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas kemampuan yang telah diberikan, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh Penilaian Kinerja Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Pasar Trikarya Waranugraha di Malang”**.

Adapun tujuan dari penulisan skripsi adalah untuk memenuhi syarat dalam mencapai derajat Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang. Sehubungan dengan selesainya karya akhir tersebut, penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Noermijati, SE, MTM sebagai Dosen Pembimbing sekaligus Sekertaris Jurusan Manajemen Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan waktu dan pikiran untuk membimbing serta memberikan masukan-masukan positif dalam menyelesaikan laporan skripsi ini.
2. Dr. Fatchur Rohman, SE., M.Si sebagai Ketua Jurusan Manajemen
3. Misbahuddin Azzuhri, SE., MM sebagai dosen Penguji 1 (satu) dan Dr. Achmad Sudiro, SE., ME sebagai Dosen Penguji 2(dua).
4. PT. Bank Pasar Trikarya Waranugraha di Malang, yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian skripsi pada karyawan bank.



RIWAYAT HIDUP

Nama : Agnes Vyatry Patricia Aritonang

Tempat & tanggal lahir : Cepu, 31 Agustus 1989

Jenis Kelamin : Perempuan

Agama : Kristen

Alamat : Jl. Longikis no.309 Balikpapan, Kal-tim

E-mail : nez2_vpa@yahoo.com

Riwayat Pendidikan

1. TK Tunas Harapan I Balikpapan, 1993-1995
2. Sekolah Dasar Patra Dharma IV Balikpapan, 1995-2001
3. Sekolah Menengah Pertama Patra Dharma I Balikpapan, 2001-2004
4. Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Balikpapan, 2004-2007
5. Terdaftar sebagai mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang Angkatan 2007

Pengalaman Organisasi

1. Anggota Divisi Pemasaran Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen FE Unibraw
2. Koordinator Divisi Acara Persekutuan Mahasiswa Kristen FE Unibraw
3. Divisi Konsumsi Economic Education Fair
4. Sie Perlengkapan Ibadah Penyambutan Maba UAKK Unibraw

Pengalaman Lain

1. Mengikuti Training Komunikasi 2008
2. Mengikuti Training Komunikasi 2009



DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
RINGKASAN	ix
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1 Latar belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Penelitian Terdahulu	8
2.2 Kinerja	9
2.2.1. Pengertian	9
2.2.2. Jenis Kinerja dalam Perusahaan	10
2.2.3. Faktor yang Mempengaruhi Organisasi dan Kinerja	11
2.3 Penilaian Kinerja	13
2.3.1. Pengertian	13
2.3.2. Manfaat Penilaian Kinerja	14
2.3.3. Metode Penilaian Kinerja	15
2.3.4. Standar Kinerja	19
2.3.5. Kendala Penilaian Kinerja	20

**BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	50
4.1.1. Ikrar PT Bank Pasar Trikarya Waranugraha Malang.....	52
4.1.2. Lokasi dan Wilayah Kerja.....	52
4.1.3. Organisasi PT Bank Pasar Trikarya Waranugraha.....	54
4.1.4. Pelaksanaan Manajemen PT Bank Pasar Trikarya Waranugraha.....	66
4.2 Karakteristik Responden	71
4.3 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	76
4.3.1. Uji Validitas.....	76
4.3.2. Uji Reliabilitas	77
4.4 Hasil Analisis Data	78
4.4.1. Analisis Data Deskriptif.....	78
4.5 Uji Asumsi Linearitas	87
4.6 Analisis Jalur.....	88
4.6.1. Pengembangan Model Teoritis.....	89
4.7 Perhitungan Analisis Jalur.....	89
4.7.1. Hasil Kontribusi model-1.....	89
4.7.2. Hasil Kontribusi model-2.....	90
4.8 Uji Validitas Model.....	92
4.9 Pengujian Hipotesis.....	93
4.10 Pembahasan Hasil Penelitian.....	95

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan	100
5.2. Saran.....	101

DAFTAR PUSTAKA**LAMPIRAN-LAMPIRAN**



DAFTAR GAMBAR

Gambar

Halaman

3.1.	Model Analisis Jalur.....	47
4.1.	Struktur Organisasi PT Bank Pasar Trikarya Waranugraha.....	55
4.2.	Diagram Jalur dari Model Teoritis Penelitian.....	89
4.3.	Diagram Hasil Analisis Jalur.....	91



DAFTAR TABEL

Tabel

Halaman

3.1.	Variabel, Indikator, dan Item.....	41
4.1	Daftar Karyawan PT Bank Pasar Trikarya Waranugraha.....	56
4.2	Jumlah Karyawan Berdasarkan Bagian.....	68
4.3	Jumlah Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin.....	68
4.4	Jumlah Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	68
4.5	Laporan Neraca.....	69
4.6	Laporan Laba Rugi.....	71
4.7	Jenis Kelamin Responden.....	72
4.8	Pendidikan Terakhir Responden.....	73
4.9	Usia Responden.....	73
4.10	Masa Kerja Responden.....	74
4.11	Status Perkawinan Responden.....	75
4.12	Hasil Uji Validitas.....	76
4.13	Hasil Uji Reliabilitas.....	78
4.14	Distribusi Frekuensi Variabel Penilaian Kinerja Karyawan.....	74
4.15	Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja Karyawan.....	82
4.16	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan.....	84
4.17	Hasil Uji Regresi Standardized model-1.....	89
4.18	Hasil Uji Regresi Standardized model-2.....	90
4.19	Rekapitulasi Hasil Analisis.....	91



DAFTAR LAMPIRAN

Kuisisioner

Lampiran

1. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas
 - a. Variabel Penilaian Kinerja Karyawan
 - b. Variabel Kepuasan Kerja Karyawan
 - c. Variabel Kinerja Karyawan
2. Analisis
 - a. Variabel penilaian kinerja (X) terhadap kepuasan kerja karyawan (Z)
 - b. Variabel penilaian kinerja (X) dan kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)
3. Uji Linearitas



“Pengaruh Penilaian Kinerja Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Pasar Trikarya Waranugraha di Malang”

Disusun Oleh :

Agnes V. P. Aritonang

NIM. 0710220069

Dosen Pembimbing :

Dr. Noermijati, SE., MTM

RINGKASAN

Kata Kunci : **Penilaian Kinerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara langsung penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja dan pengaruh tidak langsung antara penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja (melalui kinerja karyawan).

Jenis penelitian ini adalah *explanatory*. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Pasar Trikarya Waranugraha di Malang. Teknik sampling yang digunakan adalah *probability sampling*. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Penilaian Kinerja Karyawan, sedangkan variabel terikatnya adalah Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Bank Pasar Trikarya Waranugraha di Malang yang berjumlah 42 orang, dan jumlah sampel yang digunakan berjumlah 30 orang karyawan.

Berdasarkan hasil analisis jalur, menunjukkan bahwa (1) Penilaian kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. (2) Penilaian Kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. (3) Kepuasan Kerja Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. (4) Penilaian Kinerja Karyawan akan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan jika melalui Kepuasan Kerja Karyawan.



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dewasa ini persaingan di dalam dunia usaha semakin ketat, terlebih lagi dalam menghadapi sistem perekonomian yang sudah mendunia (global). Menghadapi hal tersebut perusahaan berusaha untuk memaksimalkan keuntungan yang akan diterima oleh perusahaan, dan salah satu cara yang dapat perusahaan lakukan adalah dengan mengoptimalkan sistem yang perusahaan jalankan.

Dalam suatu sistem perusahaan, sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang memiliki peranan penting. Sumber daya manusia sebagai salah satu penentu, tercapai atau tidak tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Tujuan perusahaan akan tercapai bila sumberdaya manusia (karyawan) memiliki kemampuan yang baik dan bertanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan kepada karyawan. Kemampuan yang baik pasti dimiliki oleh setiap sumber daya manusia yang berkualitas. Memiliki sumber daya manusia yang berkualitas merupakan harapan bagi setiap perusahaan, upaya apapun akan dilakukan perusahaan untuk mendapatkan sumberdaya yang berkualitas, hal ini berarti sumberdaya tersebut akan berkembang dan memiliki produktivitas tinggi yang akan berpengaruh pada produktivitas dan kemajuan perusahaan. Setiap perusahaan selalu menginginkan produktivitas dari setiap karyawannya meningkat. Produktivitas yang tinggi menggambarkan bahwa kinerja dari karyawan adalah baik.



Sumberdaya manusia yang dimiliki oleh perusahaan (karyawan) bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hasil kerja disebut juga sebagai kinerja. Kinerja adalah suatu prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya, sesuai dengan standar kriteria yang ditetapkan dalam pekerjaan itu. Prestasi yang dicapai ini akan menghasilkan suatu kepuasan kerja yang akan berpengaruh pada tingkat imbalan. Suatu kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan. Penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang paling umum digunakan. Dalam penilaian kinerja melibatkan komunikasi dua arah yaitu antara pengirim pesan dengan penerima pesan sehingga komunikasi dapat berjalan dengan baik. Penilaian kinerja dilakukan untuk memberitahu karyawan apa yang diharapkan pengawas untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian kinerja menitikberatkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran sejauh mana kerja dari orang atau sekelompok orang dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan yang ada. Seperti yang dikatakan oleh Sentono (1999) ada beberapa faktor yang mempengaruhi organisasi dan kinerja, yaitu: efektivitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin serta inisiatif. Melihat faktor-faktor tersebut di atas, kinerja yang baik selain dipengaruhi oleh lingkungan dan perusahaan, sangat berpengaruh pada masing-masing individu (karyawan). Karyawan dapat menghasilkan kinerja yang baik bila karyawan bertanggung jawab, disiplin serta berinisiatif dalam mengerjakan tugas-tugasnya. Kinerja akan efektif bila manajemen melakukan penilaian terhadap kinerja yang telah dilakukan oleh karyawan. Penilaian kinerja dilakukan bukan digunakan untuk mencari kesalahan dari karyawan tetapi perusahaan



menggunakan untuk mengetahui kekurangan dan potensi karyawan. Tujuan pokok dari penilaian kinerja karyawan adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat tentang perilaku dan kinerja para karyawan yang ada didalam perusahaan. Sementara tujuan lainnya adalah sebagai bahan evaluasi serta sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan kebijakan selanjutnya. Dari hasil tersebut, perusahaan dapat mengembangkan suatu perencanaan sumberdaya manusia secara menyeluruh dalam menghadapi masa depan perusahaan. Penilaian kinerja tidak sekedar menilai yaitu mencari aspek dari karyawan tentang apa yang kurang dan lebih, tetapi lebih luas lagi yaitu membantu karyawan untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh organisasi dan berorientasi pada pengembangan karyawan dalam mencapai suatu kepuasan kerja karyawan.

Kinerja individu sendiri dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Dalam hal ini dibutuhkan suatu evaluasi, yang kemudian dikenal dengan penilaian kinerja. Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Dalam kepuasan kerja ada tiga dimensi yang diterima secara umum yaitu kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja, kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan dan terakhir, kepuasan kerja



mewakili beberapa sikap yang berhubungan seperti rekan kerja dan pekerjaan itu sendiri. Kepuasan kerja dapat terwujud ketika karyawan dapat mencapai target yang telah mereka tetapkan sebelumnya, selain itu kepuasan juga bisa merupakan suatu perasaan dari karyawan karena mereka telah menyelesaikan perjaan mereka secara benar dan mendapatkan suatu hasil (kinerja) yang maksimal. Dari hal tersebut terlihat bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kinerja. Tetapi pada suatu kondisi tertentu dapat terjadi hal yang sebaliknya. Kepuasan kerja karyawan (misalnya gaji dan promosi jabatan) yang telah terpenuhi dapat mempengaruhi kinerja karyawan baik positif maupun negatif.

Kepuasan kerja yang akan berdampak pada kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh fasilitas-fasilitas penunjang yang disediakan oleh perusahaan. Pada PT. Bank Pasar Trikarya Waranugraha di Malang sebagian dari karyawan mengerjakan tugas yang diberikan kepada mereka dengan baik, tetapi ada juga diantaranya yang mengerjakan dengan seadanya, hal ini merupakan salah satu pengaruh dari fasilitas-fasilitas teknologi (seperti komputer) untuk menunjang pekerjaan mereka masih ada yang kurang memadai. Kurang terpenuhinya kebutuhan tersebut selain mengganggu kinerja, yang juga berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan. Tidak tercapainya suatu kepuasan kerja karyawan dapat menurunkan kinerja karyawan yang terjadi pada PT. Bank Pasar Trikarya Waranugraha di Malang. Hal ini sangat berkaitan dengan penilaian kinerja karyawan, penurunan kinerja karyawan akan memberikan pengaruh negatif terhadap penilaian keinerja yang dilakukan oleh perusahaan. Pada perusahaan ini, penilaian kinerja dilakukan dengan melihat bagaimana output/hasil yang diberikan oleh karyawan kepada



perusahaan terhadap pekerjaan yang diberikan oleh setiap karyawan. Buruknya hasil penilaian kinerja akan kembali kepada sejauh mana kepuasan kerja yang akan dirasakan oleh karyawan, dan akan berpengaruh negatif terhadap karyawan yang mengerjakan setiap tugas mereka dengan kemampuan mereka secara maksimal.

Berdasarkan uraian di atas maka ingin dikaji lebih jauh lagi mengenai pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT. Bank Pasar Trikarya Waranugraha di Malang. Pemilihan objek penelitian pada PT.

BPR Trikarya atas pertimbangan bahwa saat ini BPR sedang banyak diminati oleh masyarakat khususnya menengah ke bawah, sehingga ingin melihat lebih lagi bagaimana kinerja yang terjadi pada perusahaan. Berdasarkan uraian di atas, maka

judul yang diambil untuk penelitian ini adalah **“Pengaruh Penilaian Kinerja Karyawan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan pada PT. BANK PASAR TRIKARYA WARANUGRAHA di Malang”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh langsung antara penilaian kinerja dengan kepuasan kerja karyawan pada PT. BANK PASAR TRIKARYA WARANUGRAHA di Malang?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung antara penilaian kinerja dengan kinerja karyawan pada PT. BANK PASAR TRIKARYA WARANUGRAHA di Malang?



3. Apakah terdapat pengaruh langsung antara kinerja dengan kepuasan kerja karyawan pada PT. BANK PASAR TRIKARYA WARANUGRAHA di Malang?

4. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara penilaian kinerja dengan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan pada PT. BANK PASAR TRIKARYA WARANUGRAHA di Malang?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui pengaruh langsung antara kinerja dengan kepuasan kerja karyawan pada PT. BANK PASAR TRIKARYA WARANUGRAHA di Malang.

2. Mengetahui pengaruh langsung antara penilaian kinerja dengan kinerja karyawan pada PT. BANK PASAR TRIKARYA WARANUGRAHA di Malang.

3. Mengetahui pengaruh langsung antara kinerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan pada PT. BANK PASAR TRIKARYA WARANUGRAHA di Malang.

4. Mengetahui pengaruh tidak langsung antara penilaian kinerja dengan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan pada PT. BANK PASAR TRIKARYA WARANUGRAHA di Malang.

1.4. Manfaat Penelitian

Akan ada banyak hal positif yang dapat diambil dari penelitian prestasi dengan produktivitas kerja, yaitu antara lain bagi:

1. Bagi Mahasiswa

a. Merupakan syarat guna memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Brawijaya. Penelitian ini sangat membantu untuk



menambah pengetahuan dan pengalaman, selain memperdalam ilmu yang telah diperoleh di perkuliahan.

- b. Mengetahui seberapa pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

2. Bagi Pengembangan ilmu

- a. Penelitian ini dapat menjadi sumber informasi dan bahan masukan bagi pengembangan penelitian selanjutnya tentang objek yang sejenis.
- b. Diharapkan menjadi sumbangan pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya yang terkait dengan sumberdaya manusia dalam rangka pengembangan teori berkaitan dengan strategi penilaian kinerja, kinerja, dan kepuasan kerja karyawan.

3. Bagi Perguruan Tinggi

- a. Memperluas jaringan kerjasama dengan perusahaan yang terkait.
- b. Meningkatkan relevansi kurikulum berbagai program pendidikan di fakultas ekonomi dengan dunia kerja.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang telah dilakukan oleh Prasetyo Isbandono pada tahun 1999 dengan mengambil judul “Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. PLN Persero Cabang Malang)”. Variabel bebas yang digunakan yaitu Metode Penilaian, Elemen-elemen Pekerjaan, Para Penilai dan Sistem Penilaian, sedangkan Variabel Terikatnya adalah Kualitas Pekerjaan, Kuantitas Pekerjaan dan Ketepatan Waktu. Semua variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Dalam penelitiannya, Prasetyo mengungkapkan bahwa semua konsep penilaian prestasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Penelitian yang telah dilakukan oleh Inne Dhiana Kusumawati pada tahun 2003 dengan mengambil judul “Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Pembakita Jawa-Bali Unit Pemeliharaan Gresik)”. Variabel Bebas yang digunakan oleh Inne Dhiana yaitu Peran Penilai, Peran Perangkat Penilai dan Pemberian Umpan Balik, sedangkan Variabel Terikatnya adalah Kualitas Pekerjaan, Ketangguhan dan Sikap kerja dan semua berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitiannya, Inne mengungkapkan bahwa penilaian prestasi kerja secara objektif memang mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.



3. Penelitian yang telah dilakukan oleh Nur Elifah Firdaus pada tahun 2007 dengan mengambil judul “Pengaruh Prestasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Badan Pengawas Daerah Pemerintah Kabupaten Lamongan)”. Variabel bebas yang digunakan yaitu Kesetiaan, Tanggung Jawab, Kejujuran, dan Prestasi Kerja. Sedangkan Variabel Terikatnya yaitu Kuantitas, Kualitas, dan Ketepatan Waktu. Dalam penelitian tersebut Nur Elifah menyatakan bahwa kesetiaan, tanggung jawab, kejujuran dan prestasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Parwanto Wahyuddin pada tahun 2002 dengan mengambil judul “Pengaruh Faktor-faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi IMKA di Surakarta”. Variabel terikatnya adalah kinerja karyawan, sedangkan Variabel bebasnya adalah gaji, sikap rekan sekerja, dan kepemimpinan. Semua variabel bebas tersebut memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap variabel terikat, yaitu kinerja karyawan, tetapi sikap rekan sekerja merupakan faktor kepuasan kerja yang mempunyai pengaruh paling dominan dibandingkan yang lainnya.

2.2. Kinerja

2.2.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi



bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Suyadi 1999: 1).

Kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik. Bila kinerja karyawan baik (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga akan baik.

2.2.2. Jenis Kinerja dalam Perusahaan

Dari pandangan manajemen umum, kinerja organisasi (perusahaan) harus dinilai berdasarkan 3 (tiga) kriteria sebagai berikut (Edy Sutrisno:2011) :

a. Kinerja Administratif

Kinerja administratif berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi, selain itu juga berkaitan dengan kinerja dari mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi, agar tercapai sinkronisasi kerja antarunit kerja.

b. Kinerja Operasional

Kinerja operational berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumberdaya yang digunakan perusahaan. kemampuan mencapai efektivitas penggunaan sumberdaya (modal, bahan baku, teknologi, dan lain-lain) tergantung kepada sumberdaya manusia yang mengerjakannya.

c. Kinerja Strategik

Kinerja strategik suatu perusahaan dievaluasi atas ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi (penyesuaian) perusahaan



bersangkutan atas lingkungan hidupnya dimana ia beroperasi. Selain itu, kinerja strategik meliputi kemampuan membuat visi kedepan tentang kondisi makro ekonomi Negara yang akan berpengaruh pada kelangsungan hidup perusahaan.

2.2.3. Faktor yang Mempengaruhi Organisasi dan Kinerja

a. Efektivitas dan Efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya dapat dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut adalah efektif. Sedangkan efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan. Bila pengorbanannya dianggap ter lalu besar, maka dapat dikatakan tidak efisien.

b. Otoritas dan Tanggung Jawab

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki (diterima) oleh seorang peserta organisasi kepada para anggota organisasi lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja, sesuai dengan kontribusinya (sumbangan tenaganya). Dalam hal ini otoritas adalah wewenang yang dimiliki seseorang untuk memerintah orang lain (bawahannya) untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepada masing-masing bawahan dalam suatu organisasi.

Tanggung jawab adalah bagian yang tidak terpisahkan atau sebagai akibat dari kepemilikan wewenang tersebut.

c. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Sedangkan disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan bersangkutan dalam menghormati



perjanjian kerja dengan perusahaan di mana ia bekerja. Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar.

d. Inisiatif

Disiplin tanpa disertai oleh sikap inisiatif karyawan menyebabkan perusahaan kekurangan energi dalam mencapai tujuan. Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya piker, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Menurut Flippo (1993), kinerja (prestasi kerja) yang baik meliputi:

a. Kualitas kerja

Dalam arti, kualitas kerja dapat dilihat dari ketepatan, ketrampilan, ketelitian dan kerapian hasil kerja.

b. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja dapat dilihat dari hasil kerja yang dihasilkan karyawan, dengan mempertimbangkan tugas-tugas dan tanggung jawab masing-masing karyawan, dan melihat kemampuan karyawan menyelesaikan tugas-tugas ekstra yang diberikan kepada karyawan.

c. Ketangguhan

Ketangguhan dapat dilihat melalui ketaatan dalam mengikuti perintah, kebiasaan, ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan dan kehadiran.



2.3. Penilaian Kinerja

2.3.1. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian prestasi kerja (kinerja) pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu perusahaan secara efektif dan efisien. Penilaian prestasi kerja juga memungkinkan para karyawan untuk mengetahui bagaimana kinerja mereka, dan sejauh mana hasil kerja mereka dinilai oleh atasan. Kegiatan penilaian ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberi umpan balik kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja mereka. Hal ini akan dapat memotivasi mereka untuk kemajuan-kemajuan mereka di masa yang akan datang.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka pelaksanaan penilaian kinerja di dalam suatu organisasi sangatlah penting. Karena dengan penilaian kinerja pihak manajemen dapat mengetahui tindakan-tindakan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan keterampilan dan mengembangkan karyawannya, sesuai dengan potensi dan keterampilan dari karyawan tersebut.

Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai prosedur apa saja yang meliputi (1) penetapan standar kinerja; (2) penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungannya dengan standar-standar ini; (3) memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi (Dessler 1997 : 2).

Menurut Robert – Jackson (2006 : 382), penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja juga



disebut pemeringkatan karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil.

Menurut Stoner (1996:69), penilaian prestasi kerja membandingkan prestasi kerja seseorang dengan standar atau tujuan yang dikembangkan untuk posisi orang tersebut. Prestasi yang rendah mungkin menandakan perlunya tindakan korektif, seperti pelatihan tambahan, demosi, atau PHK, sedangkan prestasi yang tinggi mungkin menghasilkan penghargaan, seperti kenaikan gaji, bonus, atau promosi.

2.3.2. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Robert – Jackson, organisasi biasanya menggunakan penilaian kinerja dalam dua peran yang memiliki potensi konflik.

1. Penggunaan Administratif

Sistem penilaian kinerja sering kali menjadi penghubung antara penghargaan yang diinginkan karyawan dan produktivitas mereka. Kompensasi yang berbasis kinerja menegaskan ide bahwa kenaikan gaji seharusnya diberikan untuk pencapaian kinerja daripada untuk senioritas. Dalam sistem ini, manajer secara historis telah menjadi pengevaluasi dari kinerja bawahan dan juga yang membuat rekomendasi kompensasi untuk karyawan. Jika ada bagian dari proses penilaian yang gagal, para karyawan yang berkinerja baik tidak menerima kenaikan gaji yang lebih besar, yang akan menyebabkan adanya ketidakadilan dalam kompensasi yang dirasakan karyawan.



2. Penggunaan Pengembangan

Penilaian kinerja dapat menjadi sumber utama informasi dan umpan balik untuk karyawan, yang sering kali merupakan kunci perkembangan mereka di masa depan. Dalam proses mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, potensi, dan kebutuhan pelatihan karyawan melalui umpan balik penilaian kinerja, para supervisor dapat menginformasikan kepada karyawan mengenai kemajuan mereka, mendiskusikan area-area yang membutuhkan pengembangan, dan mengidentifikasi rencana pengembangan. Peran manajer dalam situasi seperti ini sejajar dengan peran seorang pelatih. Seorang pelatih akan menghargai kinerja yang bagus dengan pengakuan, menjelaskan perbaikan apa yang diperlukan, dan menunjukkan kepada karyawan bagaimana cara untuk maju.

2.3.3. Metode Penilaian Kinerja

Menurut Robert – Jackson (2006 : 385-386), penilaian kinerja dapat terjadi dalam dua cara: secara informal atau secara sistematis. Seorang supervisor akan melakukan penilaian informal kapan pun saat diperlukan. Hubungan kerja sehari-hari antara manajer dan karyawan membuka peluang pada kinerja karyawan untuk dievaluasi. Seorang manajer dapat mengomunikasikan evaluasi ini melalui percakapan mengenai pekerjaan saat minum kopi, atau dengan pemeriksaan di tempat dari pekerjaan tertentu. Penilaian informal khususnya sesuai jika menyangkut permasalahan waktu, karena adanya penundaan dalam pemberian umpan balik akan melemahkan pengaruh motivasinya. Umpan balik informal yang sering dilakukan juga akan mencegah kejutan selama evaluasi formal. Penilaian sistematis digunakan



ketika hubungan antara manajer dan karyawan adalah formal, dan dimana ada sistem untuk melaporkan kesan dan observasi manajerial pada kinerja karyawan.

Kinerja dapat dinilai dengan sejumlah metode. Berbagai metode tersebut dikategorikan ke dalam empat kelompok:

1. Metode penilaian Kategori

Metode ini adalah metode yang paling sederhana, yang membutuhkan seorang manajer untuk menandai tingkat kinerja karyawan pada formulir khusus yang dibagi ke dalam kategori kinerja. Metode penilaian kategori yang paling umum adalah :

a. Skala penilaian grafis

Skala yang memungkinkan penilai untuk menandai kinerja karyawan pada rangkaian kesatuan.

b. Checklist

Alat penilaian kinerja yang menggunakan daftar pernyataan atau kata-kata yang diberi tanda oleh penilai.

2. Metode Komparatif

Metode ini memerlukan para manajer untuk membandingkan secara langsung kinerja karyawan mereka terhadap satu sama lain.

a. Teknik komparatif adalah penentuan peringkat. Dengan metode penentuan peringkat (*ranking*), kinerja semua karyawan diurutkan dari yang tertinggi sampai terendah.

b. Distribusi Paksa adalah teknik untuk mendistribusikan penilaian yang dapat dihasilkan dengan metode apapun



3. Metode Naratif

Para manajer dan spesialis SDM sering kali diharuskan untuk memberikan informasi penilaian tertulis. Dokumentasi dan deskripsi adalah inti dari metode kejadian penting, esai, dan tinjauan lapangan. Metode-metode ini menguraikan tindakan karyawan dan juga dapat mengindikasikan penilaian actual.

a. Kejadian penting

Dalam metode ini, manajer menyimpan catatan tertulis mengenai tindakan dalam kinerja karyawan baik yang menguntungkan maupun yang merugikan selama periode penilaian.

b. Esai

Metode penilaian "bentuk bebas", mengharuskan seorang manajer untuk menuliskan esai pendek yang menguraikan kinerja setiap karyawan selama periode penilaian.

c. Tinjauan lapangan

Lebih berfokus pada siapa yang melakukan evaluasi dalam penggunaan metode ini. Pendekatan ini dapat memasukkan department SDM sebagai peninjau, atau suatu peninjau yang independen dari luar organisasi.

4. Metode Perilaku/Tujuan

Metode ini lebih berusaha untuk menilai perilaku karyawan dibandingkan karakteristik yang lainnya. Menyusun skala perilaku dimulai dengan mengidentifikasi dimensi-dimensi pekerjaan yang penting, yaitu faktor-faktor kinerja terpenting dalam deskripsi pekerjaan seorang karyawan.



Sedangkan menurut Dessler (1997 : 5-11) ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk menilai kinerja:

1. Metode Skala Penilaian Grafik

Adalah teknik yang paling sederhana dan populer untuk menilai kinerja. Skala penilaian grafik merupakan skala yang mendaftarkan sejumlah ciri dan kisaran kinerja untuk masing-masingnya. Karyawan kemudian dinilai dengan mengidentifikasi skor yang paling baik menggambarkan tingkat kinerja masing-masing ciri.

Penyelia menilai masing-masing bawahannya dengan melingkari atau memeriksa skor yang paling baik menggambarkan kinerjanya untuk masing-masing ciri. Nilai yang ditetapkan untuk ciri-ciri kemudian dijumlahkan.

2. Metode Peringkat Alternasi

Yaitu dengan membuat peringkat karyawan dari yang terbaik sampai terjelek pada satu atau banyak ciri, karena biasanya lebih mudah untuk membedakan antara karyawan paling jelek dan paling baik dari pada menyusun mereka dalam peringkat.

3. Metode Perbandingan Berpasangan

Memeringkatkan karyawan dengan membuat peta dari semua pasangan karyawan yang mungkin untuk setiap ciri dan menunjukkan mana karyawan yang lebih baik dari pasangannya;. Metode ini membantu membuat metode peningkatan menjadi lebih tepat. Untuk masing-masing ciri (kuantitas kerja, kualitas kerja, dan sebagainya), setiap bawahan diberi pasangan dan dibandingkan dengan setiap bawahan lain.



4. Metode Distribusi Paksa

Adalah sama dengan pemeringkatan pada sebuah kurva. Dengan metode ini, persentase yang sudah ditentukan dari peserta penilaian ditempatkan dalam kategori kinerja.

5. Metode Insiden Kritis

Dengan metode ini, penyelia membuat satu catatan tentang contoh-contoh yang luar biasa baik atau tidak diinginkan dari perilaku yang berhubungan dengan kerja seorang karyawan dan meninjaunya bersama karyawan pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya. Selanjutnya setiap enam bulan atau lebih, penyelia dan bawahan bertemu dan membahas kinerja para bawahan dengan menggunakan insiden khusus sebagai contoh.

2.3.4. Standar Kinerja

Aspek apa saja dari kinerja yang dapat ditentukan, menurut Mondy (2008) kriteria penilaian yang paling umum adalah sifat, perilaku, kompetensi, pencapaian tujuan, dan potensi perbaikan.

a. Sifat

Sifat-sifat karyawan tertentu seperti sikap, penampilan, dan inisiatif adalah dasar untuk beberapa evaluasi. Namun, banyak dari kualitas yang umum digunakan tersebut bersifat subjektif dan bisa jadi tidak berhubungan dengan pekerjaan atau sulit untuk didefinisikan.



b. Perilaku

Ketika hasil tugas seseorang sulit ditentukan, organisasi bisa mengevaluasi perilaku atau kompetensi orang tersebut berhubungan dengan tugas. Jika perilaku-perilaku tertentu mewujudkan hasil yang diinginkan, ada manfaatnya menggunakan perilaku-perilaku tersebut dalam proses evaluasi.

c. Kompetensi

Meliputi sekumpulan luas pengetahuan, ketrampilan sifat, dan perilaku yang bisa bersifat teknis, berkaitan dengan ketrampilan antar pribadi, atau berorientasi bisnis.

d. Pencapaian Tugas

Jika organisasi-organisasi menganggap hasil akhir lebih penting daripada cara, hasil-hasil pencapaian menjadi faktor yang tepat untuk dievaluasi. Hasil-hasil yang dicapai harus berada dalam kendali individu atau tim dan haruslah hasil-hasil yang mengarah pada kesuksesan perusahaan.

e. Potensi Perbaikan

Proses evaluasi membantu memastikan perencanaan dan pengembangan karir yang lebih efektif.

2.3.5. Kendala Penilaian Kinerja

Terdapat lima masalah utama dalam skala penilaian (Dessler 1997 : 20-21)

1. Standar yang tidak jelas

Skala penilaian yang terlalu terbuka terhadap interpretasi; sebagai gantinya masukkan ungkapan-ungkapan deskriptif yang mendefinisikan masing-masing cirri



dan apa yang dimaksudkan dengan standar-standar seperti “baik” atau “tidak memuaskan”.

2. Efek Halo

Masalah yang terjadi dalam penilaian kinerja bila penilaian seorang penyelia terhadap seorang bawahan pada satu cirri membiaskan penilaian atas orang itu pada cirri lainnya. Masalah ini sering terjadi dengan karyawan yang khususnya bersahabat (atau tidak bersahabat) dengan penyelia.

3. Kecenderungan Sentral

Satu kecenderungan untuk menilai semua karyawan dengan cara yang sama, seperti menilai semua mereka pada tingkat rata-rata. Keterbatasan tersebut dapat mengganggu evaluasi, membuat penilaian-penilaian ini kurang bermanfaat untuk promosi, gaji atau maksud-maksud konseling.

4. Terlalu Longgar atau Terlalu Keras

Masalah yang terjadi ketika seorang penyelia berkecenderungan untuk menilai semua bawahan entah tinggi atau rendah. Jika skala grafik harus digunakan, itu bisa merupakan gagasan yang baik untuk mengandaikan satu distribusi kinerja.

5. Prasangka (Bias)

Kecenderungan untuk mengikuti perbedaan individual seperti usia, ras, dan jenis kelamin untuk mempengaruhi tingkat penilaian yang diterima para karyawan. Kinerja sebelumnya dari seorang karyawan dapat juga memengaruhi evaluasi dari kinerja terbarunya. Bagaimanapun juga, penting bila penilaian kinerja dilakukan secara objektif.



Menurut Robert = Jackson (2006:403-407) terdapat banyak kemungkinan sumber-sumber kesalahan dalam proses penilaian kinerja. Salah satu dari sumber utama adalah kesalahan yang dibuat oleh penilai. Meskipun menghilangkan sama sekali kesalahan ini adalah tidak mungkin, akan sangat membantu untuk membuat para penilai menyadarinya melalui pelatihan. Beberapa kesalahan penilai yang paling umum:

1. Standar yang beragam

Seorang manajer harus menghindari penerapan standard an pengharapan yang berbeda untuk karyawan yang melakukan pekerjaan yang serupa. Ketidak-adilan dalam penilaian, apakah secara nyata atau terasa, biasanya akan membuat marah karyawan.

2. Efek ke-terakhir-an/ ke-pertama-an

Efek ke-terakhir-an terjadi jika seorang penilai memberikan bobot lebih pada kejadian-kejadian terakhir ketika menilai kinerja seorang individu. Sedangkan efek ke-pertama-an, di mana informasi yang diterima pertama mendapat bobot paling besar.

3. Kesalahan tendensi sentral, kelunakan, dan kekakuan

Para penilai yang menilai semua karyawan dalam jarak yang sempit melakukan sebuah kesalahan tendensi sentral, dimana bahkan orang-orang yang berkinerja buruk menerima penilaian rata-rata.

4. Bias penilaian



Kesalahan yang terjadi ketika nilai atau prasangka seorang penilai menimbulkan distorsi penilaian. Bias seperti ini bisa dilakukan secara tidak sadar atau secara disengaja.

5. Efek halo

Terjadi ketika seorang manajer menilai tinggi seorang karyawan pada semua kriteria pekerjaan karena kinerja dalam satu area.

6. Kesalahan kontras

Kecenderungan untuk menilai orang secara relative terhadap orang lain dan bukannya terhadap standar kinerja.

7. Mirip saya/ berbeda dengan saya

Kadang-kadang penilai terpengaruh oleh apakah orang-orang menunjukkan karakteristik yang sama atau berbeda dengan penilai. Kesalahan disebabkan karena pengukuran seseorang terhadap orang lain dan bukan pada seberapa baik individu tersebut memenuhi harapan dalam pekerjaan.

8. Kesalahan penarikan contoh

Jika penilai hanya melihat sebagian kecil contoh dari pekerjaan seseorang, maka penilaiannya mungkin mempunyai kesalahan penarikan contoh.

2.3.6. Penilai

Seringkali departemen sumberdaya manusia bertanggung jawab untuk mengkoordinasi perancangan dan implementasi program-program penilaian kinerja, yang bertanggung jawab untuk penilaian kinerja adalah (Mondy 2008:262) :

1. Atasan Langsung



Atasan langsung seorang karyawan biasanya merupakan pilihan paling umum untuk menilai kinerja, karena atasan langsung biasanya berada pada posisi yang sangat baik untuk mengamati kinerja dari karyawan.

2. Bawahan

Dulunya, budaya kita telah memandang evaluasi oleh bawahan secara negatif.

Namun alasan tersebut sudah berubah, perusahaan beralasan bahwa para bawahan ada pada posisi sangat bagus untuk melihat efektivitas manajerial atasan mereka.

3. Rekan Kerja dan Anggota Tim

Kekuata utama menggunakan rekan kerja dan tim untuk menilai kinerja adalah bahwa mereka bekerja secara dekat dengan karyawan yang dievaluasi dan mungkin memiliki perspetif yang tidak terdistorsi mengenai kinerja tertentu, terutama dalam penugasan-penugasan tim.

4. Penilaian Diri Sendiri

Jika karyawan memahami tujuan-tujuan mereka dan kriteria-kriteria yang digunakan untuk evaluasi, mereka ada pada posisi yang baik untuk menilai kinerja mereka sendiri.

5. Penilaian Pelanggan

Perilaku pelanggan menentukan tingkat kesuksesan perusahaan. Dengan demikian beberapa perusahaan meyakini pentingnya memperoleh masukan kinerja dari sumber penting tersebut.



2.3.7. Periode Penilaian

Evaluasi kinerja formal biasanya dipersiapkan dalam interval-interval yang spesifik, meskipun tidak ada unsur magis mengenai periode peninjauan penilaian formal. Pada sebagian besar organisasi, penilaian tersebut dilaksanakan tahunan ataupun setengah tahunan. Menurut Mondy (2008:264) yang lebih signifikan adalah interaksi terus-menerus (terutama informal), meliputi *coaching* dan aaktivitas-aktivitas pengembangan lainnya, yang berlanjut sepanjang periode penilaian.

2.4. Kepuasan Kerja

2.4.1. Pengertian

Handoko (dalam buku Edy Sutrisno 2011:75), mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai bentuk perasaan dan ekspresi seseorang ketika ia mampu atau tidak mampu memenuhi harapan dari proses kerja dan kinerjanya. Tetapi kepuasan kerja karyawan tidak mempunyai suatu batasan yang mutlak, karena setiap karyawan memiliki derajat yang berbeda-beda, namun derajat tentang kepuasan kerja di antara karyawan sangat berkait dengan beberapa faktor yakni (1) sudut pandang tentang bekerja, (2) pandangan tentang makna kepuasan, (3) karakteristik seseorang, (4) jenis pekerjaan, dan (5) lingkungan kerja.

Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Seseorang



dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja yang tinggi sangat diinginkan oleh atasan, karena keyakinan bahwa karyawan yang puas akan lebih produktif daripada yang tidak puas.

Bukan hanya itu, dengan tercapainya kepuasan kerja juga merupakan gambaran dari terkelola dengan baiknya suatu manajemen yang dilaksanakan oleh suatu perusahaan.

2.4.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan

Faktor-faktor yang memberikan kepuasan menurut Blum (dalam Wibowo 2007), adalah:

1. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan.
2. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
3. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antarmanusia, perasaan diperlukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Sedangkan menurut Gilmer (dalam Wibowo 2007), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Kesempatan untuk maju

Dalam hal ini, ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.



2. Keamanan kerja

Faktor ini disebut sebagai penunjan kepuasan kerja, keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

3. Gaji

Gaji lebih banyak mengakibatkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasannya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

4. Perusahaan dan manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

5. Pengawasan

Supervise yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*.

6. Faktor intrinsik dari pekerjaan

Atribut yg ada dalam pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu.sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

7. Kondisi kerja

Termasuk kondisi tempat, vemitilasi, penyinaran, kantin dan tempat parkir.

8. Aspek sosial dalam pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

9. Komunikasi



Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya, juga adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

10. Fasilitas

Baik itu berupa rumah sakit, cuti, dana pension, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

2.4.3. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari makna tentang proses perasaan orang terhadap kepuasannya (Wibowo:2007).

1. Two-Factor Theory

Merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (kepuasan) dan *dissatisfaction* (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors* (mencegah reaksi negatif). Pada teori ini ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan dan bukan pekerjaan itu sendiri, misalnya kondisi kerja, gaji, dan keamanan.

2. Value Theory

Kepuasan terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. Semakin sedikit mereka menerima hasil, akan kurang puas. *Value theory*



memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Cara yang efektif untuk memuaskan pekerjaan adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya.

2.4.4. Pengukuran Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja sangat bervariasi. informasi yang didapat dari kepuasan kerja ini bisa melalui tanya jawab secara perorangan, dengan angket ataupun dengan pertemuan suatu kelompok kerja. Jika menggunakan tanya jawab sebagai alatnya, maka karyawan diminta untuk merumuskan tentang perasaannya terhadap aspek-aspek pekerjaan. Cara lain adalah dengan mengamati sikap dan tingkah laku orang tersebut (As'ad, 2004: 111).

Menurut pendapat Noermijati (2008:117) kepuasan kerja dapat diukur dengan menggunakan overall job satisfaction dengan 5 item kuisioner sebagai berikut: (1) merasa bangga terhadap pekerjaan, (2) jika ada peluang yang baik, tidak ingin meninggalkan pekerjaan yang sekarang, (3) jika mempunyai prestasi yang tinggi, tidak ingin berpindah pekerjaan, (4) menilai, menyukai pekerjaan yang dilakukan sekarang, (5) perasaan kepuasan secara keseluruhan terhadap pekerjaannya sekarang.

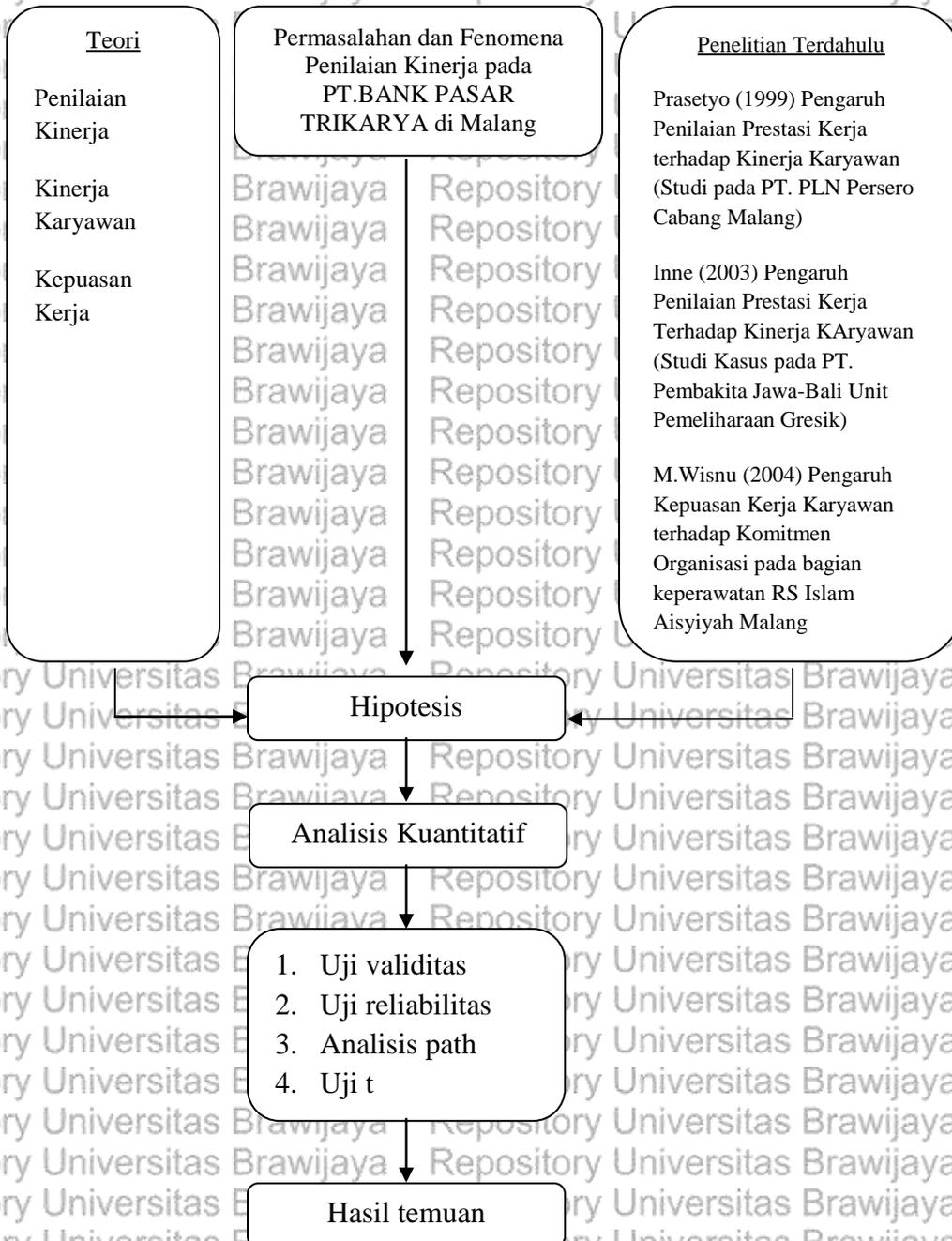
Selanjutnya kepuasan kerja dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Noermijati (2008) tersebut diatas, yaitu dengan menggunakan overall job satisfaction dengan 5 item pertanyaan.



2.5. Konsep Penelitian

Berikut merupakan kerangka berpikir dari penelitian ini:

Gambar 2.1
Konsep berpikir dalam penelitian
Pengaruh Penilaian Kinerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dan
terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. BANK PASAR TRIKARYA
WARANUGRAHA di Malang





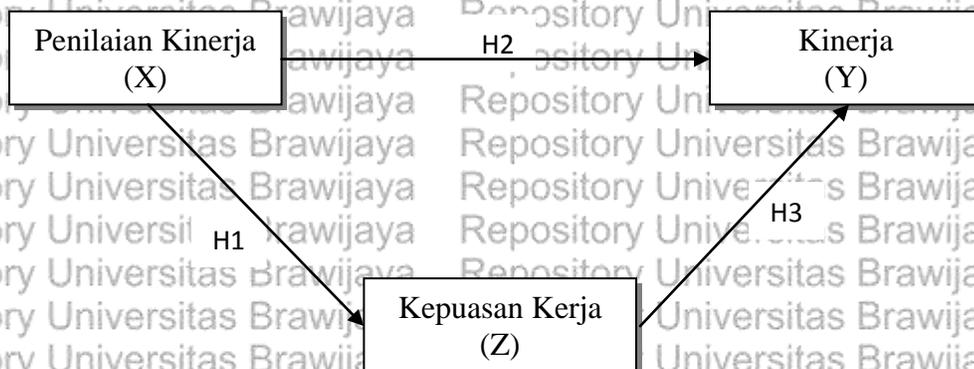
Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, penilaian kinerja karyawan akan berpengaruh/mempengaruhi kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan. Bila kinerja karyawan mencapai harapan, maka juga akan berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan yang secara langsung berpengaruh pada tugas yang diberikan kepada karyawan. Kinerja karyawan dapat dikatakan baik karena karyawan mengerjakan dan menyelesaikan tugas mereka secara maksimal yang merupakan tujuan dari perusahaan.

Dengan demikian diharapkan penilaian kinerja karyawan dapat memberi suatu pengaruh positif bagi karyawan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan yaitu setiap karyawan mampu menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawab mereka dengan baik, sehingga kepuasan karyawan dapat tercapai dan terpenuhi.

2.6. Model Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat disusun kerangka pikir sebagai model hipotesis penelitian sebagai berikut:

Gambar 2.2 Model hipotesis





Keterangan:



Hubungan kausal atau pengaruh langsung

2.7. Hipotesis

Hipotesis adalah hubungan yang diperkirakan secara logis di antara dua atau lebih variabel yang diungkapkan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji.

Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul.

Dalam penelitian ini, hipotesis yang dapat disajikan adalah sebagai berikut:

H1: terdapat pengaruh yang signifikan dari penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

H2: terdapat pengaruh yang signifikan dari penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan.

H3: terdapat pengaruh yang signifikan dari kepuasan kinerja terhadap kinerja karyawan.

H4: terdapat pengaruh tidak langsung dari penilaian kinerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Sesuai dengan tujuan dari penelitian yaitu untuk menganalisis apakah ada atau tidak pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja dan terhadap kepuasan kerja karyawan, maka jenis penelitian yang digunakan disini adalah jenis penelitian penjelasan atau yang disebut *explanatory research*. Penelitian ini digunakan untuk menguji hipotesis tentang hubungan (sebab-akibat) antar variabel-variabel.

Dalam penelitian *explanatory research* ini, penelitian dilakukan menggunakan metode survey dengan menyebarkan kuisioner kepada para responden (karyawan BPR Trikarya) sebagai alat untuk mendapatkan informasi (data primer).

3.2. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Bank Pasar Trikarya Waranugraha. Ruang lingkup penelitian adalah sumber daya manusia, dikhususkan pada penilaian kinerja terhadap kinerja dan terhadap kepuasan kerja.

3.3. Jenis Data

Dalam penelitian ini data yang akan digunakan terdiri dari dua jenis, yaitu:

a. Data Primer (*Primary Data*)

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian.



b. Data Sekunder (*Secondary Data*)

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung, melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data documenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan.

3.4. Populasi dan Sampel

3.6.1. Populasi

Populasi adalah seluruh kumpulan elemen yang dapat kita gunakan untuk membuat beberapa kesimpulan (terjemahan Cooper 1996:214). Menurut Sugiono (2005) "Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi bisa berupa sekelompok orang, kejadian atau sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Populasi merupakan keseluruhan subjek penelitian. Pada penelitian ini, populasinya adalah seluruh karyawan yang ada di BPR Tri Karya Malang. Jumlah populasi yang terdapat pada BPR Tri Karya Malang adalah 42 karyawan.

3.4.2. Sampel

Menurut Sugiono (2005) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel merupakan sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti. Sampel dianggap sebagai perwakilan dari populasi yang hasilnya mewakili keseluruhan gejala yang diamati. Pengumpulan data dari sampel



menggunakan kuisioner sebagai alat untuk mengetahui pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Penentuan jumlah sampel pada penelitian ini menggunakan rumus Slovin, yaitu:

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

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

d = kesalahan pengambilan sampel

Peneliti menggunakan kesalahan pengambilan sampel sebesar 10%, sehingga jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 30 responden.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian menggunakan analisis jalur adalah probability sampling, menurut Riduwan dan Engkos (2011:2), yang bertujuan untuk memberikan peluang yang sama pada setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Menurut Sugiono (2005) *probability sampling* merupakan teknik pengambilan sampel memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

a. Kuisioner atau Angket

Merupakan kumpulan pertanyaan yang secara logis berhubungan dengan masalah penelitian dan setiap pertanyaan merupakan jawaban-jawaban yang mempunyai makna dalam menguji hipotesis.



b. Wawancara

Memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara Tanya jawab secara tatap muka antara pewawancara dengan responden dengan menggunakan alat yang disebut *interview guide* atau panduan wawancara.

c. Metode Dokumentasi

Mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen rapat, agenda, lengger, dan sebagainya.

d. Observasi

Metode dengan menganalisis dan mengadakan pencatatan secara sistematis mengenai tingkah laku dengan melihat atau mengamati individu atau kelompok secara langsung.

3.6. Identifikasi Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran

3.6.1. Identifikasi variabel

Dalam penelitian ini variabel yang diteliti meliputi:

a. Variabel independen (*independent variable*) (X)

Tipe variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel yang lain. Dalam penelitian ini variabel independennya adalah penilaian kinerja karyawan (X).

b. Variabel Intervening (*Intervening variable*) (Z)

Tipe variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung (variabel perantara).

Dalam penelitian ini variabel interveningnya adalah kepuasan kerja karyawan (Z).



c. Variabel dependen (*dependent variable*) (Y)

Tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen. Dalam penelitian ini variabel; dependennya adalah kinerja karyawan (Y).

3.6.2. Definisi Operasional **Lengkapi Teori di Bab 2**

Definisi operasional adalah suatu definisi yang memberikan penjelasan atas suatu variabel dalam bentuk yang dapat diukur. Definisi operasional ini memberikan informasi yang diperlukan untuk mengukur variabel yang akan diteliti. Definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

A. Penilaian Kinerja Karyawan (X)

Penilaian kinerja karyawan membandingkan prestasi kerja seseorang dengan standar atau tujuan yang dikembangkan untuk posisi orang tersebut (Stoner, Freeman, and Gilbert : 1996). Dalam variabel Penilaian kinerja karyawan terdapat indikator-indikator yang diukur, yaitu:

1. Metode Penilaian

Metode penilaian merupakan sesuatu yang penting dalam mendukung berhasilnya penilaian kinerja karyawan. Adapun itemnya adalah metode apa yang digunakan oleh perusahaan dan bagaimana metode tersebut diterapkan. Itemnya adalah:

- a. Metode yang diterapkan oleh perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan.
- b. Metode yang digunakan sudah sesuai prosedur.



2. Penilai

Penilai memiliki peran yang sangat penting dalam penilaian kinerja. Seorang penilai yang baik haruslah bersifat objektif terhadap semua karyawan. Adapun itemnya adalah siapa pun yang menilai kinerja karyawan harus mengerti pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan. Itemnya adalah:

- a. Penilai mengerti pekerjaan karyawan yang harus dinilai.
- b. Penilai memiliki pengetahuan tentang apa yang dikerjakan karyawan.

3. Standar Penilaian

Standar penilaian merupakan tingkat yang diharapkan dari kinerja. Seorang penilai dapat menilai kinerja karyawan bila standar kinerja karyawan telah ditetapkan. Itemnya adalah:

- a. Standar kinerja mengacu pada *job description*
- b. Penilaian kinerja berdasarkan pada standar kinerja.

4. Jangka Waktu

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan apakah memiliki jangka waktu yang tetap atau tidak, karena secara tidak langsung hal tersebut juga akan menjadi salah satu motivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya/meningkatkan kinerjanya. Itemnya adalah:

- a. Pelaksanaan penilaian dilakukan secara rutin.
- b. Pelaksanaan penilaian sudah sesuai dengan waktu yang ditetapkan.



B. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Sentono 1999: 1). Dalam variabel Kinerja karyawan terdapat indikator-indikator yang diukur, yaitu:

1. Kuantitas

Kuantitas menjadi salah satu bagian dari kinerja, dimaksudkan pada bagaimana karyawan dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawab mereka, apakah sudah sesuai target bahkan melebihi target ataukah tidak mencapai target.

Adapun itemnya adalah:

- a. Pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan.
- b. Mampu menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditetapkan.

2. Kualitas

Bukan sekedar seberapa banyak pekerjaan yang terselesaikan oleh karyawan tetapi bagaimana kualitas yang dihasilkan juga merupakan sesuatu yang penting.

Adapun itemnya:

- a. Memiliki pengetahuan untuk menyelesaikan pekerjaannya.
- b. Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan.
- c. Ketelitian karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.



3. Ketepatan Waktu

Mencapai target waktu akan memberikan suatu kepuasan tertentu bukan hanya bagi perusahaan tetapi juga bagi setiap karyawan yang mampu mencapainya.

Adapun itemnya:

- a. Tugas diselesaikan sesuai dengan waktu yang tersedia
- b. Pemanfaatan waktu yang tersedia secara optimal oleh karyawan untuk menyelesaikan tugas.

C. Kepuasan Kerja Karyawan (Z)

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini dampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Kepuasan kerja juga berarti perasaan mendukung atau tidak mendukung yang dialami karyawan dalam bekerja. Kepuasan kerja dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Noermijati (2008), yaitu dengan menggunakan overall job satisfaction dengan 5 item pertanyaan:

1. Karyawan menyukai pekerjaan yang mereka kerjakan sekarang.
2. Umpan balik yang diberikan oleh karyawan terhadap suatu permasalahan.
3. Karyawan tidak ingin pindah untuk pekerjaan baru.
4. Karyawan puas terhadap pekerjaan yang telah dilakukan.
5. Karyawan dapat mengambil suatu keputusan yang terkait dengan pekerjaan.



Tabel 3.1
Variabel, Indikator, Dan Item

Variabel	Indikator	Item
Penilaian Metode	Penilaian	1. Metode yang diterapkan oleh perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan.
		2. Metode yang digunakan sudah sesuai dengan prosedur.
Penilaian Kinerja Karyawan (X)	Penilai	1. Penilai mengerti pekerjaan karyawan yang harus dinilai.
		2. Penilai memiliki pengetahuan tentang apa yang dikerjakan karyawan.
Standar Penilaian	Karyawan (X)	1. Standar kinerja mengacu pada <i>job description</i> .
		2. Penilaian kinerja berdasarkan pada standar kinerja.
Jangka Waktu	Kuantitas	1. Pelaksanaan penilaian dilakukan secara rutin
		2. Pelaksanaan penilaian sudah sesuai dengan waktu yang ditetapkan.
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas	1. Pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan.
		2. Mampu menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditetapkan.
		3. Jarang terjadi kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan
Ketepatan Waktu	Kualitas	1. Tugas diselesaikan sesuai dengan waktu yang tersedia
		2. Pemanfaatan waktu yang tersedia secara optimal oleh karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.



Lanjutan Tabel 3.1.

Variabel	Indikator	Item
Kepuasan Kerja Karyawan (Z)	1.	Karyawan menyukai pekerjaan yang mereka kerjakan sekarang.
	2.	Umpan balik yang diberikan oleh karyawan terhadap suatu permasalahan.
	3.	Karyawan tidak ingin pindah untuk pekerjaan baru.
	4.	Karyawan puas terhadap pekerjaan yang telah dilakukan.
	5.	Karyawan dapat mengambil suatu keputusan terkait dengan pekerjaan.

SUMBER**3.6. Prosedur Pengolahan Data**

Data-data yang telah didapatkan akan diolah dan dianalisa dengan beberapa tahapan, yaitu:

a. Pengklasifikasian Data

Data-data yang diperoleh dari penelitian diklasifikasikan dalam kelompok-kelompok data sesuai dengan jenisnya.

b. Pentabulasian Data

Data yang telah diklasifikasikan kemudian ditabulasikan ke dalam Tabel untuk mempermudah pengamatan dan evaluasi.

c. Penghitungan dan Penilaian Data

Data yang telah ditabulasikan dihitung jumlah sekaligus diprosentasekan pada tiap poin pada penjumlahan skor. Dengan ketentuan bahwa semakin besar nilai scoring terhadap hasil jawaban responden akan menentukan tingkat



kinerja karyawan. Pemberian nilai pada kuisioner yang disebarakan kepada responden dengan memberi bobot skala Likert :

- Sangat setuju (A) = 5
- Setuju (B) = 4
- Ragu-ragu (C) = 3
- Tidak setuju (D) = 2
- Sangat tidak setuju (E) = 1

d. Pengolahan Data

Data yang telah didapat kemudian diolah dan diukur menggunakan SPSS, dengan tujuan untuk mengetahui dan mencari hubungan serta pengaruh antar variabel.

3.7. Pengujian Instrumen

Benar tidaknya data sangat menentukan bermutu tidaknya hasil penelitian. Sedangkan benar tidaknya data, tergantung dari baik tidaknya instrument pengumpulan data. Instrument yang baik harus memenuhi dua persyaratan penting, yaitu: valid dan reliable.

1. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen (Suharsimi, 2006 :168). Suatu instrumen yang valid atau



sahih mempunyai validitas tinggi. Sebaliknya, instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan item dalam bentuk pertanyaan sebagai instrument pengukur. Uji validitas dilakukan dengan melihat nilai korelasi dari item (r hasil) dibandingkan dengan r tabel. Instrument yang dicapai apabila data yang dihasilkan dari instrumen tersebut sesuai dengan data atau informasi lain yang mengenai variabel penelitian yang dimaksud. Rumus korelasi yang dapat digunakan adalah yang dikemukakan oleh Pearson, yang dikenal dengan rumus korelasi *product moment* sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

N = banyaknya sampel

X = skor variabel bebas

Y = skor variabel terikat

r_{xy} = koefisien variabel bebas dan variabel terikat

Harga r_{xy} menunjukkan indeks korelasi antara dua variabel yang dikorelasikannya. Setiap nilai korelasi mengandung tiga makna, yaitu:

a. Ada tidaknya korelasi

Ditunjukkan oleh besarnya angka yang terdapat di belakang koma. Jika angka tersebut terlalu kecil samapai empat angka di belakang koma, maka dapat



dianggap bahwa antara variabel X dengan Y, angkanya terlalu kecil, lalu diabaikan.

b. Arah korelasi

Yaitu arah yang menunjukkan kesejajaran antara nilai variable; X dan nilai variabel Y. Arah dari korelasi ini ditunjukkan oleh tanda hitung yang ada di depan indeks. Jika tandanya (+), maka arah korelasinya positif, sedang kalau (-) maka arah korelasinya negatif.

c. Besarnya korelasi

Yaitu besarnya angka yang menunjukkan kuat dan tidaknya, atau mantap tidaknya kesejajaran antara dua variabel yang diukur korelasinya. Dalam hal menentukan besarnya korelasi ini tidak perlu memperhatikan tanda hitung yang terdapat di depan indeks.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan pada satu pengertian bahwa sesuatu instrument cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik. Reliabilitas menunjuk pada tingkat keterandalan

sesuatu. Reliable artinya dapat dipercaya, jadi dapat diandalkan (Suharsimi, 2006 : 178). Pengertian umum menyatakan bahwa instrument penelitian harus reliable.

Dengan pengertian ini sebenarnya penelitian dapat salah arah. Ungkapan yang menyatakan bahwa instrument harus reliable sebenarnya mengandung arti bahwa instrument tersebut cukup baik sehingga mampu mengungkapkan data yang bisa dipercaya. Rumus yang digunakan untuk mencari reliabilitas instrument penelitian adalah:



$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(\frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan:

r_{11} = reliabilitas instrument

k = banyaknya butir soal atau butir pertanyaan

σ_b^2 = jumlah varians butir

σ_t^2 = varians total

3. Uji Linieritas

Uji Linieritas dilakukan untuk melihat hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen bersifat linier (garis lurus) dalam range variabel independen tertentu atau tidak. Hasil uji linieritas dari variabel bebas terhadap variabel terikat akan terpenuhi jika diantara nilai residual dan nilai prediksinya tidak membentuk pola tertentu. Uji ini digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak.

3.8. Metode Analisis Data

Data yang telah diperoleh akan diolah dan dianalisis dengan menggunakan sistem komputerisasi yaitu dengan program SPSS.

3.8.1. Analisis Jalur (*path analysis*)

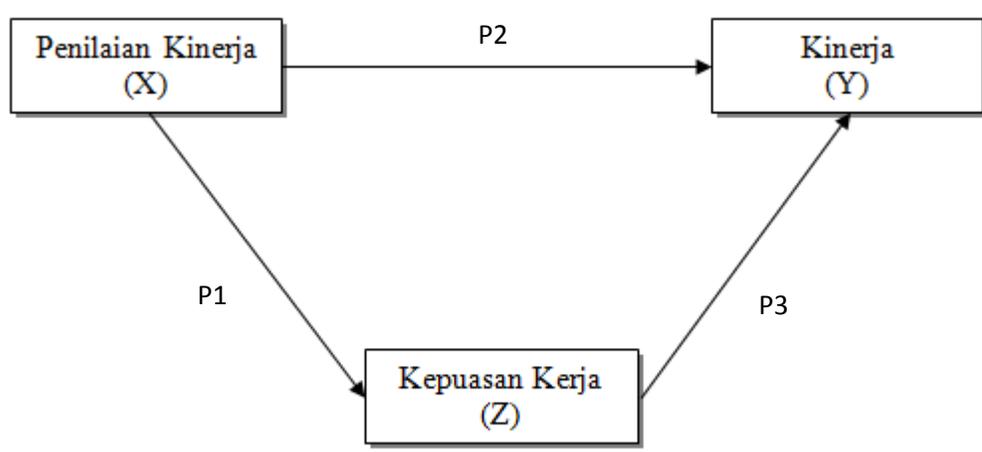
Pada penelitian ini, data yang digunakan dianalisis menggunakan analisis jalur (Path Analysis) dengan menggunakan program SPSS. Analisis jalur ialah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung dari variabel independen (eksogen)



terhadap variabel dependen (endogen) (Riduwan dan Engkos, 2011:2). Analisis jalur merupakan model perluasan regresi yang digunakan untuk menguji keselarasan matriks korelasi dengan dua atau lebih model hubungan sebab akibat yang dibandingkan oleh peneliti. Modelnya digambarkan dalam bentuk gambar lingkaran dan panah dimana anak panah tunggal menunjukkan sebagai penyebab. Regresi dikenakan pada masing-masing variabel dalam suatu model sebagai variabel tergantung (pemberi respon) sedang yang lain sebagai penyebab.

Berdasarkan pengertian dan penjelasan di atas, alasan penelitian ini menggunakan analisis jalur karena penulis ingin melakukan kajian tentang pengaruh langsung penilaian kinerja karyawan terhadap kinerja dan terhadap kepuasan kerja karyawan, serta pengaruh tidak langsung penilaian kinerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Gambar 3.1 Model Analisis Jalur





Keterangan :

X : Penilaian Kinerja Karyawan

Z : Kepuasan Kerja

Y : Kinerja Karyawan

P1, P2, P3 : Koefisien Jalur

Dari perhitungan tersebut diperoleh koefisien secara langsung, sedangkan untuk mencari pengaruh tidak langsung antara variabel-variabel dapat dicari dengan mengalikan koefisien path (β) (Sarwono 2007). Persamaannya adalah:

1. Pengaruh langsung penilaian kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan

$$= P1$$

2. Pengaruh langsung penilaian kinerja karyawan terhadap kinerja karyawan = P2

3. Pengaruh langsung kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan = P3

4. Pengaruh tidak langsung penilaian kinerja karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan = P4 = P2 + (P1xP3)

3.8.2. Uji Validitas Model

Uji ini digunakan untuk melihat model jalur yang digunakan apakah sudah sesuai dan tepat dengan melihat perbedaan koefisien-koefisien jalur $< 0,10$ maka dianggap model jalur tersebut tepat digunakan. Sebaliknya, bila nilai koefisien-koefisien jalur $> 0,10$ maka dapat dianggap bahwa jalur model tidak tepat digunakan atau sebagian jalur path ada yang tidak digunakan.

3.8.3. Pengujian Hipotesis, Uji Beda Rata-rata (uji t)

Pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen.



Dalam penelitian ini, uji t bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen yaitu penilaian kinerja dan kepuasan kerja karyawan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Uji parsial (T-test) dapat dilakukan dengan melihat nilai P_{value} pada tabel koefisien kolom sig pada masing-masing variabel independen.

Jika P_{value} kurang dari tingkat signifikansi yang digunakan yaitu sebesar 10% secara statistik berarti bahwa variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen. Sebaliknya, Jika P_{value} lebih besar dari tingkat signifikansi yang digunakan yaitu sebesar 10% secara statistik berarti bahwa variabel independen secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. PT BPR Trikarya Waranugraha Malang

Seperti halnya bank-bank pemerintahan ataupun bank swasta lainnya, PT “Bank Pasar” Trikarya Waranugraha Malang ini berasal dari satu unit koperasi Serba Usaha Gotong Royong milik organisasi Kosgoro yang berpusat di Yogyakarta, yang semulanya koperasi ini bernama Koperasi Simpan Pinjam Gotong Royong. Unit koperasi simpan pinjam ini berjalan dengan lancar selama dua tahun, sejak tahun 1969 sampai dengan tahun 1971. Unit koperasi simpan pinjam ini berakhir disebabkan adanya penelitian dari Departemen Keuangan terhadap badan-badan yang beroperasi di bidang perkreditan kepada masyarakat.

Dengan adanya peraturan pemerintahan yang dikeluarkan UU Perbankan No.11 tahun 1969, yang antara lain menetapkan bahwa tiap-tiap bank harus mempunyai ijin dari Menteri keuangan, maka induk Kosgoro bersama-sama petugas menteri keuangan mengadakan penelitian terhadap badan usaha yang berbentuk koperasi tersebut. Penelitian ini dimaksudkan untuk menentukan unit-unit manakah yang diperbolehkan melanjutkan usahanya sebagai badan perbankan. Untuk mendapat ijin ini pertama-tama harus ditinjau dari beberapa segi:

- a. Segi likuiditas, yaitu kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya.
- b. Segi solvabilitas, yaitu seberapa besar perusahaan menggunakan hutangnya untuk memenuhi segala usahanya.



c. Segi rentabilitas, yaitu kemampuan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan dari operasionalnya.

d. Segi administrasi, yaitu kemampuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dari faktor pendukung operasional.

Pada mulanya PT “Bank Pasar Trikarya Waranugraha” ini dengan nama PT “Bank Pasar” Tri Darma yang pendirinya dikukuhkan dengan Akte Notaris No.10 tanggal 3 Desember 1971, kemudian aktenya diajukan ke Departemen Kehakiman untuk dimintakan pengesahannya. Karena adanya persamaan nama “Tri Darma” yang juga beroperasi sebagai bank pasar di Jember, maka Departemen Kehakiman keberatan hingga akhirnya diganti menjadi PT “Bank Pasar” Trikarya, pengukuhanannya dengan Akte Notaris No.16 Tanggal 4 Februari 1972.

Dari hasil penelitian dan peninjauan petugas dari Departemen Keuangan tersebut diatas dan dianggap telah memenuhi persyaratan yang ditetapkan, maka Menteri Keuangan mengizinkan Koperasi Serba Usaha Gotong Royong Perwakilan Malang III untuk melanjutkan dan beroperasi dalam bidang perbankan dengan nama PT “Bank Pasar” Trikarya dan surat ijin usahanya No. KET.41 /DKK/II/7/1972, tanggal 3 Juli 1972.

Selanjutnya memenuhi keberatan Departemen Kehakiman atas akte notaries, maka terjadi pergantian nama dengan sebutan Bank Pasar “Trikarya Waranugraha” dan perubahan tersebut dengan Akte Notaris No.28 tanggal 4 Februari 1974.

Pada tanggal 31 Mei 1984 PT Bank Pasar Trikarya Waranugraha secara organisasi mengalami perubahan, yakni adanya peralihan kepemilikan, dari



pemilik lama kepada pemilik baru. Peralihan hak ini dikukuhkan dengan akte Notaris No.24 tanggal 31 Mei 1984 dan pada saat itu juga terjadi transaksi penjualan saham dari pemilik baru kepada pihak lain, hal inipun disahkan pula dengan akte notaries No.2 tanggal 4 Juni 1984 (Sumber data: PT. Bank Pasar Trikarya Waranugraha, 2010).

4.1.1. Ikrar PT. Bank Pasar Trikarya Waranugraha

Ikrar PT. Bank Pasar Trikarya Waranugraha adalah sebagai berikut:

1. Patuh dan taat kepada peraturan perusahaan.
2. Bekerja dengan semangat tinggi, jujur, loyal, berprestasi dan bertanggung jawab.
3. Menjunjung tinggi kebersamaan, menghormati atasan dan menghargai teman.

4.1.2. Lokasi dan Wilayah Kerja

Pengertian dari lokasi adalah letak atau tempat yang mana suatu perusahaan atau kantor yang melaksanakan aktivitasnya sehari-hari, serta tidak terpisahkan dari kedudukan kantor itu sendiri, baik itu yang dikatakan kantor pusat, kantor wilayah, atau kantor cabang dapat dikatakan sebagai lokasi kantor tersebut.

Lokasi suatu bank merupakan masalah yang tidak dapat begitu saja diabaikan, hal ini dikarenakan penentuan lokasi bank sangat menentukan akan kelancaran aktifitas yang dilaksanakan oleh bank yang bersangkutan dan setiap orang akan berusaha memilih tempat perusahaan yang menguntungkan.

Adapun faktor-faktor yang perlu diperhatikan di dalam memilih tempat atau lokasi kantormelakukan kegiatan antara lain:

a. Faktor Pasar

Hal ini sangat diperlukan untuk memasarkan dari produk yang dihasilkan oleh bank. Dengan letak pasar yang strategis tersebut memungkinkan akan dapat menjangkau nasabah semaksimal mungkin.

b. Faktor Transportasi

Apabila letak lokasi suatu bank mudah dijangkau oleh nasabah, maka bank akan mudah untuk menawarkan jasa-jasanya kepada nasabah.

c. Faktor Lingkungan dan Komunikasi

Factor ini dituntut untuk menjalin hubungan kerja sama dengan instansi lain didalam maupun di luar lingkungan, agar komunikasi yang terjalin berjalan dengan baik.

d. Faktor keamanan

Factor ini sangat penting karena bank merupakan tempat lalu lintas uang dan hal ini memerlukan suatu perhatian yang benar-benar ekstra atau lebih.

Dengan menimbang beberapa faktor di atas dan dengan kebijakan tertentu, maka PT Bank Pasar Trikarya waranugraha Malang menempati lokasi di Jalan Jaksa Agung Suprpto No.36 Malang, dan jika ditinjau dari beberapa faktor yang disebutkan tadi maka sudah sangat layak dan terpenuhi. Untuk faktor pasar maka terlihat jelas bahwa letaknya dekat dengan jantung kota Malang dan kawasan perdagangan. Untuk faktor transportasi sangat mudah untuk didapat, karena jalur angkutan melalui lokasi bank, sehingga nasabah mudah untuk menjangkau. Untuk factor lingkungan dan komunikasi maka terlihat bahwa sangat memudahkan pihak perusahaan untuk berhubungan dengan sesama lembaga keuangan lainnya seperti Bank Sinar Mas, BTPN, dan juga beberapa badan usaha lainnya. Serta untuk



faktor keamanan sangat jelas mendukung karena letaknya di dekat kantor Polwil Jawa Timur dan juga kantor kapolsek Malang.

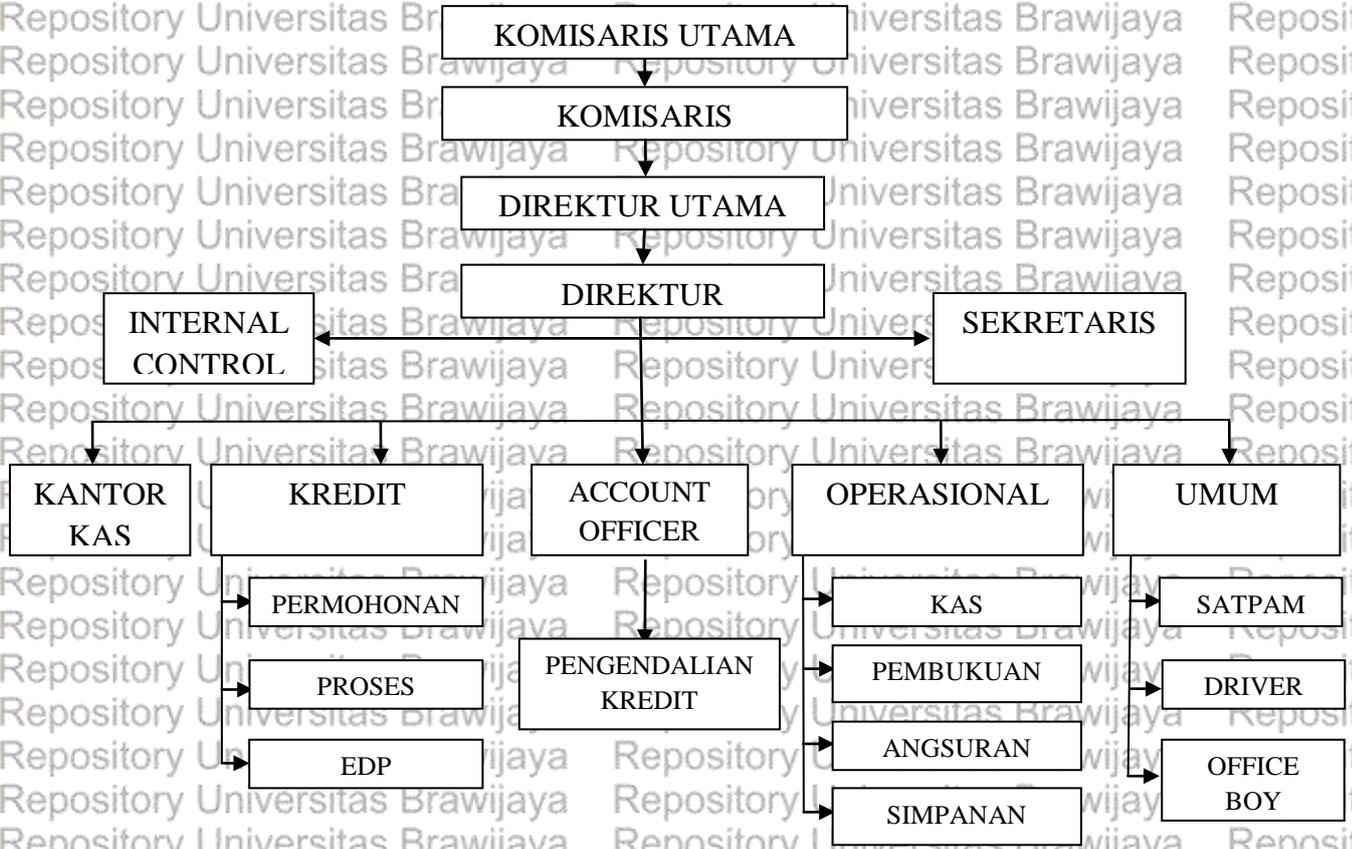
Dari tinjauan faktor dalam penentuan lokasi perusahaan yang telah ditetapkan dan sesuai dengan kondisi yang diharapkan maka perusahaan jika ditinjau dari lingkungan sangat strategis dan relevan dengan kegiatan operasional yang dilaksanakan, hal ini akan mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang.

4.1.3. Organisasi PT. Bank Pasar Trikarya Waranugraha

Struktur organisasi merupakan gambaran secara sistematis tentang hubungan kerjasama antara orang-orang yang terdapat dalam suatu badan, dalam rangka usaha untuk mencapai suatu tujuan.

Bagan struktur organisasi PT. Bank Pasar Trikarya Waranugraha Malang adalah sebagai berikut :

Gambar 4.1
STRUKTUR ORGANISASI
PT BANK PASAR TRIKARYA WARANUGRAHA



Sumber data: PT. Bank Pasar Trikarya Waranugraha, 2011

Adapun rincian nama dari masing-masing pemangku jabatan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1
DAFTAR KARYAWAN
PT BANK PASAR TRIKARYA WARANUGRAHA

JABATAN	NAMA KARYAWAN
Komisaris Utama	A.A Gde Sutedja, S.H
Komisaris	Ivan Wahyudi
Direktur Utama	Ir. Dwi Nana Fadriyana, MM
Direktur	Yani Ati, SE
Sekretaris	<ul style="list-style-type: none"> • Ashar Mamiek, Bsc • Endang
Internal Control	Fransiska D. Prawati
Kantor Kas Pembantu: <ul style="list-style-type: none"> • Kepala • Wakil • Account Officer • Staff 	Drs. Dewa Made Darmawan Arief Prayitno <ul style="list-style-type: none"> • Pamuji Wibowo • Margo Santoso • Setyowati, S.Pd • Tikka Ayu T. • Anggun Ciptasari • Sinu Ika Putra • Denny Sudibyo
Kredit: <ul style="list-style-type: none"> • Kepala Kredit • Permohonan • Proses • EDP 	Poppy Lusianawati Mochamad Syukur H., SE <ul style="list-style-type: none"> • Yuni Erawati, Amd • Shinta Wahyuningsih, SE • Rudi Priswanto
Account Officer: <ul style="list-style-type: none"> • Staff 	<ul style="list-style-type: none"> • Purnomo Adi S., SE • I Nyoman Daryadala, SH • Drs. Teguh Priyono
Pengendalian Kredit	Hadi Nurcholis
Kas <ul style="list-style-type: none"> • Kepala • Staff 	M. Ketut Yassa <ul style="list-style-type: none"> • Maulana Bagus Abadi • Nino Kurniawan, SAB
Pembukuan <ul style="list-style-type: none"> • Kepala • Staff 	Susi Hariyati, SE <ul style="list-style-type: none"> • Nana Hariati, SE • Theresia Anggun Yanuari
Angsuran	<ul style="list-style-type: none"> • Yuliani Chandra W., Amd • Yayuk Tri Rachmawardani, SE
Simpanan/Deposito	Nofita Amaliya, Spd
Umum	<ul style="list-style-type: none"> • Bambang Ontorikso • Dedin Nur Rosyid • Sudjono • Achmad • Sugianto • Iwan Hariyanto • I Wayan Setiadi, Spd • Kadek, S Psi

Sumber data: PT. Bank Pasar Trikarya Waranugraha, 2011





Masing-masing jabatan mempunyai uraian tugas, wewenang maupun tanggung jawab. Adapun rincian kegiatan dari masing-masing pemangku jabatan adalah sebagai berikut:

1. Dewan Komisaris/Badan Pengawas

Dewan Komisaris bertugas untuk:

- a. Menetapkan kebijakan PT Bank Pasar secara terarah sesuai dengan kebijaksanaan umum Bank Pasar.
- b. Melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas Direksi.
- c. Meminta segenap buku-buku, surat-surat yang dipandang perlu dan segala keterangan kepada direktur guna pelaksanaan tugas kewajibannya.
- d. Memberikan pertimbangan kepada pemegang saham saat direktur melaksanakan tugas dan kewajibannya, seperti:
 1. Menjamin uang atas nama bank pasar dan mengadakan perjanjian utang.
 2. Mengikat bank pasar sebagai peminjam, dan
 3. Memperoleh, mengasingkan, atau membebaskan benda-benda tetap ataupun benda-benda bergerak.
- e. Melakukan penelitian rencana anggaran pendapat dan belanja bank pasar untuk mendapatkan pengesahan dari pemegang saham PT Bank Pasar tersebut.
- f. Melakukan penelitian perhitungan tahunan usaha berkala dari kegiatan usaha Bank Pasar untuk mendapatkan pengesahan dari PT Bank Pasar.



2. Direktur

Direktur bertugas untuk:

- a. Membuat dan menetapkan kebijakan-kebijakan bank sesuai dengan arahan yang digariskan oleh komisaris.
- b. Membuat rencana kerja tahunan berdasarkan garis kebijakan yang telah ditetapkan, yang selanjutnya untuk diajukan kepada komisaris.
- c. Menjalankan kebijakan yang ditetapkan oleh bank.
- d. Mengkoordinasi seluruh kegiatan operasional bank.
- e. Menyiapkan surat-surat saham sesuai dengan anggaran dasar.
- f. Mewakili bank di luar dan didalam bank pengadilan tentang segala kejadian yang berkaitan dengan bank.
- g. Mengadakan dan menjalin hubungankerja sama dengan pihak – pihak lain, khususnya lembaga-lembaga perbankan dan perbankan dan pemerintah setempat.
- h. Melakukan pembinaan terhadap staff dan karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dalam pelaksanaan tugas, baik melalui pendidikan ekstern maupun intern.
- i. Melaksanakan rapat umum pemegang saham (RUPS).

3. Internal Control

Internal Control bertugas untuk:

- a. Melaksanakan verifikasi, pengawasan, dan pemeriksaan secara rutin setiap tiga bulan sekali menyangkut semua kegiatan seperti surat-surat bukti pembukuan, kepatuhan akan peraturan perbankan/ Bank Indonesia dan di dalam perusahaan.



- b. Melaksanakan pemeriksaan secara insidental terhadap hal-hal yang bersifat khusus.
- c. Membuat laporan hasil pemeriksaan pada direksi.
- d. Membuat perencanaan yang menyangkut seluruh bidang perusahaan.
- e. Membuat laporan tentang tingkat kesehatan bank dan menganalisis kebutuhan modal (*capital adequacy*).

4. Sekretaris

Sekretaris bertugas untuk:

- a. Mengkoordinir dan melaksanakan pekerjaan yang menyangkut:
 - Membuat, mencatat, mengirimkan dan menyimpan surat-surat.
 - Menerima dan menyalurkan surat dinas kepentingan perusahaan.
 - Mengatur dan mempersiapkan penyelenggaraan rapat-rapat dan membuat hasil-hasil keputusan serta menyampaikan kepada yang berkepentingan.
 - Menerima tamu-tamu direksi dan mengatur jadwal pertemuan.
- b. Bertanggung jawab atas penyimpanan dokumen-dokumen yang menyangkut urusan direksi.
- c. Melaksanakan tugas-tugas lain sepanjang masih dalam ruang lingkup urusan kesekretariat.

5. Kepala Bagian Personalia

Kepala Bagian Personalia bertugas untuk:

- a. Mengawasi dan melaksanakan pembayaran gaji serta tunjangan lainnya serta mengelola pinjaman pegawai dan /atau sumbangan-sumbangan lainnya sesuai dengan ketentuan.



b. Melaksanakan proses penerimaan pelamar-pelamar, seleksi dan mengusulkan penempatan pada direksi.

c. Mengelola data personil tiap karyawan secara lengkap dan teratur.

d. Melaksanakan rencana kerja sesuai dengan kebijakan strategi yang digariskan oleh direksi.

e. Membuat penilaian atas kerja dari karyawan yang dipimpinya.

6. Kepala Kantor Kas

Kepala kantor kas bertugas untuk:

a. Bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan-kegiatan kantor kas secara keseluruhan baik penerimaan dana maupun pencairan dana.

b. Melaksanakan kegiatan pemasaran dengan cara menghimpun dana masyarakat dalam bentuk tabungan dan deposito maupun penawaran kredit kepada masyarakat.

c. Melakukan verifikasi atas kebenaran transaksi-transaksi yang terjadi di kantor kas.

d. Melakukan *cash count* terhadap uang tunai di kantor kas setiap akhir hari.

e. Mengkoordinir seluruh karyawan yang bekerja di kantor kas dan melakukan penilaian prestasi kerja karyawan-karyawan tersebut.

7. Kepala Kredit

Kepala Kredit bertugas untuk:

a. Mengkoordinir, mengarahkan, membina, serta mengawasi semua kegiatan personil pada bagian administrasi kredit.

b. Melaksanakan semua peraturan, ketentuan dan prosedur yang telah digariskan oleh Bank Indonesia.



- c. Melaksanakan prosedur pengadministrasian pinjaman sesuai ketentuan dan peraturan yang berlaku.
- d. Melaksanakan *action* atas pembukuan fasilitas kredit baru, tambahan, dan perpanjangan:
 - Droping kredit
 - Pembebanan provisi, biaya notaris dan biaya administrasi
- e. Memonitor semua kegiatan administrasi kredit dan menjamin lancarnya “*flow of work*” dan “*flow of document*”.
- f. Bertanggung jawab penuh atas pembuatan, pencatatan, pembukuan pada bagian administrasi kredit.
- g. Menegerjakan perhitungan bunga untuk periode 1 bulan dan membebankan setiap tanggal tertentu.
- h. Melaksanakan *action* atas pembukuan fasilitas kredit, angsuran dan pelunasan.
- i. Membuat laporan lengkap pinjaman sesuai ketentuan Bank Indonesia dalam sandi tertentu.
- j. Membuat laporan “Bunga” yang akan diterima baik *intra* maupun *ektra comptable*.
- k. Membuat estimasi cadangan penghapusan utang.

8. Permohonan Kredit

Permohonan Kredit bertugas untuk:

- a. Melayani permohonan kredit dari debitur atau calon debitur.
- b. Mengisi permohonan kredit dan menuliskan data-data sesuai dengan yang ada pada formulir permohonan kredit.



- c. Meminta kelengkapan dokumen-dokumen persyaratan kredit.
- d. Memberikan penjelasan mengenai tata cara, persyaratan, kelengkapan permohonan kredit.
- e. Menyerahkan file permohonan kredit yang telah lengkap persyaratannya kepada kepala bagian kredit guna diproses lebih lanjut.
- f. Membukukan permohonan kredit yang ditolak atau tidak disetujui oleh bank.

9. Seksi Administrasi / Proses Kredit

Seksi Administrasi/Proses Kredit bertugas untuk:

- a. Memproses pengikatan perjanjian kredit terhadap kredit-kredit yang telah disetujui oleh direksi sebelum kredit dicairkan.
- b. Meninjau kembali kelengkapan-kelengkapan dokumen kredit yang nantinya akan dibukukan ke dalam file nasabah kredit.
- c. Membuat perjanjian kredit, nota kredit, memo pencairan, rincian biaya dan membuat kartu angsuran kredit untuk nasabah.
- d. Mengadministrasikan penyimpanan dokumen-dokumen kredit secara baik dan aman.
- e. Mengentri transaksi perkreditan ke komputer.
- f. Memproses dan melakukan pengikatan baru sehubungan dengan perubahan-perubahan pada perjanjian induk (misalnya: pengantian jaminan, dll).
- g. Melakukan wawancara penegasan untuk mencocokkan laporan hasil survey dengan informasi langsung dari nasabah.



h. Membuat analisa kredit berdasarkan hasil dari laporan survey dan wawancara dengan nasabah.

10. Account Officer

Account Officer bertugas untuk:

a. Menerima dan melayani nasabah atau debitur dalam rangka kredit dan jasa perbankan lainnya.

b. Meneliti kelengkapan persyaratan calon debitur dalam permohonan kredit.

c. Melakukan peninjauan lapangan atas usaha atau tempat tinggal calon debitur.

d. Membuat proposal kredit dan melakukan analisa ekonomis atas data keuangan calon debitur.

e. Membuat usulan kredit dengan mengisi formulir yang telah ditentukan.

f. Membuat memo untuk pengecekan sertifikat atau jaminan-jaminan lainnya yang dianggap perlu dicek keabsahannya.

g. Melakukan pengawasan, pembinaan, dan penyeleksian terhadap para debitur secara periodik dan dituangkan ke dalam laporan tertulis.

11. Kas

Kas bertugas untuk:

a. Mengkoordinasikan, mengarahkan, membina, dan mengawasi semua kegiatan penerimaan dan pembayaran uang kepada nasabah.

b. Melaksanakan semua peraturan, ketentuan, prosedur yang telah digariskan oleh manajemen BPR.

- c. Melaksanakan kerja rutin antara lain:
- Membuka dan menutup kembali vault atau brankas.
 - Mencocokkan jumlah yang ada di catatan dalam daftar mutasi dengan data yang ada.
 - Membuat jurnal bagian kas.
- d. Menghitung dan menerima setoran dari nasabah yang berupa taburan, deposito, maupun pembayaran angsuran kredit.
- e. Membayarkan uang atas nama bank pada nasabah yang menarik uangnya dari bank yang berupa tabungan dan deposito.
- f. Membayarkan uang atas pencairan kredit sesuai dengan slip-slip yang telah dibuat oleh bagian kredit.
- g. Melakukan setoran atau penarikan dana tunai dari/ ke bank umum.
- h. Melakukan setoran warkat ke bank umum untuk dikliringkan.
- i. Menghitung dan mencocokkan uang yang ada di BPR baik uang yang keluar maupun uang yang diterima.

12. Pembukuan

Pembukuan bertugas untuk:

- a. Melaksanakan semua peraturan, kebutuhan, dan prosedur yang telah digariskan oleh manajemen maupun peraturan dan ketentuan yang telah digariskan oleh BPR.
- b. Melakukan pembuatan neraca harian, neraca rugi laba, bulanan, maupun perincian pendapatan dan biaya.
- c. Melakukan pembuatan laporan ekuitas harian sebagai laporan untuk manajemen.



- d. Melakukan pembuatan likuiditas, membuat maupun neraca sandi bulanan termasuk neraca *comparatif* dan gabungan.
- e. Melakukan laporan ektern lainnya sesuai dengan ketentuan yang telah digariskan oleh Bank Indonesia.
- f. Bertanggung jawab penuh atas kebenaran neraca harian atau bulanan.
- g. Bertanggung jawab penuh atas penyimpanan (proteksi) kartu-kartu buku besar dan buku pembantu maupun dokumen-dokumen lain yang menyangkut kegiatan dari admininstrasi dan pembukuan BPR.
- h. Memberikan pelayanan pemeriksaan internal atau eksternal audit, petugas akuntan, petugas pengawasan, dan petugas Bank CQ Bank Indonesia.

13. Angsuran

Angsuran bertugas untuk:

- a. Melayani penerimaan angsuran dengan membuatkan bukti kwitansi angsuran.
- b. Melakukan perhitungan denda angsuran yang disebabkan adanya keterlambatan angsuran.
- c. Melakukan perhitungan pelunasan kredit.
- d. Mengadministrasikan pencatatan transaksi angsuran pada kartu angsuran.
- e. Menyimpan kartu-kartu angsuran kredit secara baik dan ahli.
- f. Mengentri transaksi angsuran di komputer.

14. Simpanan

Simpanan bertugas untuk:

- a. Memberikan penjelasan dan melayani nasabah atau calon nasabah mengenai produk tabungan atau deposito berjangka.



- b. Menyiapkan bilyet deposito baik yang baru, perpanjangan, maupun perubahan serta pmnyimpan dan mengadminitrasikan surat deposito berjangka tersebut.
- c. Menyiapkan dan mengadministrasikan surat deposito, bejangka yang belum diambil nasabah.
- d. Melakukan perhitungan bunga dan menyiapkan slip pembukuan sebagai *follow up* penyelesaian administrasinya.
- e. Mengadministrasikan dan mengatur file semua transaksi deposito.

15. Bagian Umum

Bagian Umum bertugas untuk:

- a. Bertanggung jawab atas kebersihan dan keindahan ruangan-ruangan gedung atau kantor dan halaman
- b. Bertanggung jawab atas kebersihan kendaraan inventaris kantor
- c. Melakukan penataan secara baik terhadap penyimpanan arsip-arsip di gudang
- d. Menyiapkan kebutuhan minum karyawan dan alat-alat makan
- e. Melakukan pekerjaan fotocopy atas permintaan dari semua bagian yangada hubungannya dengan transaksi bank.
- f. Belanja untuk keperluan dapur.

4.1.4. Pelaksanaan Manajemen PT. Bank Pasar Trikarya Waranugraha

Adapun pelaksanaan manajemen PT. Bank Pasar Trikarya Waranugraha yang terdiri dari manajemen operasional, manajemen pemasaran, manajemen sumber daya manusia, dan manajemen keuangan adalah sebagai berikut:



1. Manajemen Operasional

Seperti bank-bank pada umumnya, PT. Bank Pasar Trikarya Waranugraha Malang merupakan suatu Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang melakukan kegiatan penghimpunan dana dari masyarakat dalam bentuk tabungan dan deposito berjangka, dan menyalurkannya kembali kepada masyarakat dalam bentuk kredit.

2. Manajemen Pemasaran

Pemasaran mutlak dilaksanakan oleh suatu perusahaan agar keberadaan perusahaan itu dapat diketahui oleh masyarakat luas, begitu juga dengan PT. Bank Pasar Trikarya Waranugraha Malang. Media yang selama ini digunakan oleh PT. Bank Pasar Trikarya Waranugraha Malang adalah dengan memberikan souvenir kepada nasabah, seperti payung, asbak, kalender, gantungan kunci, dan lain-lain. Pada saat event-event tertentu seperti hari raya, pihak bank memberikan parcel kepada nasabah yang lama atau dapat dibilang loyal kepada pihak bank dengan catatan yang baik. Selain itu, menjadi sponsor kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan-perusahaan lain.

3. Manajemen Sumber Daya Manusia

PT. Bank Pasar Trikarya Waranugraha Malang memiliki 42 orang karyawan. Berikut ini dijelaskan jumlah karyawan berdasarkan bagian, jenis kelamin, dan tingkat pendidikan.



Tabel 4.2
Jumlah Karyawan Berdasarkan Bagian
PT. Bank Pasar Trikarya Waranugraha Tahun 2011

No	Bagian	Jumlah
1	Komisaris Utama	1
2	Komisaris	1
3	Direktur Utama	1
4	Direktur	1
5	Sekretaris	2
6	Internal Control	1
7	Kantor Kas	9
8	Kredit	5
9	Account Officer	4
10	Pengendalian Kredit	1
11	Kas	3
12	Pembukuan	3
13	Angsuran	2
14	Simpanan	1
15	Umum	8
	Jumlah	42

Sumber data: PT. Bank Pasar Trikarya Waranugraha, 2011

Tabel 4.3
Jumlah Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin
PT. Bank Pasar Trikarya Waranugraha Tahun 2011

No	Jenis Kelamin	Jumlah
1	Laki-laki	26
2	Perempuan	16
	Jumlah	42

Sumber data: PT. Bank Pasar Trikarya Waranugraha, 2010

Tabel 4.4
Jumlah Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan
PT. Bank Pasar Trikarya Waranugraha Tahun 2011

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1	Sekolah Dasar (SD)	2
2	Sekolah Menengah Pertama (SMP)	1
3	Sekolah Menengah Atas (SMA)	16
4	Diploma I (D1)	2

Lanjutan Tabel 4.4.

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
5	Diploma 3 (D3)	2
6	Sarjana (S1)	16
7	Magister (S2)	3
	Jumlah	42

Sumber data: PT. Bank Pasar Trikarya Waranugraha, 2011

4. Manajemen Keuangan

Seperti halnya bank-bank lain pada umumnya, PT. Bank Pasar Trikarya Waranugraha mengelola keuangannya berdasarkan ketentuan yang telah ditetapkan oleh Bank Indonesia sebagai bank sentral. PT. Bank Pasar Trikarya Waranugraha juga menyusun laporan keuangan yang dipublikasikan setiap semesternya. Adapun laporan keuangan semester terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.5
LAPORAN NERACA
PT. Bank Pasar Trikarya Waranugraha
Periode Juni 2011
(Ribuan Rp.)

No	Pos-Pos	Posisi Juni 2010
	AKTIVA	
1	Kas	311,45
2	Sertifikat Bank Indonesia	0
3	Antarbank Aktiva	
	a. Pada bank umum	1,947,510
	b. Pada BPR	0
4	Kredit yang diberikan	
	a. Pihak terkait	0
	b. Pihak tidak terkait	20,504,148
5	Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif -/-	346,948
6	Aktiva dalam valuta asing	0
7	Aktiva tetap dan inventaris	
	a. Tanah dan gedung	95,666
	b. Akumulasi penyusutan gedung -/-	55,666
	c. Inventaris	560,013
	d. Akumulasi penyusutan inventaris -/-	511,606
8	Aktiva Lain-lain	448,769
	Jumlah Aktiva	22,953,336



Lanjutan Tabel 4.5.

(Ribuan Rp.)

No	Pos-Pos	Posisi Juni 2010
	PASSIVA	
1	Kewajiban-kewajiban yang segera dapat dibayar	229,57
2	Tabungan	
	a. Pihak terkait	0
	b. Pihak tidak terkait	1,784,251
3	Deposito berjangka	
	a. Pihak terkait	0
	b. Pihak tidak terkait	14,598,200
4	Kewajiban kepada Bank Indonesia	0
5	Antarbank pasiva	0
6	Pinjaman yang diterima	0
7	Pinjaman subordinasi	0
8	Rupa-rupa Pasiva	549,904
9	Ekuitas :	
	a. Modal dasar	1,500,000
	b. Modal yang belum disetor -/-	500
	c. Agio	0
	d. Disagio -/-	0
	e. Modal sumbangan	0
	f. Modal pinjaman	0
	g. Dana setoran modal	0
	h. Cadangan revaluasi aktiva tetap	0
	i. Cadangan umum	200
	j. Cadangan tujuan	0
	k. Laba yang ditahan	2,762,230
	l. Saldo Laba (Rugi) tahun berjalan	1,829,181
	Jumlah Pasiva	22,953,336

Sumber data: PT. Bank Pasar Trikarya Waranugraha, 2011



Tabel 4.6
LAPORAN LABA RUGI
PT. Bank Pasar Trikarya Waranugraha
Periode Juni 2011

(Ribuan Rp.)

No	Pos-Pos	Posisi Juni 2010
	PENDAPATAN	
1	Pendapatan Operasional	
	a. Bunga	3,050,708
	b. Provisi dan Komisi	221,070
	c. Lainnya	413,642
2	Jumlah Pendapatan Operasional	3,685,420
3	Pendapatan Non Operasional	0
4	Jumlah Pendapatan	3,685,420
	BEBAN	
5	Beban Operasional	
	a. Beban bunga	508,975
	b. Beban administrasi dan umum	274,893
	c. Beban Personalia	620,453
	d. Penyisihan aktiva produktif	142,220
	e. Beban operasional lainnya	32,706
6	Jumlah beban operasional	1,579,247
7	Beban non operaasional	15,680
8	Jumlah beban	1,594,927
9	Laba/rugi sebelum pajak penghasilan (PPh)	2,090,493
10	Taksiran pajak penghasilan	261,312
11	Laba/rugi tahun berjalan	1,829,181

Sumber data: PT. Bank Pasar Trikarya Waranugraha, 2011

4.2. Karakteristik Responden

Uraian hasil penelitian pengumpulan data primer yang berkaitan dengan informasi yang diperoleh dari karyawan PT BPR Trikarya Waranugraha Malang.

Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 30 orang, penelitian dilakukan dengan menggunakan penyebaran kuisioner.

a. Jenis Kelamin

Tabel 4.7 Jenis Kelamin Responden

No.	Jenis Kelamin	Banyaknya Responden	Persentase
1.	Laki-laki	17	57%
2.	Perempuan	13	43%
Jumlah		30	100%

Sumber : Data Primer diolah Tahun 2011

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa responden mayoritas adalah laki-laki, yaitu dengan jumlah 57%, dan sisanya adalah perempuan, yaitu dengan jumlah 43%. Dengan demikian dapat diketahui bahwa responden laki-laki lebih banyak daripada responden perempuan.

Hasil ini mengindikasikan bahwa mayoritas pegawai yang bekerja di PT BPR Trikarya Waranugraha Malang adalah laki-laki. Banyaknya jumlah laki-laki yang bekerja tersebut didasarkan pada tuntutan kerja karena banyaknya pekerjaan yang ditangani dan pentingnya pekerja masyarakat umum, pegawai harus memiliki karakter yang tegas dan sifat tersebut pada kenyataannya dimiliki oleh laki responden perempuan berjumlah 43 persen. Dalam hal ini karyawan perempuan lebih banyak ditempatkan pada pekerjaan yang membutuhkan tingkat ketelitian dan ketelatenan tinggi.



b. Pendidikan Terakhir (Tingkat Pendidikan)

Tabel 4.8 Pendidikan Terakhir Responden

No.	Tingkat Pendidikan	Banyaknya Responden	Persentase (%)
1.	SMA	12	40,00%
2.	Diploma	5	16,67%
3.	S1	12	40,00%
4.	S2	0	0,00%
5.	Lainnya	1	3,33%
Jumlah		30	100%

Sumber : Data Primer diolah Tahun 2011

Berdasarkan Tabel 4.8 diketahui bahwa responden dengan lulusan SMA dan S1 memiliki jumlah terbanyak, yaitu masing-masing 40%. Dan pada urutan selanjutnya adalah lulusan Diploma, yaitu 16,67%, dan 3,33% responden merupakan lulusan SMP.

Hasil ini menggambarkan bahwa responden (mayoritas) memiliki pendidikan yang baik, yaitu lulusan SMA dan lulusan sarjana. Tingkat pendidikan sangat mempengaruhi kemampuan kerja karyawan, semakin tinggi pendidikan karyawan diharapkan memiliki pemahaman terhadap pekerjaan semakin tinggi pula, dan akan berpengaruh terhadap kinerja yang akan dihasilkan oleh karyawan.

c. Umur (Usia) Responden

Tabel 4.9 Usia Responden

No.	Usia	Banyaknya Responden	Persentase (%)
1.	18 - 25 Tahun	6	20,00%
2.	26 - 33 Tahun	14	46,67%
3.	34 - 41 Tahun	3	10,00%
4.	42 - 49 Tahun	3	10,00%
5.	≥ 50 Tahun	4	13,33%
Jumlah		30	100%

Sumber : Data Primer diolah Tahun 2011



Dari tabel 4.9 diketahui bahwa mayoritas responden berusia 26-33 tahun dengan jumlah 46,67%. Selain itu jumlah responden dengan usia 18-25 tahun adalah 20%. Urutan ketiga yaitu responden dengan usia ≥ 50 tahun dengan jumlah 13,33%, dan urutan selanjutnya yaitu pada usia 34-41 tahun dan 42-49 tahun memiliki jumlah yang sama dengan jumlah masing-masing 10%.

Hal tersebut menyatakan bahwa PT BPR Trikarya Waranugraha Malang memiliki perbandingan yang baik dalam lingkup karyawan, dengan melihat jumlah karyawan yang berusia matang dan berpengalaman memiliki jumlah yang cukup banyak yaitu pada usia 34- ≥ 50 tahun dengan jumlah total 10 orang dan dengan regenerasi karyawan yang dilakukan oleh perusahaan yaitu pada usia 18-33 tahun dengan jumlah total 20 orang karyawan.

d. Masa Kerja Responden

Tabel 4.10 Masa Kerja Responden

No.	Masa Kerja	Banyaknya Responden	Persentase (%)
1.	≤ 5 Tahun	18	60,00%
2.	6 – 10 Tahun	7	23,33%
3.	11 – 15 Tahun	2	6,67%
4.	> 15 Tahun	3	10,00%
Jumlah		30	100%

Sumber : Data Primer diolah Tahun 2011

Berdasarkan Tabel 4.10 diketahui bahwa mayoritas responden dengan masa kerja ≤ 5 tahun dengan jumlah 60%. Jumlah terbesar kedua yaitu responden dengan masa kerja 6-10 tahun dengan jumlah 23,33%. Urutan ketiga yaitu responden dengan masa kerja > 15 tahun dengan jumlah 10% dan urutan terakhir yaitu responden dengan masa kerja 11-15 tahun dengan jumlah 6,67%.





Hal tersebut menyatakan bahwa usia mempengaruhi loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Masa kerja juga dipengaruhi oleh usia karyawan, sebagian besar karyawan memiliki usia di bawah 33 tahun. Artinya karyawan PT BPR Trikarya Waranugraha belum memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan, karena loyalitas yang tinggi cenderung dimiliki oleh karyawan yang masa kerjanya lebih lama dan yang telah memiliki pengalaman serta memiliki komitmen terhadap organisasi tersebut. Hasil ini menggambarkan, bahwa persentase terbesar usia kerja karyawan adalah ≤ 5 tahun yang berarti karyawan belum memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.

e. Status Perkawinan Responden

Tabel 4.11 Status Perkawinan Responden

No.	Status Perkawinan	Banyaknya Responden	Persentase (%)
1.	Belum Menikah	21	70,00%
2.	Menikah	9	30,00%
3.	Duda/janda	0	0,00%
Jumlah		30	100%

Sumber : Data Primer diolah Tahun 2011

Berdasarkan Tabel 4.11 diketahui bahwa mayoritas responden adalah belum menikah, dengan jumlah 70%, sedangkan sisanya, 30% sudah menikah. Hal ini dipengaruhi oleh jenis kelamin responden adalah laki-laki, dan mayoritas responden memiliki usia kurang dari 33 tahun, karena usia menikah laki-laki cenderung pada usia 30 tahun.

Usia akan mempengaruhi seseorang dalam memikirkan dan memandang pekerjaan yang mereka lakukan. Karyawan yang sudah menikah cenderung lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang mereka kerjakan, hal ini dikarenakan

karyawan yang sudah menikah dituntut untuk memiliki tanggung jawab yang lebih tinggi kepada keluarga dibandingkan dengan karyawan yang belum menikah.

4.3. Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum data penelitian di analisis, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

4.3.1. Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk melihat suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrument. Suatu instrumen yang valid atau sahih mempunyai validitas tinggi. Sebaliknya, instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Pengujian validitas digunakan untuk mengukur setiap item pertanyaan atau pertanyaan dalam kuesioner digunakan analisa item yaitu mengkorelasikan skor setiap butir item dengan skor totalnya

Pada penelitian ini, uji validitas dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 15.0. Dari hasil SPSS, akan terlihat data tersebut valid atau tidak. Bila nilai koefisien hitung $< 0,361$ maka item dinyatakan tidak valid. Hasil uji validitas pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Item	R	Sig	r tabel	Ket	
Penilaian Kinerja Karyawan (X)	Metode Penilaian	1	0.905	0.000	0.361	valid	
		2	0.860	0.000	0.361	valid	
	Penilai	3	0.779	0.000	0.361	valid	
		4	0.765	0.000	0.361	valid	
	Standar Penilaian	5	0.713	0.000	0.361	valid	
		6	0.738	0.000	0.361	valid	
	Jangka Waktu		7	0.647	0.000	0.361	valid
			8	0.852	0.000	0.361	valid

Lanjutan Tabel 4.12

Variabel	Indikator	Item	R	Sig	r tabel	Ket
Kinerja Karyawan (Y)	Kuantitas	9	0.769	0.000	0.361	valid
		10	0.599	0.000	0.361	valid
	Kualitas	11	0.814	0.000	0.361	valid
		12	0.795	0.000	0.361	valid
		13	0.452	0.000	0.361	valid
	Ketepatan Waktu	14	0.777	0.000	0.361	valid
15		0.670	0.000	0.361	valid	
Kepuasan Kerja Karyawan (Z)		16	0.730	0.000	0.361	valid
		17	0.491	0.000	0.361	valid
		18	0.643	0.000	0.361	valid
		19	0.833	0.000	0.361	valid
		20	0.823	0.000	0.361	valid

Sumber : Data Primer diolah Tahun 2011

Dari Tabel 4.12 tersebut dapat diketahui signifikansi kurang dari 10% (0.1) dan nilai r hasil lebih besar dari nilai r tabel sehingga dapat dikatakan butir-butir pertanyaan dinyatakan valid. Dengan demikian setiap butir pertanyaan dapat digunakan dan dapat dipercaya untuk mendapatkan data yang akan digunakan.

4.3.2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas untuk melihat apakah sesuatu instrument cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik. Reliabilitas menunjukkan pada satu pengertian bahwa sesuatu instrument cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik. Reliabilitas menunjuk pada tingkat keterandalan sesuatu. Reliable artinya dapat dipercaya, jadi dapat diandalkan (Suharsimi Arikunto, 2006 : 178). Pengertian umum menyatakan bahwa instrument penelitian harus reliable. Dengan pengertian ini sebenarnya penelitian dapat salah arah. Ungkapan yang menyatakan bahwa instrument harus reliable

sebenarnya mengandung arti bahwa instrument tersebut cukup baik sehingga mampu mengungkapkan data yang bisa dipercaya.

Hasil uji reliabilitas pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.13 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien Alpha	Ket
Penilaian Kinerja Karyawan (X)	0.903	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0.809	Reliabel
Kepuasan Kerja Karyawan (Z)	0.751	Reliabel

Sumber : Data Primer diolah Tahun 2011

Berdasarkan Tabel 4.13 dapat diketahui bahwa semua variabel tersebut memiliki nilai koefisien *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0.6, sehingga dapat dikatakan instrumen pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini sudah reliabel atau dapat dihandalkan.

4.4. Hasil Analisis Data

Analisis hasil yang digunakan pada penelitian ini menggunakan analisis deskriptif frekuensi dari jawaban respondendari hasil penyebaran kuisioner yang telah dikumpulkan. Selain kuisioner, penelitian ini juga menggunakan teknik analisis jalur (path analysis) untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini.

4.4.1. Analisis Data Deskriptif

a. Variabel Penilaian Kinerja Karyawan

Variabel penilaian kinerja karyawan (X) merupakan variabel independen yang diukur menggunakan skala Likert lima point. Penilaian kinerja karyawan diukur dengan menggunakan 8 item pertanyaan. Distribusi frekuensi masing-masing item pengukuran adalah sebagai berikut:



Tabel 4.14 Distribusi Frekuensi Variabel Penilaian Kinerja Karyawan

Indikator	Item	Jawaban					Jumlah Nilai	Rata-rata Nilai
		STS	TS	N	S	SS		
		1	2	3	4	5		
Metode Penilaian	X1	2	0	3	25	0	111	3,70
	X2	1	0	2	27	0	115	3,83
<i>Mean = 3,77</i>								
Penilai	X3	0	0	7	22	1	114	3,80
	X4	0	0	5	23	2	107	3,57
<i>Mean = 3,68</i>								
Standar Penilaian	X5	0	0	4	25	1	117	3,90
	X6	0	0	3	25	2	119	3,97
<i>Mean = 3,93</i>								
Jangka Waktu	X7	0	24	5	0	1	46	1,53
	X8	0	1	4	25	0	114	3,80
<i>Mean = 2,67</i>								
Rata-rata Nilai Variabel X							3,513	

Sumber : Data Primer diolah tahun 2011

Tabel 4.14 menjelaskan mengenai rekapitulasi distribusi frekuensi item pengukuran variabel X (penilaian kinerja karyawan). Keterangannya adalah sebagai berikut:

1. Item X1 memiliki nilai rata-rata 3,7 yang menunjukkan nilai rata-rata tinggi. Dari data tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar responden 83,3% menyatakan bahwa metode penilaian yang diterapkan sudah sesuai dengan bidang pekerjaan masing-masing karyawan dan metode tersebut dapat mendukung berhasilnya penilaian kinerja karyawan.
2. Item X2 memiliki nilai rata-rata 3,83 yang menunjukkan nilai rata-rata tinggi. Dari data tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar responden 90% menyatakan bahwa metode penilaian yang digunakan sudah sesuai dengan prosedur yang seharusnya.
3. Item X3 memiliki nilai rata-rata 3,80 yang menunjukkan nilai rata-rata tinggi. Dari data tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar responden 73,3% menyatakan bahwa penilai juga berpengaruh terhadap penilaian kinerja,



sehingga penilai harus mengerti pekerjaan karyawan yang harus dinilai. Tetapi sebagian responden 23,3% bersikap netral akan hal tersebut.

4. Item X4 memiliki nilai rata-rata 3,57 yang menunjukkan nilai rata-rata tinggi.

Dari data tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar responden 76,7% menyatakan bahwa penilai harus memiliki pengetahuan tentang apa yang dikerjakan oleh karyawan (apa yang dinilai) sehingga hasil penilaian tidak subjektif dan sebagian responden 16,7% menyatakan sikap netral terhadap hal tersebut.

5. Item X5 memiliki nilai rata-rata 3,90 yang menunjukkan nilai rata-rata tinggi.

Dari data tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar responden 83,3% menyatakan bahwa standar penilaian kinerja berdasarkan/mengacu pada *job description* masing-masing bagian dan beberapa diantaranya bersikap netral.

6. Item X6 memiliki nilai rata-rata 3,97 yang menunjukkan nilai rata-rata tinggi.

Dari data tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar responden 83,3% menyatakan bahwa penilaian kinerja yang diterapkan sudah berdasarkan standar kerja, ada responden yang bersikap netral dan ada pula yang sangat setuju pada hal tersebut.

7. Item X7 memiliki nilai rata-rata 1,53 yang menunjukkan nilai rata-rata

rendah. Dari data tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar responden 80% menyatakan bahwa penilaian kinerja karyawan dilaksanakan tidak secara rutin dan sebagian responden 16,7% menyatakan sikap netral mengenai hal tersebut sehingga perusahaan dapat memperhatikan hal tersebut.

8. Item X8 memiliki nilai rata-rata 3,80 yang menunjukkan nilai rata-rata tinggi.

Dari data tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar responden 83,3%



menyatakan bahwa pelaksanaan penilaian kinerja sudah dilaksanakan sesuai dengan waktu yang ditetapkan sebelumnya, dan 13,3% menyatakan netral mengenai hal tersebut.

Dari jawaban yang diperoleh melalui kuisioner, dapat diketahui bahwa secara menyeluruh rata-rata nilai untuk variabel penilaian kinerja karyawan (variabel X) adalah 3,513. Nilai ini menunjukkan bahwa responden menyadari pentingnya peran penilaian kinerja terhadap kinerja, berdasarkan pada 8 item pertanyaan mengenai penilaian kinerja. Dan secara menyeluruh pada Tabel 4.14 rata-rata nilai yang terendah adalah pada item X7 dan rata-rata nilai tertinggi adalah pada item X6.

Berdasarkan distribusi frekuensi jawaban responden, dari 4 indikator variabel X, indikator jangka waktu merupakan indikator yang memiliki nilai rata-rata terkecil yaitu 2,67, hal ini mengindikasikan bahwa penilaian belum dilaksanakan secara rutin dan rata-rata tertinggi adalah indikator standar penilaian yaitu 3,93, hal ini mengindikasikan bahwa standar penilaian yang dipakai sudah sesuai dengan apa yang seharusnya (*job description*).

b. Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Z)

Variabel kepuasan kerja karyawan (Z) merupakan variabel intervening yang diukur menggunakan skala Likert lima point. Kepuasan kerja karyawan diukur dengan menggunakan 5 item pertanyaan. Distribusi frekuensi masing-masing item pengukuran adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja Karyawan

Indikator	Item	Jawaban					Jumlah Nilai	Rata-rata Nilai
		STS	TS	N	S	SS		
		1	2	3	4	5		
	Z1	0	0	7	16	7	120	4,00
	Z2	0	0	9	19	2	113	3,77
	Z3	0	1	17	10	2	103	3,43
	Z4	0	1	8	16	5	113	3,77
	Z5	0	0	6	19	5	119	3,97
Rata-rata Nilai Variabel Z							3,787	

Sumber : Data Primer diolah tahun 2011

Tabel 4.15 menjelaskan mengenai rekapitulasi distribusi frekuensi item pengukuran variabel Z (kepuasan kerja karyawan). Keterangannya adalah sebagai berikut:

1. Item Z1 memiliki nilai rata-rata 4,00 yang menunjukkan nilai rata-rata tinggi. Dari data tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar responden 53,3% menyatakan bahwa karyawan menyukai pekerjaan yang mereka kerjakan sekarang, dan sebagian responden dengan persentase yang sama yaitu 23,3% menyatakan sangat menyukai pekerjaan mereka saat ini dan 23,3% menyatakan sikap netral terhadap pekerjaan mereka.
2. Item Z2 memiliki nilai rata-rata 3,77 yang menunjukkan nilai rata-rata tinggi. Dari data tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar responden 63,3% menyatakan bahwa karyawan diberikan kesempatan untuk memberikan umpan balik terhadap permasalahan yang terjadi, 30% responden menyatakan sikap netral terhadap hal tersebut.
3. Item Z3 memiliki nilai rata-rata 3,43 yang menunjukkan nilai rata-rata tinggi. Dari data tersebut dapat dilihat bahwa sebagian responden 33,3% menyatakan bahwa mereka merasa puas tidak ingin pindah untuk mencari pekerjaan baru,



tetapi 56,7% responden menyatakan sikap netral terhadap hal tersebut sehingga, seharusnya perusahaan dapat memperhatikan hal tersebut sebagai pertimbangan untuk lebih memperhatikan kepuasan kerja karyawan.

4. Item Z4 memiliki nilai rata-rata 3,77 yang menunjukkan nilai rata-rata tinggi.

Dari data tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar responden 53,3% menyatakan bahwa karyawan puas terhadap pekerjaan yang telah mereka lakukan, sebagian responden 26,7% menyatakan sikap netral mengenai hal tersebut dan 16,7% sangat puas terhadap pekerjaan yang telah mereka lakukan.

5. Item Z5 memiliki nilai rata-rata 3,97 yang menunjukkan nilai rata-rata tinggi.

Dari data tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar responden 63,3% menyatakan bahwa karyawan dapat mengambil suatu keputusan terkait dengan pekerjaan mereka, sebagian responden dengan persentase yang yaitu 16,7% menyatakan setuju dengan hal tersebut dan 20% responden bersikap netral.

Dari jawaban yang diperoleh melalui kuisioner, dapat diketahui bahwa secara menyeluruh rata-rata nilai untuk variabel kepuasan kerja karyawan (variabel Z) adalah 3,787. Nilai ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan terpenuhi walaupun belum secara maksimal, berdasarkan pada 5 item pertanyaan mengenai kepuasan kerja. Dan secara menyeluruh pada Tabel 4.15 rata-rata nilai yang terendah adalah pada item Z3 dan rata-rata nilai tertinggi adalah pada item Z1.

Berdasarkan distribusi frekuensi jawaban responden, dari 5 item variabel Z, mengindikasikan bahwa perusahaan harus tetap memikirkan bagaimana

keputusan kerja karyawan dapat ditingkatkan, misalnya dengan memikirkan hal-hal yang membuat karyawan tidak berpikir untuk pindah ke perusahaan lain baik itu terkait dengan adanya tawaran yang lebih baik maupun mengenai prestasi yang telah mereka capai.

c. Variabel Kinerja Karyawan

Variabel kinerja karyawan (Y) merupakan variabel dependen yang diukur menggunakan skala Likert lima point. Kinerja karyawan diukur dengan menggunakan 7 item pertanyaan. Distribusi frekuensi masing-masing item pengukuran adalah sebagai berikut:

Tabel 4.16 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

Indikator	Item	Jawaban					Jumlah Nilai	Rata-rata Nilai
		STS	TS	N	S	SS		
		1	2	3	4	5		
Kuantitas	Y1	0	0	5	22	3	118	3,93
	Y2	0	1	12	16	1	107	3,57
<i>Mean = 3,75</i>								
Kualitas	Y3	0	0	8	19	3	115	3,83
	Y4	0	0	5	24	1	116	3,87
	Y5	1	1	14	14	0	101	3,37
<i>Mean = 3,69</i>								
Ketepatan Waktu	Y6	0	1	8	20	1	111	3,70
	Y7	0	0	4	20	6	122	4,07
<i>Mean = 3,88</i>								
Rata-rata Nilai Variabel Y							3,774	

Sumber : Data Primer diolah tahun 2011

Tabel 4.16 menjelaskan mengenai rekapitulasi distribusi frekuensi item pengukuran variabel Y (kinerja karyawan). Keterangannya adalah sebagai berikut:

- 1. Item Y1 memiliki nilai rata-rata 3,93 yang menunjukkan nilai rata-rata tinggi.

Dari data tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar responden 73,3% menyatakan bahwa karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, sebagian responden 16,7%



menyatakan sikap netral dan beberapa diantaranya 10% merasa sangat setuju akan hal tersebut.

2. Item Y2 memiliki nilai rata-rata 3,57 yang menunjukkan nilai rata-rata tinggi.

Dari data tersebut dapat dilihat bahwa sebagian responden 53,3% menyatakan bahwa karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang telah ditetapkan, tetapi tidak sedikit karyawan yang bersikap netral terhadap hal ini yaitu 40%.

3. Item Y3 memiliki nilai rata-rata 3,83 yang menunjukkan nilai rata-rata tinggi.

Dari data tersebut dapat dilihat bahwa sebagian responden 63,3% menyatakan bahwa karyawan memiliki pengetahuan yang cukup untuk mereka menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka, tetapi sebagian responden 26,7% menyatakan sikap netral akan hal tersebut dan sebagian kecil 3,3% merasa sangat setuju bahwa mereka memiliki pengetahuan yang cukup.

4. Item Y4 memiliki nilai rata-rata 3,87 yang menunjukkan nilai rata-rata tinggi.

Dari data tersebut dapat dilihat bahwa sebagian responden 80% menyatakan bahwa karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan yang sudah ditetapkan dan beberapa responden 16,7% menyatakan sikap netral terhadap hal tersebut sehingga perusahaan harus memperhatikan hal tersebut.

5. Item Y5 memiliki nilai rata-rata 3,37 yang menunjukkan nilai rata-rata tinggi.

Dari data tersebut dapat dilihat bahwa terdapat responden 46,7% yang menyatakan bahwa dalam menyelesaikan pekerjaan, karyawan hampir tidak pernah melakukan kesalahan. Tidak sedikit juga responden yang menyatakan



sikap netral dengan prosentase yang sama yaitu 46,7%, hal ini berarti bahwa mereka terkadang masih melakukan kesalahan dalam penyelesaian tugas mereka.

6. Item Y6 memiliki nilai rata-rata 3,70 yang menunjukkan nilai rata-rata tinggi.

Dari data tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar responden 66,67% yang menyatakan bahwa tugas yang diberikan kepada mereka dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang tersedia, dan sebagian dari responden 26,67% menyatakan sikap netral akan hal tersebut.

7. Item Y7 memiliki nilai rata-rata 4,07 yang menunjukkan nilai rata-rata tinggi.

Dari data tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar responden 66,67% yang menyatakan bahwa waktu yang tersedia dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menyelesaikan tugas mereka, 20% responden menyatakan sangat setuju dengan hal tersebut dan 13,3% menyatakan sikap netral.

Dari jawaban yang diperoleh melalui kuisioner, dapat diketahui bahwa secara menyeluruh rata-rata nilai untuk variabel kinerja karyawan (variabel Y) adalah 3,774. Nilai ini menunjukkan bahwa responden menyadari kinerja mereka lakukan saat ini adalah baik, berdasarkan pada 7 item pertanyaan mengenai kinerja. Dan secara menyeluruh pada Tabel 4.16 rata-rata nilai yang terendah adalah pada item Y5 dan rata-rata nilai tertinggi adalah pada item Y7.

Berdasarkan distribusi frekuensi jawaban responden, dari 3 indikator variabel Y, indikator kualitas merupakan indikator yang memiliki nilai rata-rata terkecil yaitu 3,69, hal ini mengindikasikan bahwa kualitas kinerja karyawan masih perlu diingkatkan dan rata-rata tertinggi adalah indikator ketepatan waktu yaitu 3,88, hal ini mengindikasikan bahwa tugas yang diberikan kepada masing-



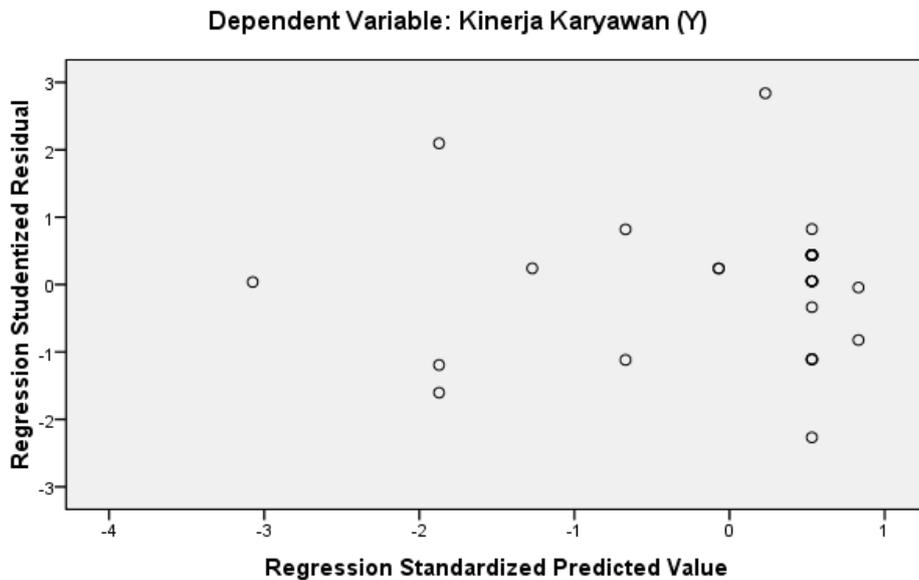
masing karyawan dapat diselesaikan tepat pada waktu yang sudah ditentukan sebelumnya.

4.5. Uji Asumsi Linearitas

Pada penelitian ini menggunakan regresi linear dengan metode scatter plot.

Hasil uji linearitas dari variabel bebas terhadap variabel terikat memperlihatkan bahwa antara nilai residual dan nilai prediksinya tidak membentuk pola tertentu, sehingga dengan demikian dapat dikatakan bahwa asumsi linearitas terpenuhi dan model regresi layak untuk digunakan untuk memprediksi.

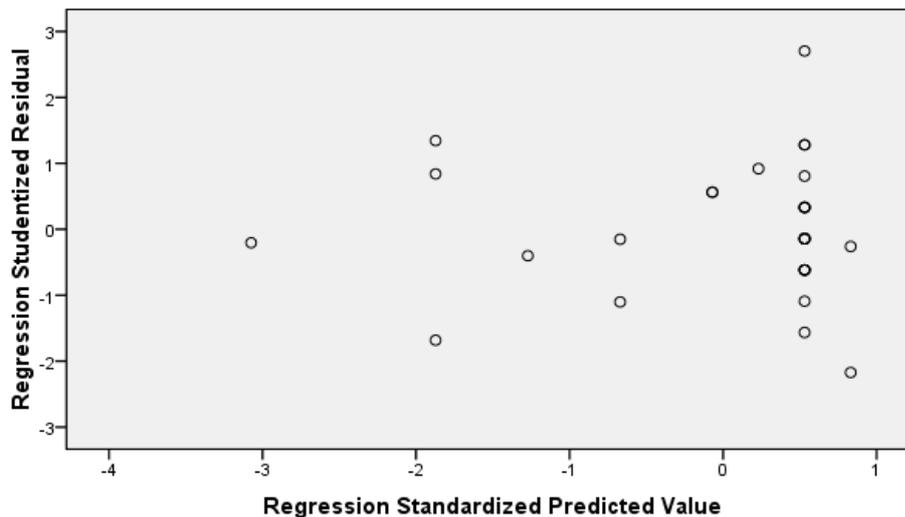
Scatterplot





Scatterplot

Dependent Variable: Kepuasan Kerja Karyawan (Z)



Sumber : Data Primer diolah Tahun 2011

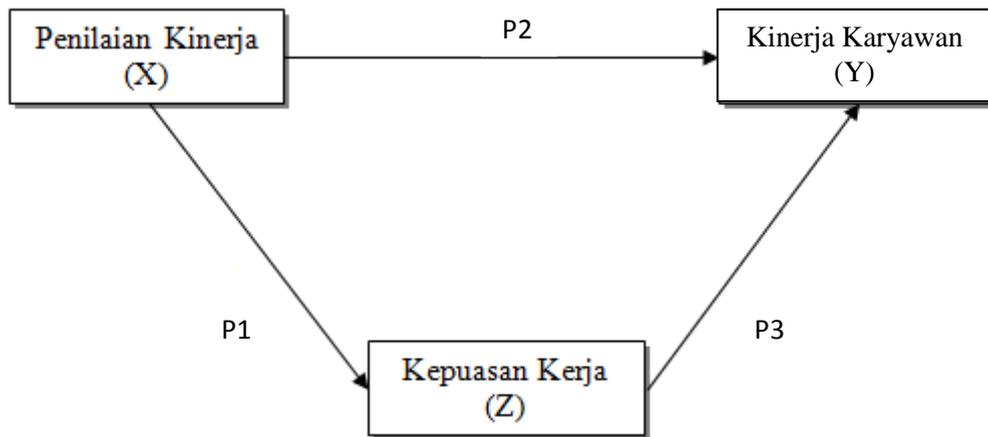
4.6. Analisis Jalur

Pada penelitian ini, analisis digunakan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan sebelumnya yaitu antar variabel (penilaian kinerja karyawan, kepuasan kerja karyawan, dan kinerja karyawan) yang dihipotesiskan dengan menggunakan analisis jalur. Analisis jalur yang digunakan untuk mengetahui pengaruh pada hubungan kausal yang dilakukan dengan survey. Penelitian ini mencari tahu bagaimana pengaruh penilaian kinerja karyawan (X) terhadap kepuasan kerja (Z) dan penilaian kinerja karyawan (X) terhadap kinerja karyawan (Y). Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 17.0.

4.6.1. Pengembangan Model Teoritis

Berdasar hubungan antar variabel, secara teoritis model dalam diagram jalur adalah sebagai berikut:

Gambar 4.2 Diagram Jalur dari model Teoritis Penelitian



Sumber : Data Primer diolah Tahun 2011

Persamaan untuk diagram di atas adalah:

1. $Z_{\text{kepuasan kerja}} = P1 Z_{\text{penilaian kinerja}} + \epsilon_1$
2. $Z_{\text{kinerja karyawan}} = P2 Z_{\text{penilaian kinerja}} + P3 Z_{\text{kepuasan kerja}} + \epsilon_2$

4.7. Perhitungan Analisis Jalur

Perhitungan koefisien analisis jalur pada penelitian ini menggunakan regresi standardize dengan melihat pengaruh masing-masing persamaan. Analisis data dengan menggunakan software SPSS 17.0 (output uji analisis jalur dengan SPSS pada lampiran), hasilnya adalah :

4.7.1. Hasil kontribusi model-1 (Pengaruh variabel X terhadap variabel Z)

Tabel 4.17 Hasil Uji Regresi Standardized

Variabel	Beta	t	Sig t	ket
X	0,360	2,043	0,05	Signifikan
t tabel = 1,701				
R Square = 0,130				

Sumber : Data Primer diolah Tahun 2011



a. Kontribusi penilaian kinerja (X) yang secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Z) sebesar $0,360^2 = 0,130$ atau 13%

b. Kontribusi penilaian kinerja (X) langsung mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Z) sebesar $R^2_{\text{square}} = 0,130 = 13\%$. Sisanya sebesar $0,87 = 87\%$ dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian.

4.7.2. Hasil kontribusi model-2 (Pengaruh variabel X dan variabel Z terhadap variabel Y)

Tabel 4.18 Hasil Uji Regresi Standardized

Variabel	Beta	t	Sig t	ket
X	0,200	1,665	0,107	Tidak Signifikan
Z	0,278	1,957	0,058	Signifikan
t tabel = 1,701				
R Square = 0,157				

Sumber : Data Primer diolah Tahun 2011

a. Kontribusi penilaian kerja (X), dan kepuasan kerja (Z) yang langsung mempengaruhi kinerja karyawan (Y) sebesar $R^2_{\text{square}} = 0,04 = 4\%$. Sisanya sebesar $0,96 = 96\%$ dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian (di luar penelitian).

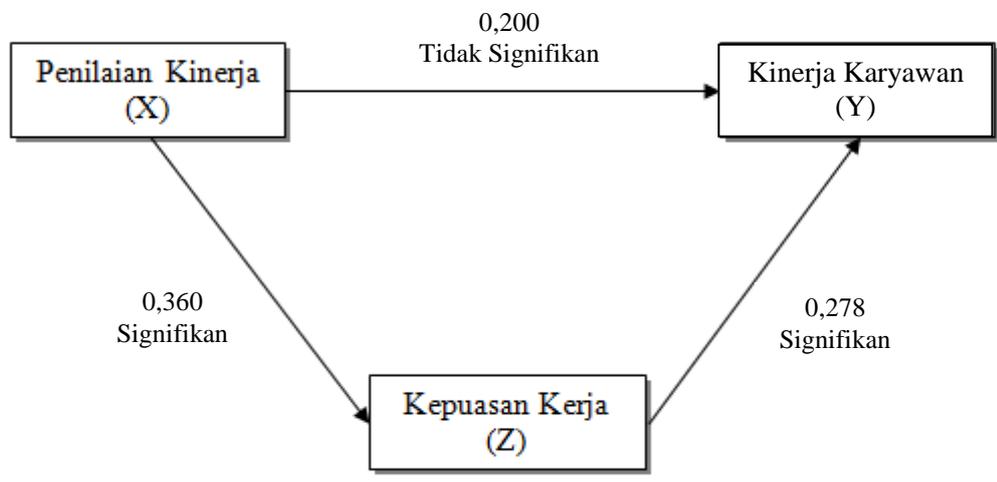
b. Beberapa pengaruh langsung dan tidak langsung (melalui Z) dan pengaruh total tentang pengaruh penilaian kinerja (X) dan kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja (Y) diuraikan sebagai berikut:

- Pengaruh langsung variabel X terhadap Y = 0,200
- Pengaruh tidak langsung variabel X terhadap Y melalui Z = $(0,360 \times 0,278) + 0,200 = 0,300$

- c. Kontribusi penilaian kinerja yang secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan (Z) sebesar $0,200^2 = 0,04$ atau 4%
- d. Kontribusi kepuasan kerja karyawan (Z) secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan (Y) sebesar $0,278^2 = 0,0773$ atau 7,73%

Dari kedua persamaan tersebut, diperoleh hasil analisis jalur (path analysis) secara keseluruhan, yaitu:

Gambar 4.3 Diagram Hasil Analisis Jalur



Sumber : Data Primer diolah Tahun 2011

Tabel 4.19
Rekapitulasi Hasil Analisis

Pengaruh Variabel	Pengaruh Kausal		Total	R Square	t hitung	Sig t	Ket
	Langsung	Tidak Langsung (Melalui Z)					
X terhadap Z	0,360	-	0,360	0,130	2,043	0,05	Signifikan
X terhadap Y	0,200	-	0,200	0,040	1,665	0,107	Tidak Signifikan
Z terhadap Y	0,278	-	0,278	0,077	1,957	0,058	Signifikan
X terhadap Y	-	$(0,360 \times 0,278) + 0,200$	0,300	0,090	-	-	Signifikan

Sumber : Data Primer diolah Tahun 2011



4.8. Uji Validitas Model

Uji validitas model digunakan untuk melihat model jalur yang digunakan apakah sudah sesuai dan tepat untuk digunakan. Hal ini digunakan dengan menghitung koefisien determinasi total yang menunjukkan seberapa besar persentase keragaman data yang dijelaskan oleh analisis jalur. Untuk menghitung koefisien determinasi (R^2) total ditentukan melalui:

$$R^2_m = 1 - P^2_{e1} P^2_{e2} \dots P^2_{ep}$$

- $P^2_{e1} = 1 - R^2_1$

- $P^2_{e2} = 1 - R^2_2$

Dimana R^2_1 adalah R Square untuk persamaan pertama, yaitu sebesar 0,130 dan R^2_2 adalah R Square untuk persamaan kedua, yaitu sebesar 0,090, sehingga diperoleh:

- $P^2_{e1} = 1 - 0,130 = 0,870$

- $P^2_{e2} = 1 - 0,090 = 0,910$

Sehingga, koefisien determinasi total adalah:

$$R^2_m = 1 - (0,870 \times 0,910) = 0,791 \text{ atau } 79,1\%$$

Hal ini mengindikasikan keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model ini adalah sebesar 79,1% atau dengan kata lain informasi yang terkandung di dalam data adalah 79,1%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terdapat dalam model ini).

4.9. Pengujian Hipotesis

Metode analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode analisis jalur (path analysis) atau regresi terstandarisasi dan dihitung melalui program SPSS 17.0.

Analisis jalur adalah pengujian yang digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Dasar yang digunakan dalam pengujian langsung adalah probabilitas dengan acuan sebagai berikut:

H_0 : tidak terdapat hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

H_a : terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

1. Uji Pengaruh Langsung

a. Hipotesis 1

Terdapat pengaruh yang signifikan antar variabel penilaian kinerja (X) terhadap variabel kepuasan kerja karyawan (Z). Dengan menggunakan pengujian uji t, didapatkan nilai hasil Variabel X memiliki koefisien regresi sebesar 0,360 dan didapatkan statistik uji t sebesar 2,043 dengan nilai *signifikan* sebesar 0,05.

Nilai statistik uji $|t_{hitung}|$ tersebut lebih besar daripada t_{tabel} ($2,043 > 1,701$) dan nilai *signifikan* lebih kecil dari $\alpha = 0,1$. Pengujian ini menunjukkan bahwa H_a diterima dan H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel X (Penilaian Kinerja) berpengaruh signifikan terhadap variabel Z (kepuasan kerja karyawan) atau tidak dapat ditolak.

b. Hipotesis 2

Pengaruh antara variabel penilaian kinerja (X) terhadap kinerja karyawan (Y). Variabel X memiliki koefisien regresi sebesar 0,200 dan didapatkan statistik uji t sebesar 1,665 dengan nilai *signifikan* sebesar 0,107. Nilai statistik uji $|t_{hitung}|$



tersebut lebih kecil daripada t_{tabel} ($1,665 < 1,701$) dan nilai *signifikan* lebih besar daripada $\alpha = 0,1$. Pengujian ini menunjukkan bahwa H_a ditolak dan H_0 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel X (Penilaian Kinerja) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Y (kinerja karyawan).

c. Hipotesis 3

Pengaruh antara variabel kepuasan kerja karyawan (Z) terhadap kinerja karyawan (Y). Variabel Z memiliki koefisien regresi sebesar $0,278$ dan didapatkan statistik uji t sebesar $1,975$ dengan nilai *signifikan* sebesar $0,058$. Nilai statistik uji $|t_{hitung}|$ tersebut lebih kecil daripada t_{tabel} ($1,975 > 1,701$) dan nilai *signifikan* lebih kecil daripada $\alpha = 0,1$. Pengujian ini menunjukkan bahwa H_a diterima dan H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Z (Kepuasan Kerja) berpengaruh signifikan terhadap variabel Y (kinerja karyawan).

2. Uji Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh tidak langsung antara penilaian kinerja karyawan (X) dengan kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z), diperoleh dari hasil kali antara pengaruh langsung penilaian kinerja karyawan (X) dengan kepuasan kerja (Z) pengaruh langsung antara kepuasan kerja (Z) dengan kinerja karyawan (Y), dan dijumlahkan dengan pengaruh langsung antara penilaian kinerja karyawan (X) dengan kinerja karyawan (Y), sehingga pengaruh tidak langsung sebesar $(0,360 \times 0,278) + 0,200 = 0,300$. Karena koefisien path bertanda positif ($0,300$), artinya semakin tinggi peran dari penilaian kinerja karyawan (X) semakin tinggi pula kinerja karyawan (Y), jika kepuasan kerja (Z) juga tinggi.

Maka dengan demikian secara statistik H_4 diterima, yang berarti hipotesa yang menyatakan bahwa variabel penilaian kinerja karyawan (X) berpengaruh





secara tidak langsung terhadap variabel kinerja karyawan (Y) melalui variabel kepuasan kerja (Z) dapat diterima dengan nilai pengaruh sebesar 0,300.

4.10. Pembahasan Hasil Penelitian

Dengan hasil analisis jalur (path analysis) yang telah dilakukan, maka hasil penelitian dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Pengaruh Penilaian kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan

Penilaian kinerja karyawan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengujian hipotesis pertama menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan penilaian kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan, terbukti dan hipotesis tersebut diterima. Dengan koefisien beta pada variabel penilaian kinerja karyawan sebesar 0,360 yang menunjukkan bahwa dengan penilaian kinerja maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat pula.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif Kepuasan kerja para karyawan yang bekerja di BPR Trikarya Waranugraha Malang dapat dikatakan baik, hal ini dapat dilihat dari rata-rata hasil jawaban responden terhadap kuesioner yang terletak pada daerah positif. Namun ada beberapa hal yang patut menjadi perhatian dari pihak perusahaan karena kepuasan kerja yang terdapat dalam diri setiap karyawan merupakan hal yang sangat penting dan berbeda antara satu dan lain orang, termasuk dalam hal penilaian kinerja karyawan, walaupun bukan merupakan hal terpenting tetapi hal tersebut dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja karyawan yang memiliki tujuan meningkatkan kinerja karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan yang bekerja pada BPR Trikarya Waranugraha di Malang.

2. Pengaruh penilaian kinerja karyawan terhadap kinerja karyawan

Pengujian hipotesis kedua menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif tetapi tidak signifikan antara penilaian kinerja karyawan terhadap kinerja karyawan. Dengan koefisien beta pada variabel penilaian kinerja karyawan sebesar 0,200 yang menunjukkan bahwa dengan penilaian kinerja maka kinerja karyawan akan meningkat pula.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif kinerja para karyawan yang bekerja di BPR Trikarya Waranugraha Malang dapat dikatakan baik, hal ini dapat dilihat dari rata-rata hasil jawaban responden terhadap kuesioner yang terletak pada daerah positif. Ada beberapa hal yang patut menjadi perhatian dari pihak perusahaan karena kinerja karyawan dapat dipengaruhi salah satunya dengan penilaian kinerja, namun penilaian kinerja bukan merupakan satu-satunya faktor yang mempengaruhi meningkatnya kinerja karyawan.

Menurut Suyadi (1999:1), kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik. Bila kinerja karyawan baik (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga akan baik.

Dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan yang bekerja pada BPR Trikarya Waranugraha di Malang tetapi tidak berpengaruh secara signifikan, karena masih ada faktor-faktor lain yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan, salah satunya yaitu keahlian yang tinggi.



3. Pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan

Pengujian hipotesis ketiga menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan. Dengan koefisien beta pada variabel penilaian kinerja karyawan sebesar 0,278 yang menunjukkan bahwa dengan kepuasan kerja karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat pula.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif Kepuasan kerja para karyawan yang bekerja di BPR Trikarya Waranugraha Malang dapat dikatakan baik, hal ini dapat dilihat dari rata-rata hasil jawaban responden terhadap kuesioner yang terletak pada daerah positif. Ada beberapa hal yang patut menjadi perhatian dari pihak perusahaan karena kinerja karyawan dapat dipengaruhi salah satunya dengan kepuasan kerja karyawan, namun kepuasan kerja karyawan bukan merupakan satu-satunya faktor yang mempengaruhi meningkatnya kinerja karyawan, seperti yang dikatakan oleh Blum (dalam Wibowo 2007), faktor-faktor yang memberikan kepuasan, adalah:

- a. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan.
- b. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
- c. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antarmanusia, perasaan diperlukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.



Dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimiliki oleh karyawan yang bekerja pada BPR Trikarya Waranugraha di Malang dan berpengaruh secara signifikan tetapi kontribusinya tidak besar, karena masih ada faktor-faktor lain yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan, misalnya: usia, kondisi kerja, kesempatan untuk maju dan lain sebagainya.

4. Pengaruh penilaian kinerja karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

Pengujian hipotesis keempat menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara penilaian kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan, terbukti dan hipotesis tersebut diterima. Dengan koefisien beta pada variabel penilaian kinerja karyawan sebesar 0,360 yang menunjukkan bahwa dengan penilaian kinerja karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat tetapi dengan terpenuhinya kepuasan kerja karyawan, jika kepuasan kerja tidak terpenuhi maka penilaian kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Suyadi (1999) kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Praser (1985) kepuasan kerja muncul bila keuntungan yang dirasakan dari pekerjaannya melampaui biaya marginal yang dikeluarkan, yang oleh karyawan tersebut dianggap cukup memadai.





BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara penilaian kinerja karyawan terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan pada BPR Trikarya Waranugraha Malang. Berikut ini adalah kesimpulan hasil penelitian yang telah dilaksanakan:

a. Hasil penelitian menyatakan terdapat pengaruh langsung penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya apabila peran penilaian kinerja ditingkatkan, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat juga.

Sebaliknya, apabila peran dari penilaian kinerja karyawan menurun, maka akan berdampak pada penurunan kepuasan kerja pada setiap karyawan.

b. Hasil penelitian menyatakan tidak ada pengaruh langsung penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila peran penilaian kinerja ditingkatkan, maka tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berlaku juga sebaliknya, apabila peran dari penilaian kinerja karyawan menurun, maka tidak berdampak pada kinerja pada setiap karyawan. Masih ada faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan.

c. Hasil penelitian menyatakan terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila peran kepuasan kerja karyawan ditingkatkan, maka kinerja karyawan akan meningkat juga.

Sebaliknya, apabila peran dari penilaian kinerja karyawan menurun, maka akan berdampak pada penurunan kepuasan kerja pada setiap karyawan. Tetapi



hal tersebut bukan merupakan satu-satunya faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

- d. Hasil penelitian menyatakan bahwa semakin tinggi peran dari penilaian kinerja karyawan maka kinerja karyawan akan semakin tinggi pula jika kepuasan kerja yang dimiliki karyawan juga tinggi. Penilaian kinerja akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan bila melalui kepuasan kerja, tanpa adanya kepuasan kerja maka penilaian kinerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

5.2. Saran

Berkaitan dengan penelitian yang telah dilakukan, penulis dapat memberikan saran sebagai berikut:

- a. Melihat besarnya pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja maka penting bagi BPR Trikarya Waranugraha untuk meningkatkan penilaian kinerja yang baik sehingga kepuasan kerja karyawan terpenuhi dan harapan dalam mengembangkan perusahaan perusahaan juga tercapai.
- b. Alangkah lebih baik jika perusahaan memperhatikan penilaian kinerja karyawan, karena hal tersebut akan berpengaruh pada kinerja karyawan serta kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu dengan adanya penilaian kinerja, karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka dan akan mencapai kepuasan kerja karyawan. Kinerja dan kepuasan kerja karyawan sangatlah penting untuk melaksanakan tujuan jangka panjang dari perusahaan.

c. Meningkatkan kompetensi penilai, dengan memberikan pelatihan sehingga penilai mengerti dengan baik terhadap pekerjaan yang akan dinilai dan dapat memberi masukan kepada karyawan yang memiliki kinerja kurang baik.

d. Perusahaan diharap memberikan pelatihan lebih terhadap hal-hal yang berkaitan dengan sumberdaya manusia yang terdapat dalam perusahaan, dalam konteks peningkatan kemampuan karyawan yang akan berpengaruh pada kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan, karena sumberdaya manusia adalah aset yang sangat berharga dan utama yang dimiliki oleh perusahaan dalam mencapai tujuan dari perusahaan dan dalam menghadapi permasalahan yang akan terjadi.





DAFTAR PUSTAKA

Andika Candra, 2011. *Peran Strategi Komunikasi “BIPANG” Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi pada PT PLN (Persero) APJ Pasuruan, Jawa Timur*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.

As'ad, Mohammad. 2004. *Psikologi Industri Edisi Keempat*. Penerbit Liberty. Yogyakarta.

Bernardian, H. John dan Joyce EA Russell. 1993. *Human Resource Management*. International Edition. Penerbit McGrawHill, Inc: . Singapura.

Cooper, D.R, Emory, C. W. 1996. *Metode Penelitian Bisnis jilid I*. Penerbit Erlangga: Jakarta

Dessler, Gary. 1997. *Human Resources Management*. Penerbit Indeks: Jakarta.

Dharma Agus. 1985. *Manajemen Prestasi Kerja* Cetakan Pertama. Penerbit CV. Rajawali: Jakarta.

Edy Sutrisno. 2011. *Manajemen Sumberdaya Manusia* Cetakan Ketiga. Penerbit Prenada Media Group: Jakarta

Flippo, Edwin B. 1991. *Manajemen Personalia* Cetakan Keempat. Alih Bahasa Moh. Masud. Penerbit PT. Gelora Aksara Pratama: Jakarta.

Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Inne Dhiana Kusumawati. 2003. *Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Pembakita Jawa-Bali Unit Pemeliharaan Gresik)*, Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.

Istijanto. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia*, Penerbit PT.Gramedia Pustaka Utama: Jakarta

Kussriyanto, Bambang. 1986. *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*, Penerbit PT. Pustaka Binaman Pressindo: Jakarta.

Mangkuprawira, Sjafrri. 2002. *MSDM Strategik*, Penerbit Ghalia Indonesia: Jakarta.

Mathis Robert L. dan John H. Jackson. 2006. *Human Resource Management*, Penerbit Salemba Empat: Jakarta.



Mondy, Wayne. 2008. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Penerbit Erlangga: Jakarta.

Noermijati, 2008. *Aktualisasi Teori Herzberg, Suatu Kajian Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Spiritual Manajer Operasional (Penelitian Di Perusahaan Kecil Rokok Sigaret Kretek Tangan Di Wilayah Malang)*. Disertasi Program Pascasarjana Universitas Brawijaya.

Nur Elifah Firdaus. 2007. *Pengaruh Prestasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Badan Pengawas Daerah Pemerintah Kabupaten Lamongan)*, Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.

Priyatno, Duwi. 2008. *5 Jam Belajar Olah Data SPSS 17*. Penerbit ANDI: Yogyakarta.

Sarwono, Jonathan., 2007, *Analysis Jalur Untuk Riset Bisnis dengan SPSS*, ANDI: Yogyakarta.

Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods For Business*, Penerbit Salemba Empat: Jakarta.

Sentono, Suryadi Prawiro. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Penerbit BPFE YK: Jogjakarta.

Stoner, James A.F And R. Edward Freeman And Daniel R. Gilbert. 1996. *Manajemen Jilid 2*. Alih Bahasa Drs. Alexander Sindoro. Penerbit PT. Bhuana Ilmu Populer: Jakarta

Sugiyono. 2005. *Statistika untuk Penelitian*, Penerbit ALFABETA: Bandung.

Suharsimi Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian*, Penerbit Rineka Cipta: Jakarta.

Parwanto Wahyuddin. 2002. *Pengaruh Faktor-faktor Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi Imka di Surakarta*, Fakultas Ekonomi Universitas Muhamaddiyah Surakarta.

Prasetyo Isbando. 2005. *Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. PLN Persero Cabang Malang)*, Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.

Riduwan dan Engkos Ahmad Kuncoro. 2011. *Cara Menggunakan Dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*, Penerbit Alfabeta, Bandung.

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta.