

PENGARUH PENILAIAN KINERJA (*PERFORMANCE APPRAISAL*) TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(Studi Pada Karyawan PT. Bank Jatim (Persero) Cabang Malang)

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**ANGGA KUSUMA KHRISNASIWI
NIM. 0510323019**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
2009**





TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

JUDUL : **PENGARUH PENILAIAN KINERJA (*PERFORMANCE APPRAISAL*) TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN**
(Studi pada Karyawan PT. Bank Jatim Cabang Malang)

Disusun Oleh : **ANGGA KUSUMA KHRISNASIWI**

NIM : **0510323019**

Fakultas : **Ilmu Administrasi**

Jurusan : **Administrasi Bisnis**

Konsentrasi : **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Malang, 23 Juli 2009

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota

Prof. Dr. Bambang Swasto, S. ME.
NIP.130368756

Dr. Djamhur Hamid, DIPL. BUS. MSi
NIP. 130890043

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Kamis

Tanggal : 6 Agustus 2009

Jam : 09.00 WIB

Skripsi atas nama : Angga Kusuma Khrisnasiwi

NIM : 0510323019

Judul : Pengaruh Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*) Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Bank Jatim Cabang Malang)

dan dinyatakan lulus

MAJELIS PENGUJI

KETUA

ANGGOTA

Prof. Dr. Bambang Swasto, S. ME
NIP. 130 368 756

Dr. Djamhur Hamid, DIPL.BUS.M.Si
NIP. 130 890 043

ANGGOTA

ANGGOTA

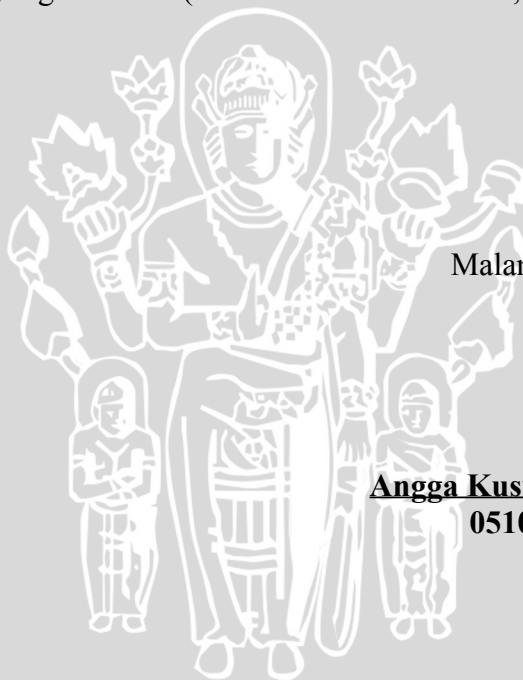
Dr. Endang Siti Astuti, M.Si
NIP. 130 936 226

Drs. M. Djudi Mukzam, M.Si
NIP. 130 890 051

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain. Untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 2 Tahun 2003, Pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70).



Malang, Juli 2009

Angga Kusuma Khrisnasiwi
0510323019



ABSTRAKSI

PENGARUH PENILAIAN KINERJA (*PERFORMANCE APPRAISAL*) TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(Studi Pada Karyawan PT. Bank Jatim (Persero) Cabang Malang)

Pada hakekatnya, penilaian kinerja merupakan laporan formal yang mencakup informasi mengenai kinerja karyawan atau kontribusi yang telah mereka berikan kepada perusahaan serta mengukur kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan jalan membandingkan hasil kerja dengan standar yang telah ditentukan. Bagi karyawan, dengan adanya sistem penilaian kinerja diharapkan dapat dijadikan sebagai sumber informasi yang dapat digunakan para karyawan dalam mengarahkan usaha mereka kearah perbaikan kinerja. Dengan mengetahui hasil penilaian atas perilaku dan kinerja sendiri, maka akan memberikan suatu dorongan atau motivasi untuk terus memperbaiki diri.

Proses penilaian kinerja yang efektif akan memberikan hasil yang akurat dan dapat memberikan kepuasan terhadap karyawan yang dinilai. Karyawan akan merasa puas terhadap hasil penilaian kinerja yang dilakukan terhadap dirinya jika proses penilaian kinerja berjalan dengan baik. Dengan demikian, karyawan yang merasa puas terhadap hasil penilaian diharapkan akan memberikan kontribusi atau kinerja yang lebih optimal bagi perusahaan. Selain itu, hasil penilaian kinerja dapat menjadi acuan bagi masing – masing karyawan untuk menentukan langkah selanjutnya yaitu perencanaan karir mereka.

Tujuan penelitian ini pada dasarnya adalah untuk mengetahui tingkat pengaruh langsung antara penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan dan untuk mengetahui tingkat pengaruh tidak langsung antara penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer berupa hasil jawaban karyawan atas kuesioner yang telah diajukan di PT. Bank Jatim cabang Malang. Adapun analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan regresi linier berganda. Sedangkan untuk mengetahui tingkat signifikansi dari pengaruh tiap variabel dalam penelitian ini digunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan $\alpha = 5\%$.

Selanjutnya dari hasil analisis jalur (*path analysis*) dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 dan 2 diterima dan menunjukkan ada pengaruh yang signifikan ($p < 0,05$) antara penilaian kinerja (X_1) terhadap kepuasan kerja (X_2), serta antara kepuasan kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y), dengan koefisien jalur masing-masing sebesar $p_{21} = 0,561$ dan $p_{y2} = 0,489$. Begitu pula dengan hipotesis 3 menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan ($p < 0,05$) antara penilaian kinerja (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan koefisien jalur sebesar $p_{y1} = 0,432$. Dengan demikian, nilai pengaruh total (*total effect*) sebesar 0,706 yang berarti lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh langsungnya (*direct effect*) yang hanya sebesar 0,432. Hal ini berarti bahwa variabel antara (*intervening variabel*) pada penelitian ini yaitu kepuasan kerja karyawan memperkuat pengaruh variabel bebas yaitu penilaian kinerja karyawan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

Kata kunci : Penilaian Kinerja, Kepuasan Kerja, Kinerja

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena hanya limpahan Taufiq dan rahmatNya semata, sehingga penulisan skripsi ini dapat penulis selesaikan tepat pada waktunya.

Skripsi ini disusun dan diajukan untuk melengkapi salah satu persyaratan dalam menempuh ujian serta memperoleh gelar sarjana Administrasi Bisnis (Strata 1) pada fakultas ilmu administrasi Universitas Brawijaya Malang, dengan judul : “Pengaruh Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*) Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan” (Studi pada PT. Bank Jatim cabang Malang)”

Pada kesempatan yang baik ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Sumartono selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk dapat menimba ilmu yang bermanfaat.
2. Bapak Dr. Kusdi Rahardjo, D.E.A selaku ketua jurusan Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan arahan, petunjuk, dan bimbingan sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan ini dengan baik.
3. Bapak Prof. Dr. Bambang Swasto, S. ME. selaku dosen pembimbing I yang telah berkenan untuk memberikan restu, arahan, bimbingan penulisan skripsi ini hingga dapat penulis selesaikan.
4. Bapak Dr. Djamhur Hamid, DIPL.BUS.M.Si selaku dosen pembimbing II yang telah tulus dan ikhlas memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
5. Para Karyawan/Karyawati Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang yang telah membantu sehingga penulis dapat mengikuti pendidikan dengan baik dan lancar.
6. Bapak Kepala PT. Bank Jatim cabang Malang beserta seluruh staf dan jajaran yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk mengadakan penelitian serta memberikan informasi yang dibutuhkan dengan baik.
7. Rekan-rekan mahasiswa seangkatan yang telah membantu dan memberikan saran, sehingga penulisan skripsi ini dapat diselesaikan.

Menyadari dengan segala keterbatasan yang ada diri penulis, untuk itu penulis akan sangat berterima kasih apabila ada pihak-pihak yang berkenan memberikan kritik dan saran guna sempurnanya penulisan skripsi ini.

Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

DAFTAR ISI

	Hal.
ABSTRAKSI.....	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN.....	viii

BAB I : PENDAHULUAN

A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Kontribusi Penelitian.....	6
E. Sistematika Pembahasan.....	7

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu.....	9
B. Penilaian Kinerja (<i>Performance Appraisal</i>)	
1. Pengertian Penilaian kinerja.....	10
2. Tujuan Penilaian Kinerja.....	11
3. Subyek, obyek, dan Penilai.....	12
4. Sumber Data.....	17
5. Masalah Penilaian Kinerja.....	18
6. Metode Penilaian Kinerja.....	22
C. Kepuasan Kerja.....	25
1. Tinjauan Tentang Kepuasan Kerja.....	27
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	28
D. Kinerja	
1. Pengertian Kinerja.....	28
2. Standar Kinerja.....	29
3. Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.....	30
E. Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan.....	32
F. Hipotesis.....	33
G. Model Hipotesis.....	33

BAB III : METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	35
B. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, skala Pengukuran	
1. Konsep.....	35
2. Variabel Penelitian.....	35
3. Definisi Operasional.....	37
4. Skala Pengukuran.....	38

C. Populasi dan Sampel	
1. Populasi.....	39
2. Sampel.....	39
D. Teknik Pengumpulan Data	
1. Lokasi Penelitian.....	40
2. Sumber Data.....	40
3. Metode Pengumpulan Data.....	41
4. Instrumen Penelitian.....	41
E. Uji Validitas dan Realibilitas	
1. Uji Validitas.....	42
2. Reliabilitas.....	42
F. Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	
1. Rekapitulasi Hasil Uji Validitas.....	43
2. Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas.....	45
G. Analisis Data	
1. Analisis Deskriptif.....	46
2. Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	46

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

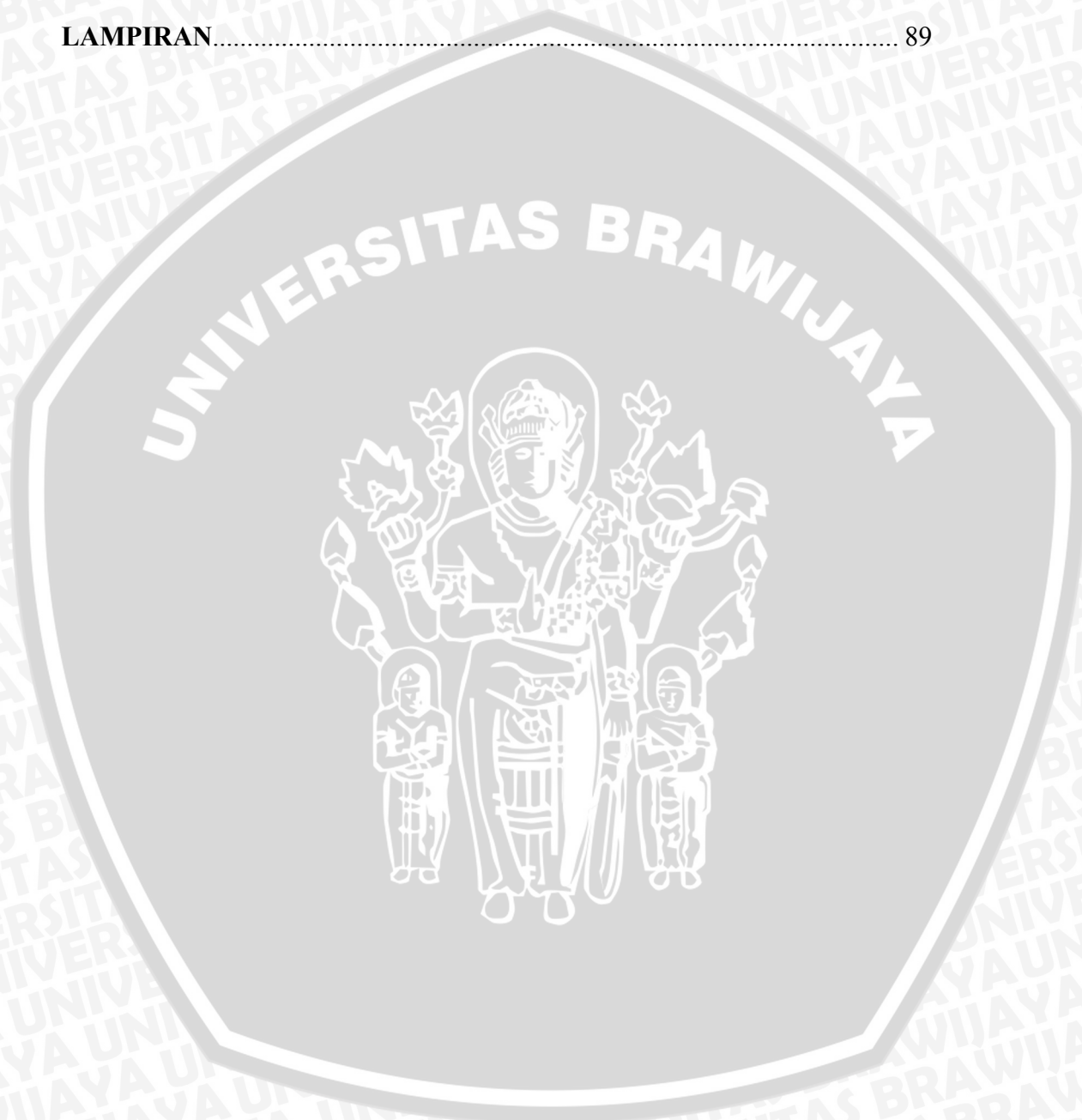
A. Gambaran Umum Obyek Penelitian	
1. Sejarah Umum PT. Bank Jatim.....	49
2. Visi dan Misi PT. Bank Jatim.....	50
3. Struktur Organisasi.....	52
4. Lingkup Usaha PT. Bank Jatim.....	60
B. Pelaksanaan Penilaian Kinerja	
1. Unsur-Unsur Pekerjaan Yang Dinilai.....	60
2. Kriteria Penilaian.....	61
3. Gambaran Pelaksanaan Penilaian Kinerja.....	61
C. Gambaran Umum Responden	
1. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	62
2. Gambaran Responden Berdasarkan Usia.....	63
3. Gambaran Responden Berdasarkan Pendidikan.....	64
4. Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	64
D. Gambaran Variabel Yang Diteliti	
1. Variabel Penilaian Kinerja Karyawan.....	65
2. Variabel Kepuasan Kerja Karyawan.....	67
3. Variabel Kinerja Karyawan.....	71
E. Analisis data dan Intepretasi	
1. Penilaian Kinerja Karyawan Berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.....	74
2. Kepuasan Kerja Karyawan Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.....	75
3. Penilaian Kinerja Karyawan Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.....	76
4. Rekapitulasi Analisis Path	78
F. Pembahasan.....	80

BAB V : PENUTUP

A. Kesimpulan.....	84
B. Saran.....	85

DAFTAR PUSTAKA.....	86
---------------------	----

LAMPIRAN.....	89
---------------	----

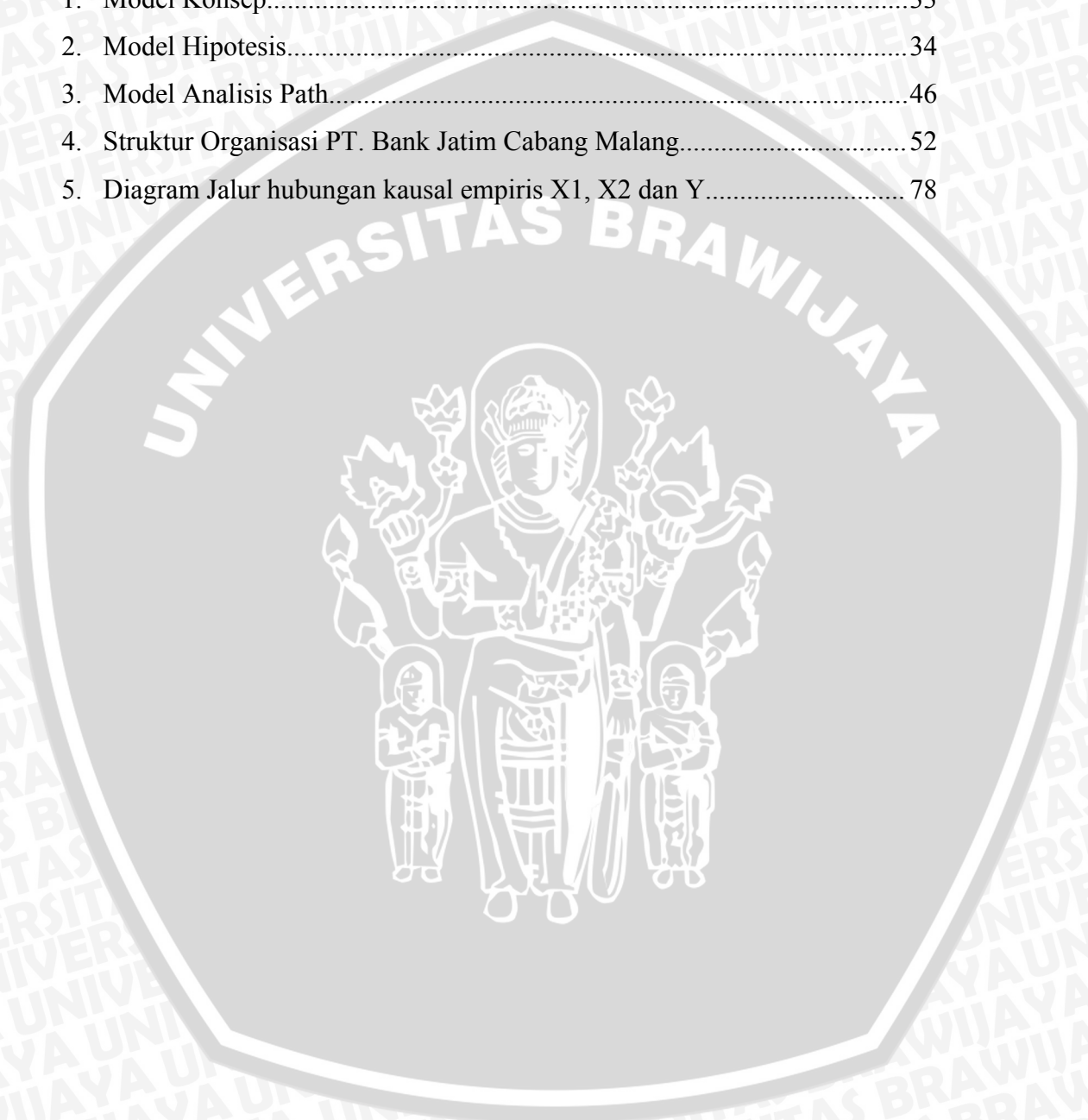


DAFTAR TABEL

	Hal.
1. Konsep, variabel, indikator dan item penelitian.....	37
2. Skala Pengukuran.....	39
3. Hasil Uji Validitas.....	44
4. Hasil Uji Reliabilitas.....	45
5. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	63
6. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	63
7. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	64
8. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	64
9. Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Penilaian Kinerja Karyawan...	65
10. Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Kepuasan Kerja Karyawan.....	67
11. Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Kinerja Karyawan.....	71
12. Koefisien X1 terhadap X2.....	74
13. Koefisien X1 dan X2 terhadap Y.....	75
14. Rekapitulasi Analisis Path.....	78
15. Nilai pengaruh direct, indirect dan total effect.....	79

DAFTAR GAMBAR

	Hal.
1. Model Konsep.....	33
2. Model Hipotesis.....	34
3. Model Analisis Path.....	46
4. Struktur Organisasi PT. Bank Jatim Cabang Malang.....	52
5. Diagram Jalur hubungan kausal empiris X1, X2 dan Y.....	78



DAFTAR LAMPIRAN

	Hal.
1. Kuesioner.....	89
2. Data Skor Kuesioner Variabel Penilaian Kinerja Karyawan.....	95
3. Data Skor Kuesioner Variabel Kepuasan Kerja Karyawan.....	96
4. Data Skor Kuesioner Variabel Kinerja Karyawan.....	97
5. Frequency Table.....	99
6. Regression.....	104
7. Reliabilitas.....	106
8. Validitas.....	108



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar belakang

Dalam era modernisasi saat ini, sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional merupakan kunci utama dalam tumbuh kembangnya sebuah organisasi. Karena itu, manajemen sumber daya manusia mutlak dilakukan secara optimal sehingga kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi benar – benar sesuai dengan kebutuhan dan dapat menjadi aset organisasi dalam memenangkan persaingan bisnis. Keberhasilan organisasi dalam persaingan bisnis dan kelanjutan aktifitas atau eksistensi organisasi baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek ditentukan oleh beberapa sumber daya (aset), salah satunya sumber daya manusia yang dimiliki.

Pada umumnya keberhasilan jangka panjang suatu organisasi khususnya perusahaan berskala nasional maupun internasional ditentukan oleh seberapa baik karyawan – karyawannya berkarya dan meningkatkan kinerjanya sepanjang waktu dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Faktor kritis yang berhubungan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuan organisasi itu untuk mengukur seberapa baik karyawan – karyawannya bekerja dan mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja merupakan alat yang bermanfaat tidak hanya untuk mengevaluasi kerja para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan. Namun, penilaian kinerja juga dapat menjadi sumber kerisauan dan frustrasi para manajer dan karyawan. Hal ini sering disebabkan oleh ketidakpastian dan ambiguitas di seputar sistem penilaian kinerja. (Simamora,2004;337).

Di dalam organisasi modern, penilaian kinerja merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kerja serta memotivasi kinerja individu di waktu berikutnya. Penilaian kinerja menjadi basis bagi keputusan – keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer dan kondisi kepegawaian lainnya. Semua organisasi dapat mengevaluasi atau menilai kinerja dengan beberapa cara. Dalam organisasi kecil, evaluasi ini mungkin sifatnya informal. Sedangkan di dalam organisasi yang besar, evaluasi atau penilaian kinerja sangat mungkin merupakan prosedur yang sistematis di mana kinerja sesungguhnya dari semua karyawan

manajerial, profesional, teknis, penjualan, dan klerikal dinilai secara formal (Simamora,2004:338).

Penilaian kinerja pada dasarnya terdiri dari dua hal pokok, yaitu penilaian kinerja orientasi masa lalu atau yang biasa disebut *performance appraisal* dan penilaian kinerja orientasi masa depan, yang biasa disebut dengan istilah *potencial Appraisal* (Sondang,2007;341). *Performance appraisal* merupakan penilaian kinerja dengan mengacu pada kontribusi apa yang telah karyawan berikan bagi perusahaan atau dengan kata lain mengacu pada hasil kerja karyawan. Sedangkan *potencial appraisal* merupakan penilaian terhadap potensi-potensi yang dimiliki karyawan yang masih dapat dikembangkan pada diri karyawan yang bersangkutan. Potensi-potensi karyawan yang dinilai nantinya dapat bermanfaat bagi pengembangan karier karyawan dan juga bermanfaat bagi perusahaan itu sendiri karena akan meningkatkan kontribusi karyawan yang bersangkutan. Penelitian ini memfokuskan pada *performance appraisal*, bukan *potencial appraisal*.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada prinsipnya mencakup aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan aktifitas dasar departemen sumber daya manusia, dan kadang disebut juga dengan istilah telaah kinerja, penilaian karyawan, evaluasi kinerja, evaluasi karyawan, atau penentuan peringkat personalia. Semua istilah tersebut berkenaan dengan proses yang sama (Simamora,2004:338). Intinya, penilaian kinerja dapat dianggap sebagai alat untuk memverifikasi bahwa individu memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja juga dapat menjadi cara untuk membantu para karyawan dalam mengelola kinerja mereka.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) jika dilakukan dengan menggunakan kriteria-kriteria penilaian yang jelas dan unsur-unsur pekerjaan yang dinilai tepat sasaran, maka akan memberikan kepuasan kerja pada karyawan. Jika karyawan telah merasakan kepuasan kerja, maka karyawan yang bersangkutan akan memberikan kinerja yang optimal kepada perusahaan (Sondang,2007;343). Dengan demikian, penilaian kinerja harus dilakukan secara tepat agar hasilnya akan dapat memberikan kepuasan bagi karyawan yang bersangkutan sehingga pada akhirnya karyawan tersebut akan meningkatkan

kinerjanya atau dengan kata lain akan memberikan *feed back* atau umpan balik kepada perusahaan.

Menurut Sondang (2007;343) dengan adanya penilaian kinerja yang rasional, adil dan diterapkan secara obyektif paling tidak ada dua kepentingan, yaitu kepentingan perusahaan dan kepentingan karyawan yang bersangkutan. Dari sisi perusahaan, penilaian kinerja yang dilakukan secara berkala, obyektif dan didokumentasikan secara sistematis merupakan bagian dari kegiatan manajemen sumber daya manusia yang sangat penting untuk dilakukan karena dapat memberikan informasi – informasi yang akurat tentang kinerja karyawan. Dengan adanya penilaian, maka perusahaan akan dapat secara terus menerus melakukan pemantauan terhadap perkembangan kinerja karyawan.

Penilaian terhadap kinerja karyawan merupakan laporan formal yang mencakup informasi mengenai kinerja karyawan atau kontribusi yang telah mereka berikan kepada perusahaan serta mengukur kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan jalan membandingkan hasil kerja dengan standar yang telah ditentukan (Samsudin,2006;158). Bagi karyawan, dengan adanya sistem penilaian kinerja diharapkan dapat dijadikan sebagai sumber informasi yang dapat digunakan para karyawan dalam mengarahkan usaha mereka kearah perbaikan kinerja. Dengan mengetahui hasil penilaian atas perilaku dan kinerja sendiri, maka akan memberikan suatu dorongan atau motivasi untuk terus memperbaiki diri.

Jika seorang karyawan mengetahui bahwa kinerjanya yang dinilai, maka ia akan berusaha mempertahankan kinerjanya dan bahkan meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu, saat mengetahui adanya kekurangan dirinya dibandingkan orang lain, maka ia akan berusaha untuk memperbaikinya. Menurut Samsudin (2006;158) karyawan akan termotivasi untuk memperbaiki kinerjanya jika penilaian kinerja dilakukan secara adil, rasional dan obyektif serta didokumentasikan dengan baik. Bagi para karyawan, penilaian tersebut juga dapat berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan kariernya.

Penilaian kinerja perlu dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang diterapkan secara rasional serta obyektif dan didokumentasikan secara sistematis. Hanya dengan demikianlah dua kepentingan utama yang telah disinggung di muka dapat terpenuhi. Perusahaan juga perlu memberikan kepercayaan kepada karyawan bahwa kinerja yang baik akan dihargai dengan sepantasnya dan kinerja yang buruk akan diperlakukan secara berbeda dengan karyawan yang kinerjanya baik. Dengan kata lain, penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan harus dapat memenuhi harapan karyawan atas adanya penilaian tersebut. Harapan – harapan tersebut antara lain berupa peningkatan kesejahteraan, pengembangan karir dan adanya pengakuan atau penghargaan atas kinerja yang telah dicapai. Harapan - harapan tersebut selanjutnya akan menjadi pendorong bagi karyawan untuk lebih bersemangat dalam bekerja (Samsudin,2006;160). Oleh karena itu, pelaksanaan penilaian kinerja yang efektif diharapkan akan dapat mengarahkan dan mendorong sumber daya manusia dalam perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi.

Proses penilaian kinerja yang efektif akan memberikan hasil yang akurat dan dapat memberikan kepuasan terhadap karyawan yang dinilai (Samsudin,2006;160). Karyawan akan merasa puas terhadap hasil penilaian kinerja yang dilakukan terhadap dirinya jika proses penilaian kinerja berjalan dengan baik. Dengan demikian, karyawan yang merasa puas terhadap hasil penilaian diharapkan akan memberikan kontribusi atau kinerja yang lebih optimal bagi perusahaan. Selain itu, hasil penilaian kinerja dapat menjadi acuan bagi masing – masing karyawan untuk menentukan langkah selanjutnya yaitu perencanaan karir mereka.

Penelitian yang dilakukan di PT. Bank Jatim (Persero) cabang Malang ini membahas tentang pengaruh penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan. PT. Bank Jatim (Persero) cabang Malang merupakan salah satu perusahaan berbentuk Bank Pembangunan Daerah yang masih eksis dan terus berkembang saat ini di tengah hantaman krisis keuangan global yang melanda hampir seluruh penjuru dunia. Perusahaan perbankan ini dengan dua visinya yaitu ”menjadi bank yang sehat berkembang secara wajar” dan ”memiliki manajemen dan sumber daya manusia

yang profesional” telah memberikan fasilitas - fasilitas layanan perbankan bagi masyarakat Jawa Timur sehingga ikut mendorong pertumbuhan ekonomi masyarakat Jawa Timur khususnya dan masyarakat Indonesia pada umumnya.

Kepemilikan PT. Bank Jatim (Persero) dipegang oleh Pemerintah Propinsi Jawa Timur Republik Indonesia. PT. Bank Jatim (Persero) cabang Malang berlokasi di Jl. Jaksa Agung Suprpto 26-28, Malang. PT. Bank Jatim (Persero) tidak hanya mempersiapkan pada perbaikan yang mengarah pada produk yang dihasilkan, tetapi juga mengarah pada peningkatan kualitas karyawannya dalam menghadapi persaingan sengit dunia bisnis perbankan saat ini. Karyawan merupakan aset utama dan salah satu yang penting bagi perusahaan, begitu juga bagi PT. Bank Jatim (Persero). Karyawan PT. Bank Jatim (Persero) cabang Malang berasal dari berbagai tingkatan sosial dan tingkatan pendidikan yang berbeda – beda sehingga dapat mempengaruhi proses penilaian kinerja yang dilakukan. Hasil penilaian kinerja nantinya harus dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi karyawan yang bersangkutan.

Berbagai manfaat dapat dipetik dari adanya penilaian kinerja ini. Bagi perusahaan, hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai acuan dalam menentukan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai peningkatan kualitas karyawan. Selain itu, hasil penilaian kinerja juga dapat bermanfaat dalam proses pengambilan keputusan berkaitan dengan hal penyesuaian kompensasi dan keputusan penempatan karyawan. Sedangkan bagi karyawan, hasil penilaian kinerja dapat berguna sebagai informasi dan sebagai acuan untuk menentukan perencanaan dan pengembangan karir mereka.

Berdasarkan uraian diatas, guna mengetahui adakah pengaruh yang signifikan antara penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan serta adakah dampak signifikan terhadap kinerja para karyawan, maka penelitian ini berjudul ”Pengaruh Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*) Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan” (Studi pada karyawan PT. Bank Jatim (Persero) Cabang Malang).

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah disampaikan diatas, maka dapat dirumuskan permasalahannya sebagai berikut :

1. Adakah pengaruh yang signifikan penilaian kinerja (*performance appraisal*) terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Jatim (Persero) cabang Malang?
2. Adakah pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Jatim (Persero) cabang Malang ?
3. Adakah pengaruh yang signifikan penilaian kinerja (*performance appraisal*) terhadap kinerja karyawan PT. Bank Jatim (Persero) cabang Malang ?

C. Tujuan Penelitian

Penulis memiliki tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan penelitian dengan mengangkat beberapa perumusan masalah diatas. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menjelaskan pengaruh yang signifikan penilaian kinerja (*performance appraisal*) terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Jatim (Persero) cabang Malang.
2. Untuk menjelaskan pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Jatim (Persero) cabang Malang
3. Untuk menjelaskan pengaruh yang signifikan penilaian kinerja (*performance appraisal*) terhadap kinerja karyawan PT. Bank Jatim (Persero) cabang Malang.

D. Kontribusi Penelitian

Diharapkan hasil dari penelitian tentang pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan ini dapat memberikan kontribusi baik itu kontribusi praktis maupun teorities.

1. Kontribusi Praktis

Manfaat dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh pihak perusahaan sebagai sarana ataupun bahan pertimbangan maupun referensi dalam pengambilan keputusan terhadap masalah ketenagakerjaan yang dihadapi perusahaan.

2. Kontribusi Teorities

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia pada umumnya, serta untuk pencapaian teori – teori yang telah diperoleh yang berhubungan dengan penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) khususnya. Selain itu, penelitian ini dapat berguna sebagai bahan perbandingan untuk melakukan pembahasan atau penelitian sejenis.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk memperjelas pembahasan skripsi ini agar mudah dipahami, maka peneliti menyusun skripsi dalam lima pokok bahasan yang keseluruhannya merupakan satu kesatuan, yaitu sebagai berikut :

Bab I : PENDAHULUAN

Merupakan uraian pendahuluan dengan maksud mengantar pembaca memasuki materi tentang latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II : TINJAUAN PUSTAKA

Mengemukakan teori-teori yang mendukung dan berkaitan dengan permasalahan penelitian.

Bab III : METODE PENELITIAN

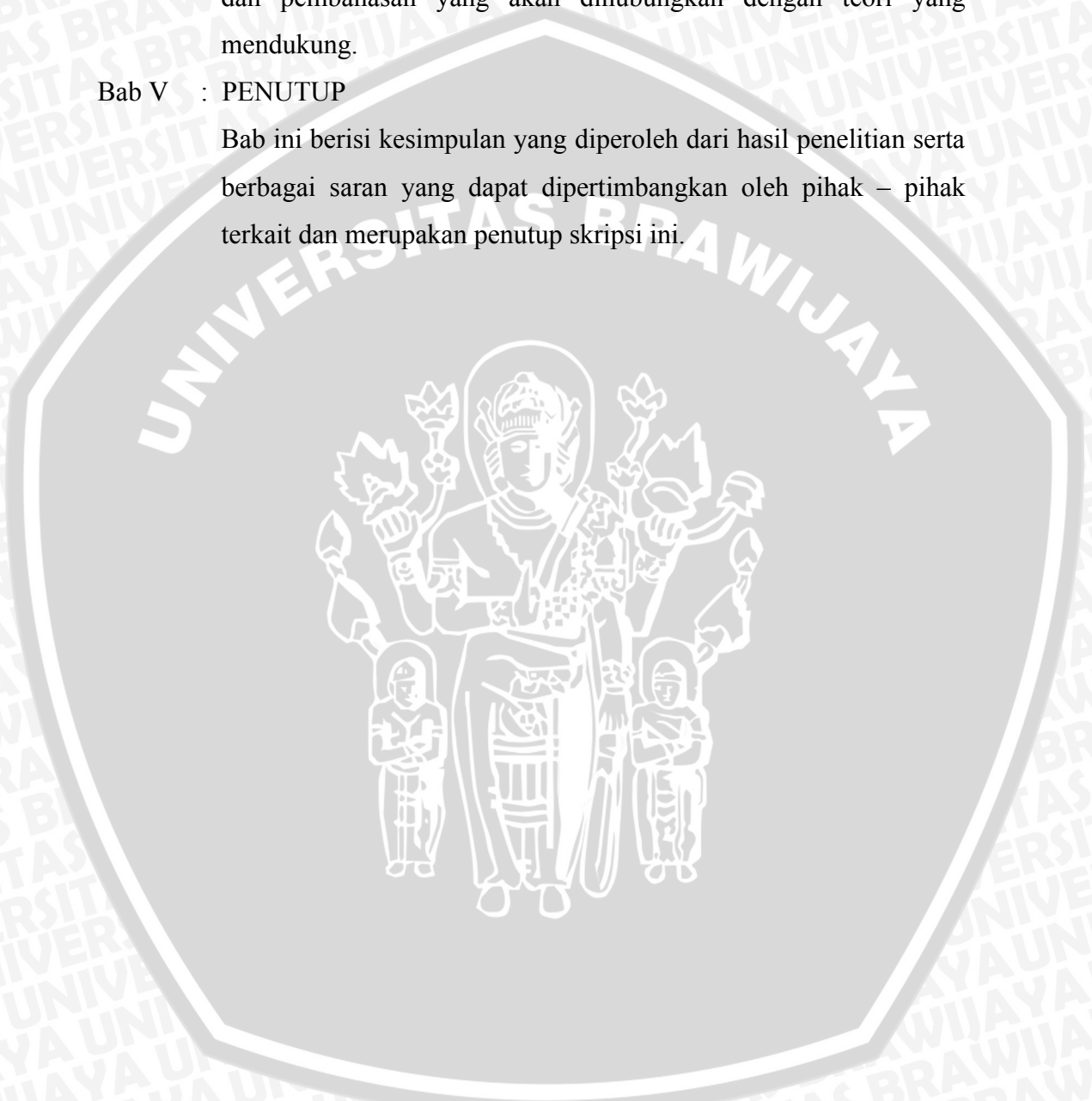
Menjelaskan tentang metode penelitian termasuk di dalamnya jenis penelitian, variabel penelitian, Populasi dan sampel, Uji Validitas dan Reliabilitas, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian serta metode analisis data.

Bab IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menampilkan hasil – hasil yang diperoleh dari penelitian dan pembahasan yang akan dihubungkan dengan teori yang mendukung.

Bab V : PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian serta berbagai saran yang dapat dipertimbangkan oleh pihak – pihak terkait dan merupakan penutup skripsi ini.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. PENELITIAN TERDAHULU

1. Penelitian yang dilakukan oleh Vidia Maulida Puspitasari tahun 2004 pada karyawan bagian produksi PT. Otsuka Indonesia-Lawang, Malang tentang pengaruh penilaian kinerja terhadap prestasi kerja karyawan memperoleh hasil sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dengan analisis regresi berganda menunjukkan bahwa secara simultan variabel unsur – unsur yang dinilai (X1), metode penilaian (X2), dan pelaksana penilaian (X3), mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan (Y).
2. Dari nilai koefisien determinasi, ternyata besarnya sumbangan variabel unsur – unsur yang dinilai (X1), metode penilaian (X2), dan pelaksana penilaian (X3) sebesar 0,515 atau 51,5 % artinya bahwa perubahan variabel prestasi kerja karyawan (Y) disebabkan oleh perubahan variabel unsur – unsur yang dinilai (X1), metode penilaian (X2), dan pelaksana penilaian (X3) sebesar 51,1 %, sedangkan 48,5 % dipengaruhi oleh variabel lain.
3. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dengan analisis regresi parsial yang menggunakan uji *t*, menunjukkan bahwa secara parsial variabel unsur – unsur yang dinilai, metode penilaian, dan pelaksana penilaian mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.
4. Variabel pelaksana penilaian yang terdiri dari penilaian yang dilakukan oleh atasan, penilaian oleh panitia penilaian, penilaian yang sesuai dengan kriteria – kriteria yang telah ditentukan, penilaian oleh rekan kerja dan penilaian oleh karyawan lain mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap prestasi kerja karyawan.
5. Penelitian ini membuktikan bahwa variabel penilaian kinerja secara simultan maupun parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Tri Ratna Wiryawan tahun 2005 pada Pabrik Gula Kebon Agung Malang tentang pengaruh penilaian kinerja terhadap prestasi kerja memperoleh hasil sebagai berikut :

1. Penelitian yang dilakukan berhasil membuktikan hipotesis yang berbunyi “Diduga ada pengaruh yang signifikan antara variabel Metode Penilaian (X1), Deskripsi Pekerjaan (X2), Penilai (X3), standar Kinerja (X4) terhadap variabel prestasi kerja (Y).
2. Variabel bebas yang terdiri dari variabel metode penilaian (X1), deskripsi pekerjaan (X2), penilai (X3), standar kinerja (X4), secara simultan memiliki pengaruh terhadap variabel terikat yaitu prestasi kerja (Y) pada PG. Kebon Agung Malang. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi F yang lebih kecil

dari nilai α ($0,000 < 0,05$) dan F_{hitung} yang mempunyai nilai lebih besar dari F_{tabel} ($17,832 > 2,630$).

3. Secara simultan variabel bebas yang terdiri dari variabel metode penilaian (X1), deskripsi pekerjaan (X2), penilai (X3), standar kinerja (X4), memiliki hubungan yang sangat erat dengan variabel terikat yaitu prestasi kerja (Y). Hal ini ditunjukkan oleh nilai R (koefisien korelasi majemuk) sebesar 0,815.
4. Besarnya pengaruh semua variabel bebas yang terdiri dari metode penilaian (X1), deskripsi pekerjaan (X2), penilai (X3) dan standar kinerja (X4) terhadap variabel terikat yaitu prestasi kerja (Y) secara bersama-sama (simultan) sebesar 66,5 % (nilai $R^2 = 0,665$). Sementara itu, sejumlah 33,5 % dipengaruhi oleh variabel lain diluar dari keempat variabel bebas yang dianalisis dalam penelitian ini. Variabel diluar yang dianalisis disini misalnya : form penilaian, kebijakan perusahaan tentang penilaian kinerja dan arus informasi umpan balik hasil penilaian.

B. PENILAIAN KINERJA

1. Pengertian Penilaian Kinerja

Cooper dalam Samsudin (2006:160) mengungkapkan kinerja karyawan sebagai berikut, "*A general term applied to part or all of the conduct or activities of an organization over period of time, often with reference to some standard such as past projected cost, an efficiency base, management responsibility or accountability, or the like*". Artinya, kinerja karyawan adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai oleh seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

Menurut Sondang (2007:341) penilaian kinerja pada dasarnya terdiri dari dua hal pokok, yaitu penilaian kinerja orientasi masa lalu atau yang biasa disebut *performance appraisal* dan penilaian kinerja orientasi masa depan, yang biasa disebut dengan istilah *potencial Appraisal*. Penilaian kinerja adalah proses oleh organisasi untuk mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan. Penilaian kinerja yang dilaksanakan dengan baik dan tertib maka akan dapat membantu meningkatkan motivasi kerja dan loyalitas organisasional dari karyawan. Hal ini tentu saja akan menguntungkan organisasi yang bersangkutan. Paling tidak para karyawan akan mengetahui sampai dimana dan bagaimana prestasi kerjanya dinilai oleh atasan atau tim penilai. Kelebihan maupun kekurangan yang ada akan dapat merupakan motivasi bagi kemajuan-kemajuan mereka pada masa yang akan datang.

Penilaian kinerja karyawan adalah penilaian yang sistematis terhadap penampilan kerja mereka sendiri dan potensi karyawan dalam upaya mengembangkan diri untuk kepentingan organisasi atau perusahaan (Samsudin,2006;163). Dalam penilaian kinerja, sasaran yang menjadi obyek penilaian antara lain kecakapan dan kemampuan dalam melaksanakan tugas yang diberikan, penampilan dalam pelaksanaan tugas, cara membuat laporan atas pelaksanaan tugas, ketegaran jasmani maupun rohaninya selama bekerja, dan sebagainya (Samsudin, 2006:163). Penilaian kinerja yang tinggi akan diberikan kepada karyawan yang memiliki disiplin dan dedikasi yang baik, berinisiatif positif, sehat jasmani dan rohani, bersemangat bekerja dan mengembangkan diri dalam pelaksanaan tugas, pandai bergaul dan sebagainya.

2. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin akurat dan sah informasi yang dihasilkan oleh penilaian kinerja maka semakin besar potensi nilainya bagi organisasi. Meskipun organisasi sama – sama memiliki tujuan utama tersebut untuk sistem penilaian kinerja mereka, terdapat variasi yang sangat besar dalam penggunaan khusus yang dibuat organisasi atas informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian mereka. Tujuan khusus itu dapat digolongkan ke dalam dua bagian besar (Simamora, 2004:343) :

2.1.Tujuan atau pendekatan Evaluasi

Tujuan penilaian kinerja dengan pendekatan evaluasi yaitu untuk menilai kinerja masa lalu sebagai basis untuk pelaksanaan keputusan SDM (Simamora, 2004:344). Dalam pendekatan evaluasi, seorang manajer menilai kinerja masa lalu seorang karyawan. Evaluasi menggunakan *rating* deskriptif untuk menilai kinerja dan kemudian memakai data tersebut dalam keputusan promosi, demosi, terminasi, dan kompensasi. Metode penilaian kinerja evaluatif sering seragam, cepat dan mudah dilaksanakan (Simamora, 2004:344). Teknik evaluatif membandingkan semua karyawan satu dengan yang lain atau terhadap beberapa standar sehingga keputusan dapat diambil menurut catatan kinerja mereka.

2.2. Tujuan atau pendekatan Pengembangan.

Tujuan penilaian kinerja dengan pendekatan pengembangan adalah untuk memotivasi dan mengarahkan kinerja individu dan mengupayakan pengembangan karir (Simamora, 2004:344). Dalam pendekatan pengembangan, seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang individu di masa depan. Manajer memberikan saran kepada karyawan mengenai pengembangan karirnya dan membantu bawahan menentukan sasaran kinerja.

Kedua tujuan tersebut tidaklah saling terpisah, tetapi memang secara tidak langsung berbeda dari segi orientasi waktu, metode dan peran atasan dan bawahan. Penilaian untuk kedua tujuan itu harus dilaksanakan dalam konteks program konseling, perencanaan karir penentuan tujuan dan pemantauan kinerja yang berkelanjutan (Simamora, 2004:343). Dengan memadukan aspek evaluasi dan aspek pengembangan, penilaian kinerja haruslah dapat :

- a. menyediakan basis bagi keputusan – keputusan sumber daya manusia, termasuk promosi, transfer, demosi, ataupun pemberhentian
- b. meningkatkan pendayagunaan sumber daya manusia melalui penempatan pekerjaan yang lebih baik dan spesifikasi kebutuhan pelatihan. (Simamora, 2004:343).

3. Subjek, Objek Dan Pelaku Penilaian (Penilai)

3.1. Subjek Penilaian

Subjek penilaian adalah karyawan dan penilaian bersifat individual. Perlu kita ingat bahwa setiap unit/divisi mempunyai karakteristik sendiri sehingga setiap karyawan yang dinilai disediakan parameter yang sesuai dengan kondisi lingkungan kerjanya. Dalam hal ini perlu dijelaskan bahwa ada tingkat penilaian (*measurement level*) bahwa karyawan tidak akan dibebani oleh tanggung jawab atas keputusan yang bukan menjadi wewenangnya (Samsudin, 2006; 166).

3.2. Objek Penilaian

Objek penilaian adalah dimensi perusahaan yang dapat dikendalikan oleh karyawan yang bersangkutan. Penentuan objek penilaian tentu saja tidak akan mencakup semua objek yang ada. Hanya faktor utama saja yang perlu, berulang,

penting, dan bersifat strategis yang pantas dijadikan objek penilaian. Objek penilaian harus sinkron dengan tujuan penilaian. Apabila tidak sinkron dapat terjadi kekeliruan penilaian tentang kinerja karyawan yang diinginkan (Samsudin,2006;166). Oleh karena itu, penilai harus benar-benar mampu merencanakan dan melaksanakan suatu penilaian seobjektif mungkin.

Adanya berbagai jenis jabatan, seperti jabatan pimpinan, jabatan administrasi, jabatan operasional dan sebagainya, memerlukan kriteria-kriteria penilaian yang berbeda-beda dan dengan tujuan penilaian dan sasaran yang berbeda pula. Menurut Samsudin (2006:166), terdapat beberapa sifat paling umum yang dinilai dari pegawai yang bekerja di berbagai jabatan, sebagai berikut.

- a. Hal-hal umum yang dinilai dari pegawai di bidang produksi, antara lain *quality, quantity of work, knowledge of job, dependability, cooperation, adaptability, attendance, versatility, house keeping* dan *safety*.
- b. Hal-hal umum yang dinilai dari pegawai tata usaha, antara lain *quality, dependability, quantity of work, knowledge of job, cooperation, initiative, adaptability, judgment, attendance* dan *health*.
- c. Hal-hal umum yang dinilai dari orang yang memegang posisi pimpinan, antara lain *knowledge of job, cooperation, dependability, quality of work, judgment, imitative, quantity of work, leadership planning and organizing*, dan *health*.

Selain objek-objek penilaian tersebut diatas, tetap perlu diperhatikan tujuan-tujuan penilaian. Sebagai contoh, jika penilaian pegawai atau karyawan semata-mata ditujukan untuk mengetahui kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaannya, sifat-sifat apa saja yang dianggap utama dalam jabatan tersebut. Apabila penilaian ditujukan untuk promosi, sifat-sifat yang dinilai adalah sifat-sifat yang diperlukan untuk jabatan yang nantinya diarahkan untuk dipangkunya. Dengan demikian, sinkronisasi antara objek penilaian dan tujuan penilaian dapat dicapai.

Objek penilaian karyawan itu mencakup dua hal pokok, yaitu hasil pekerjaan (prestasi kerja) dan sifat-sifat pribadi. Ini berarti mencakup kemampuan dan watak pribadi. Pada dasarnya, baik atau tidaknya seseorang menggunakan kemampuan dan ilmunya sangat bergantung pada watak seseorang atau upaya pengendalian dirinya (Samsudin, 2006;167).

Dari uraian diatas dapatlah disimpulkan bahwa dalam menetapkan jumlah dan jenis objek yang dinilai, harus dipertimbangkan tiga hal berikut :

- a. Jenis jabatan yang dinilai
- b. Tujuan penilaian
- c. Obyek penilaian, mencakup prestasi kerja dan watak pribadi karyawan.

3.3. Pelaku Penilaian (Penilai)

Masalah yang berkaitan dengan penilaian kinerja adalah siapa yang menilai kinerja mereka, apa jenis pengukurannya yang digunakan, serta kapan pengukuran dan evaluasi itu dilaksanakan. Idealnya, kesepakatan mengenai pengukuran kinerja diperoleh pada awal siklus penilaian kinerja, pada saat pihak penilai dan pihak yang dinilai bertemu untuk mendefinisikan kinerja yang diharapkan (Samsudin,2006;167). Pada umumnya prosedur penilaian kinerja dilakukan oleh atasan langsung terhadap pegawai yang dinilai. Walaupun penilaian merupakan tanggung jawab atasan langsung, beberapa pihak lain dapat saja dan terkadang perlu disertakan sebagai penilai.

Pihak lain ini dapat meliputi bawahan, mitra kerja, rekan sejawat pegawai yang dinilai dan pelanggan. Pada dasarnya, ada dua aspek yang dapat dinilai, yaitu keluaran dan proses. Hal ini bergantung pada jenis pekerjaan dan fokus penilaian yang dilakukan. Pada pekerjaan yang sifatnya berulang dan keluarannya mudah diidentifikasi, penilaian menekankan pada keluaran. Pada pekerjaan yang hasilnya sulit diidentifikasi, fokus penilaian ditujukan pada proses. Baik penilaian keluaran maupun proses dapat digunakan untuk penilaian kinerja, bergantung pada tujuan penilaiannya (Samsudin,2006;168). Jika tujuan penilaian adalah untuk meningkatkan upah atau memberikan bonus atau meningkatkan kegiatan manajemen pegawai, fokus penilaian adalah keluaran. Apabila penilaian diutamakan untuk pengembangan pegawai, penilaian sebaiknya menekankan pada proses ketika pegawai melaksanakan pekerjaan.

Objektivitas penilaian kinerja sangat diperlukan. Di sinilah faktor penilai sangat menentukan, selain alat ukur penilaiannya. Penilaian kinerja tersebut dapat bersifat individual, misalnya atasan langsung atau dapat pula berupa tim penilai yang jumlahnya lebih dari satu orang. Evaluasi lebih dari satu orang penilai dapat meningkatkan keandalan penilaian kinerja (Simamora,2004;363). Pelaku

penilaian atau penilai dapat mengacu pada beberapa alternatif sebagai berikut (Simamora,2004;363) :

a. Penyelia Langsung

Penyelia langsung (*immediate supervisor*) bekerja erat dengan karyawan yang sedang dievaluasi dan merupakan orang yang seharusnya memiliki perspektif yang paling lengkap dari kinerja sehari – hari seorang karyawan. Penyelia barangkali yang paling akrab dengan kinerja individu. Penyelia langsung dapat diimbun oleh manajer si karyawan. Lebih jauh, penyelia langsung merupakan yang paling mampu menghubungkan kinerja individu dengan tujuan departemental dan tujuan organisasional. Karena itu, dia juga bertanggung jawab atas keputusan pemberian imbalan ataupun hukuman.

b. Penyelia Yang Lebih Tinggi

Di dalam beberapa organisasi, seorang penyelia tingkat atas (*higher-level supervisor*) akan memeriksa dan melengkapi evaluasi yang dibuat oleh penyelia langsung si karyawan. Penggunaan opini setuju atau menolak oleh seorang penyelia yang lebih tinggi dapat menghilangkan tipe bias tertentu yang dijumpai dalam penilaian kinerja. Penyelia yang lebih tinggi dapat diimbun oleh manajer yang lebih tinggi kedudukannya dalam perusahaan. Lebih jauh lagi, kecil kemungkinannya seorang karyawan merasa bahwa gaji dan prospek promosinya benar – benar dibawah kendali penyelia langsung apabila seorang penyelia yang lebih tinggi juga mempengaruhi proses penilaian kinerja.

c. Rekan Sejawat

Rekan sejawat atau kolega dapat mengevaluasi bagian tertentu dari kinerja karyawan yang tidak dapat dievaluasi oleh penyelia. Kontribusi terhadap pekerjaan pada proyek kelompok, efektifitas antar pribadi, kemampuan berkomunikasi, reliabilitas, dan inisiatif merupakan faktor – faktor yang dapat dinilai oleh rekan karyawan. Kedekatan hubungan kerja dan banyaknya kontak pribadi acapkali menempatkan rekan sejawat dalam suatu posisi untuk membuat penilaian kinerja yang akurat.

d. Bawahan

Penilaian oleh bawahan (*Subordinate*) dapat menjadi masukan yang berguna bagi pengembangan penyelia langsungnya. Bawahan mengetahui dari

sumber pertama tingkat pendelegasian yang sesungguhnya oleh penyelia, kemampuan berkomunikasi, gaya kepemimpinan yang paling digemarinya, serta tingkat perencanaan dan pengorganisasian para bawahannya (Simamora,2004;364). Penilaian oleh bawahan digunakan di beberapa perusahaan besar dimana manajer memiliki banyak bawahan. Seperti pada penilaian oleh rekan sejawat, penilaian oleh bawahan pada umumnya diterapkan bersamaan dengan sumber informasi penilaian kinerja lainnya. Hal ini penting agar tidak menghubungkan kompensasi atau promosi seorang manajer terlampau dekat dengan penilaian oleh bawahannya.

e. Klien Yang Dilayani

Dalam situasi tertentu, konsumen dari seorang individu atau jasa organisasi dapat memberikan suatu perspektif yang unik atas kinerja karyawan. Contohnya ; layanan jasa televisi kabel, pelanggan bank, pelanggan jasa pialang, dan pasien rumah sakit. Meskipun penilaian oleh klien tidak dapat diharapkan sangat selaras dengan tujuan organisasi, namun informasi yang diberikan oleh klien dapat menjadi masukan yang berguna bagi keputusan SDM, seperti yang berhubungan dengan promosi, transfer, dan kebutuhan pelatihan. (Simamora,2004;364). Informasi ini juga dapat digunakan untuk menilai dampak pelatihan atau sebagai basis bagi pengembangan diri.

f. Komputer

Para karyawan menghabiskan sebagian besar waktunya tanpa diawasi oleh atasan mereka. Saat ini teknologi telah membuat pengawasan yang terus menerus menjadi mungkin untuk dilakukan. Teknologi itu berupa perangkat lunak (*Software*) yang memantau kinerja karyawan. Komputer mempunyai beberapa peran dalam penilaian kinerja (Simamora, 2004:366). Pertama, tersedianya paket perangkat lunak yang menolong dalam proses penilaian. Kedua, karena semakin banyak karyawan yang menggunakan komputer sebagai bagian dari aktifitas pekerjaannya, komputer menjadi terlibat dalam proses penilaian. Pemantauan kinerja dengan menggunakan komputer merupakan pengukuran langsung atas pekerjaan, memberdayakan manajer untuk mengetahui karyawan yang berprestasi. Pemantauan melalui komputer juga dapat membuat para karyawan

menetapkan tujuan yang realistik dan kemudian dapat memberikan umpan balik atas kemajuannya.

g. Penilaian 360 Derajat

Banyak perusahaan yang telah menerapkan penilaian 360 derajat (*360 degree appraisal*) dimana nilai – nilai kinerja dikumpulkan secara simultan dari para bawahan, rekan kerja (sejawat), penyelia, dan karyawan itu sendiri. Para penilai mengisi sebuah kuesioner yang meminta mereka untuk menilai seseorang atas beberapa dimensi yang berbeda – beda. Biasanya penilaian 360 derajat digunakan untuk tujuan – tujuan pengembangan dan umpan balik. Fokus model pelaku penilaian seperti ini adalah evaluasi kompetensi yang relevan untuk pelaksanaan pekerjaan dalam terminologi berperilaku yang berfaedah. Model penilai seperti ini menurut Simamora (2004;366) paling berhasil diterapkan di dalam organisasi yang menawarkan iklim organisasional yang terbuka dan partisipatif serta sistem pengembangan karir yang aktif.

4. Sumber Data

Untuk mengukur berbagai aspek penilaian kinerja, terdapat beberapa sumber data yang dapat digunakan. Menurut Simamora (2004;341) sumber-sumber data dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori, yaitu data produksi, data personalia, dan pertimbangan lainnya.

a. Data Produksi

Data produksi mengevaluasi taraf penyelesaian tugas yang andal dengan mengukur kuantitas dan kualitas kinerja. Contoh-contoh data produksi adalah jumlah unit barang yang dihasilkan per jam, persentase kesalahan, nilai dan volume penjualan, laba, imbalan atas investasi, banyaknya orang yang diawasi, nilai polis asuransi yang terjual, dll (Simamora,2004;341). Data produksi biasanya dianggap ukuran kinerja yang terbaik karena data ini dapat langsung diamati dan langsung dapat dihitung sehingga setiap orang menyepakati pengukurannya. Data produksi juga kasat mata untuk mengukur secara akurat penilaian kinerja yang dilakukan. Konsekuensinya, data produksi sering dinilai berlebihan dan digunakan untuk mengesampingkan informasi kinerja lainnya yang sebenarnya juga bermanfaat bagi penilaian kinerja (Simamora,2004;341).

b. Data Personalia

Data personalia mengacu pada jenis informasi yang terekam dalam arsip personalia karyawan. Contoh-contoh data personalia adalah ketidakhadiran, keterlambatan, masa dinas, lamanya pelatihan untuk mengasah kompetensi, program pelatihan yang diikuti, dan kejadian kritis (Simamora, 2004;341). Departemen sumber daya manusia yang dirancang dengan baik patut memiliki sebuah sistem untuk mengumpulkan dan menganalisis data tersebut. Kecuali untuk kejadian kritis, data ini dapat diamati secara langsung.

c. Pertimbangan lainnya

Ketika data personalia dan data produksi sulit diperoleh, pertimbangan lainnya harus tersedia. Selain itu, karena banyak perilaku spontan dan inovatif yang sedemikian pentingnya bagi efektifitas organisasional hanya dapat dinilai berdasarkan pertimbangan lainnya, maka pertimbangan semacam itu seharusnya diperoleh dalam setiap penilaian. Untuk memperoleh pertimbangan lainnya, harus mengacu pada tujuan penilaian kinerja, yaitu apakah untuk tujuan pengembangan karyawan atau untuk tujuan evaluasi karyawan (Simamora,2004;342).

5. Masalah Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dapat menghasilkan hasil yang keliru manakala penilai bias atau standar penilaian tidak jelas. Masalah proses penilaian kinerja harus dikenali dan diminimalkan oleh penilai yang terlatih, orang yang seyogyanya tidak hanya mengetahui masalahnya saja, tetapi juga mempelajari bagaimana menghindari kesalahan yang lazim terjadi (Simamora, 2004;351). Kesalahan – kesalahan penilaian kinerja yang lazim dijumpai diuraikan dibawah ini menurut Simamora (2004;351) :

a. Leniency

Penilai yang tidak berpengalaman atau yang buruk mungkin memutuskan cara yang paling mudah untuk menilai kinerja, yaitu dengan memberikan nilai yang tinggi kepada setiap orang. Penilai mungkin meyakini bahwa para karyawan akan merasa bahwa mereka telah dinilai secara akurat, atau bahkan meskipun mereka para karyawan itu tahu bahwa mereka dinilai tidak secara akurat hal itu hanya merupakan keuntungan belaka bagi mereka (Simamora, 2004;351). Para

karyawan tidak akan mengeluh penilaian kinerja sekiranya mereka semua mendapat nilai yang tinggi. Meskipun demikian, karyawan-karyawan terbaik di suatu departemen akan mengeluhkan penilai semacam ini karena orang-orang yang bekerja keras tidak mendapat nilai lebih dibandingkan rekan-rekannya yang tidak bekerja keras.

Bias kemurahan hati (*leniency*) seperti itu tidak dikehendaki karena mengakibatkan para karyawan akan terlihat lebih kompeten daripada kenyataan sesungguhnya. Pada akhirnya, tumpuhnya akurasi penilaian mengarah kepada putaran karyawan diantara karyawan-karyawan terbaik yang pindah ke organisasi lain yang sanggup menilai kinerja mereka secara tajam dan memberikan mereka pengakuan yang berdasar (Simamora, 2004;351). Dengan demikian, keinginan penilai untuk menimbulkan rasa aman dengan memberikan semua karyawan hasil penilaian yang tinggi mungkin menyebabkan kaburnya karyawan yang menonjol.

b. Strictness

Terkadang penilai memberikan nilai-nilai yang rendah secara konsisten walaupun beberapa karyawan mungkin telah mencapai tingkat kinerja rata-rata atau diatas rata-rata. Masalah keketatan (*strictness*) merupakan kebalikan dari masalah kemurahan hati. Dalam praktiknya, masalah keketatan tidaklah seluas masalah kemurahan hati (Simamora, 2004;352). Penilai sering merasa bersalah dalam menilai secara ketat karena mereka merasa bahwa tidak satupun karyawan “hidup diatas standar puncak mereka”. Ekspektasi kinerja yang tidak layak yang mustahil dicapai oleh karyawan dapat meruntuhkan semangat. Kegagalan memberikan pengakuan pada saat merupakan haknya dapat secara cepat menimbulkan kerenggangan serius pada hubungan penilai dalam hal ini manajer dengan bawahannya (Simamora, 2004;352).

Bias keketatan dan bias kemurahan hati dapat dikendalikan atau dihilangkan melalui dua cara :

- 1). Dengan mengalokasikan nilai – nilai ke dalam distribusi yang dipaksakan (*forced distribution*)
- 2). Dengan mengurangi ambiguitas skala penilaian itu sendiri. Pengurangan ambiguitas dilakukan dengan cara memperbaiki definisi dimensi dan menyediakan definisi berbagai macam poin skala (Simamora, 2004;352).

Dengan demikian, adanya kedua cara tersebut diharapkan dapat mengurangi ataupun bahkan menghilangkan bias kemurahan hati (*leniency*) dan

bias keketatan (*strictness*) yang selama ini lazim dijumpai dalam penilaian kinerja yang tidak jelas standar penilaiannya.

c. Central Tendency

Penilai mungkin merasa sulit dan tidak nyaman untuk memberikan nilai yang lebih tinggi atau lebih rendah kepada beberapa karyawan meskipun kinerja mereka memperlihatkan perbedaan yang nyata. Masalah tendensi terpusat (*central tendency*) mencuat manakala penilai mengevaluasi setiap karyawan secara rata-rata. Persoalan *central tendency* juga terjadi tatkala penilai tidak dapat secara obyektif menilai kinerja karyawan disebabkan penilai kurang akrab dengan pekerjaan mereka, kurang adanya kecakapan penyeliaan, atau takut bahwa penilai akan dicerca sekiranya mengevaluasi individu-individu terlalu rendah. Beberapa sistem skala penilaian meminta evaluator agar memberikan alasan penilaiannya dalam menuliskan penilaian-penilaian yang sangat rendah atau sangat tinggi (Simamora, 2004;352).

Masalah terbesar yang timbul karena menilai dengan cara seperti ini adalah bahwa karyawan-karyawan terbaik akan mulai mencari peluang kerja baru. Mereka merasa bahwa peluang mereka untuk kenaikan gaji atau promosi sangat terbatas. *Central tendency* menyebabkan penilaian kinerja hampir tidak mungkin mengidentifikasi karyawan yang sangat efektif yang merupakan calon untuk promosi di satu pihak ataupun persoalan karyawan yang membutuhkan konseling dan pelatihan di pihak lain. Bias tendensi terpusat dapat diminimalkan dengan menempatkan secara jelas makna berbagai dimensi (Simamora, 2004;352). Para penilai harus meyakini nilai dan kegunaan potensial dari hasil penilaian sekiranya ingin memberikan informasi yang berfaedah.

d. Halo Effect

Efek halo (*hallo effect*) muncul ketika seorang penilai membiarkan satu aspek tertentu dari kinerja karyawan mempengaruhi aspek lainnya yang sedang dinilai. Karena efek halo, penilai memberikan nilai yang sama kepada seorang karyawan atas semua faktor, terlepas dari kinerja sesungguhnya dari karyawan itu. Opini pribadi penilai mempengaruhi pengukuran kinerja karyawan. Persoalan yang ditimbulkan oleh efek halo menyebabkan mustahil untuk mengidentifikasi titik kuat dari karyawan yang secara umum lemah, dan sebaliknya, titik lemah

yang perlu dikembangkan bagi karyawan yang secara umum kuat (Simamora, 2004;355).

Efek halo dapat ditangkal melalui pelatihan penilai. Penilai harus dilatih untuk mengenali bahwa semua pekerjaan termasuk pekerjaan rendah yang bersifat rutin menuntut aplikasi keterampilan dan perilaku yang berbeda. Pelatihan juga harus fokus pada kenyataan bahwa bukanlah hal yang aneh bagi kalangan karyawan untuk berprestasi baik di beberapa bidang, namun tersendat-sendat di bidang lainnya.

e. Bias Penyelia

Menurut Simamora (2004;355) Kesalahan paling lazim yang ada dalam setiap metode penilaian adalah kesadaran atau ketidaksadaran bias kepenyelaaan (*Supervisory bias*). Bias tersebut tidak berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan dan dapat bermuara dari karakteristik pribadi, seperti usia, jenis kelamin, ras, atau karakteristik yang terkait dengan organisasi seperti senioritas, keanggotaan pada sebuah tim olahraga perusahaan atau hubungan dekat dengan jajaran manajemen puncak. Terlepas dari dasar atau penyebabnya, bias pribadi menjadi sumber kesalahan dalam penilaian kinerja (Simamora,2004;355).

Manajemen perlu membuang bias penyelia terhadap individu bawahan atau menangkak bias tersebut selama proses penilaian dengan cara melatih penyelia atau bahkan menunjuk penyelia yang berkompeten dan obyektif. Selain itu, manajemen perlu memberikan informasi tentang pekerjaan yang dinilai kepada penyelia.

f. Recency

Idealnya penilaian kinerja karyawan haruslah berpijak pada observasi yang sistematis dari kinerja karyawan sepanjang seluruh periode penilaian (umumnya 1 tahun) (Simamora, 2004;355). Namun, ketika organisasi menggunakan penilaian kinerja tahunan atau tengah tahunan, ada kecenderungan penyelia mengingat – ingat lebih banyak hal mengenai segala sesuatu yang baru saja dikerjakan oleh karyawannya dibandingkan apa yang telah dilakukannya beberapa bulan sebelumnya. Manusiawi apabila penyelia lebih mengingat kejadian yang baru saja terjadi dari pada kejadian di masa lalu. Manajer perlu menyelenggarakan

penilaian kinerja bulanan atau kuartalan secara lebih sering untuk menghindari masalah *recency* ini.

6. Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja adalah suatu cara yang digunakan dalam pelaksanaan penilaian kinerja (Ruky, 2002;28). Berdasarkan orientasi tujuan penilaian kinerja, maka metode penilaian kinerja dapat dibagi menjadi dua, yaitu metode penilaian kinerja berorientasi masa lalu dan metode penilaian kinerja berorientasi masa depan.

a. *Graphic Rating System*

Hal ini merupakan suatu metode penilaian karyawan dimana tabel penilaian mengandung beberapa obyek penilaian yang digambarkan dalam garis atau skala. Pada skala tersebut terletak masing-masing sifat pegawai atau karyawan, dan disitu pulalah sifat pegawai yang bersangkutan ditandai.

Menurut Samsudin (2006;172) *Graphic Rating System* ini masih dianggap metode penilaian yang terbaik, meskipun diakui adanya segi-segi kelemahan, seperti:

- 1). Bahaya "*hallo effect*" (efek penilaian yang bersifat pribadi).
- 2). Masing-masing sifat yang dinilai dianggap sama peranannya.

Untuk mengatasi kelemahan-kelemahan tersebut, penilai harus mendapatkan pelatihan dalam mengadakan penilaian. Objek yang nilai sebaiknya dinilai pada waktu yang berlainan dan memberikan perbedaan nilai dari masing-masing objek yang dinilai. Perbedaan nilai yang dimaksud adalah untuk sifat yang kurang peranannya, dapat berikan nilai berturut-turut: 10, 20, 30, 40 dan 50. Sedangkan untuk sifat-sifat yang besar peranannya dapat diberi nilai berturut-turut: 20, 40, 80 dan 100 (Samsudin,2006;173).

Di samping itu, perlu dimengerti pula tentang penilaian yang disebut "Buruk", "Kurang", "Sedang", "Baik" dan "Istimewa". Disebut "Buruk" apabila misalnya karyawan tidak mau berpartisipasi dalam setiap macam kegiatan kerja sama. "Kurang", apabila karyawan yang bersangkutan belum menunjukkan sikap sebagai anggota tim yang baik. "Sedang" apabila karyawan sudah menunjukkan dirinya sebagai anggota tim yang baik, namun belum sampai pada "full

capacity”-nya. “Baik,” apabila mereka yang bersangkutan selalu siap mengambil bagian dengan penuh antusiasme dan berusaha melaksanakan dengan baik. Sedangkan “istimewa” apabila karyawan yang bersangkutan selalu menunjukkan prestasi yang terbaik dan penuh antusiasme dalam mengambil peranan kegiatan kerja sama (Samsudin,2006;173). Dengan kejelasan kriteria-kriteria tersebut, penilai, baik bersifat individual maupun tim, tidak akan ragu-ragu dalam memberikan penilaian.

b. Ranking Method

Ranking Method disebut pula dengan “*man to man comparison*” atau “*man to man scale*” yaitu suatu metode penilaian dengan cara menyusun yang dinilai berdasarkan tingkatannya pada berbagai sifat yang dinilai (Samsudin, 2006;172). Dalam metode penilaian ini, setiap penilaian membuat sebuah “*master scale*” yaitu pengukur yang tepat pada umumnya menunjukkan lima tingkatan tertentu. Misalnya, sifat yang akan dinilai adalah sifat “*leadership*” dari beberapa karyawan. Kelemahan utama metode ini ialah terlalu banyak makan waktu dan sulit mengerjakannya.

c. Forced Choiced Method

Dalam metode ini, para penilai diberikan serangkaian kumpulan kalimat, misalnya 28 blok kalimat dan masing-masing blok berisi lima kalimat. Masing-masing blok kalimat itu oleh penilai dicoret atau ditandai. Kalimat yang ditandai pertama adalah kalimat yang paling cocok pada keadaan orang yang dinilai, sedangkan kalimat yang ditandai kedua adalah kalimat yang paling bertentangan.

Kelebihan metode ini adalah penilai tidak mengetahui tinggi rendahnya nilai dari karyawan yang dinilai sehingga dapat terjamin objektivitasnya. Penilaian dilakukan oleh kantor pusat, terutama cara-cara penilaiannya. Namun demikian, metode ini agak jarang digunakan dalam perusahaan (Samsudin,2006;173).

d. Essay/Narative Format

Instrumen essay format memerlukan penilai untuk menilai seorang karyawan dalam bidang-bidang yang agak umum. Beberapa kategori umum yang dapat dimasukkan dalam teknik evaluasi esai (*essay*) adalah: (1) penilaian keseluruhan atas kinerja karyawan, (2) promotabilitas karyawan, (3) pekerjaan yang sekarang dapat dilakukan oleh karyawan, (4) kekuatan dan

kelemahan karyawan, dan (5) kebutuhan pelatihan tambahan (Simamora,2004;384). Kekuatan metode penilaian ini terletak pada kesederhanaannya. Teknik esai tidak memerlukan orang yang rumit maupun pelatihan yang ekstensif untuk menguasainya. Efektifitas teknik esai tergantung pada kepiawaian dan upaya penilai menulis komentar yang terinci.

Teknik esai menekankan evaluasi keseluruhan kinerja ketimbang dimensi pekerjaan khusus karena instrumen ini menyediakan data yang terbatas untuk digunakan dalam pengembangan karyawan, dan membatasi kemampuan manajer melakukan perbandingan kongkrit terhadap perilaku yang diharapkan akan digunakan dalam keputusan administratif (Simamora,2004;384). Karena teknik esai memaksa penyelia untuk mendiskusikan contoh khusus dari kinerja, hal ini dapat mengurangi bias kepenyeliaan dan efek halo.

Dengan meminta penyelia untuk menyebutkan contoh perilaku karyawan, teknik naratif ini juga meminimalkan masalah *central tendency* dan *leniency* karena tidak ada skala penilaian yang digunakan. Teknik esai membuka kesempatan terbaik untuk menunjuk karakteristik unik dari karyawan yang sedang dinilai. Aspek ini diperkuat lagi manakala penyelia diinstruksikan supaya menggambarkan titik-titik kekuatan atau kelemahan seputar kemampuan-promosian, bakat khusus dan keahlian (Simamora, 2004;384).

Teknik esai memiliki kelemahan. Waktu yang harus dikorbankan oleh penyelia untuk menulis esai yang terpisah untuk setiap karyawan bisa sangat memakan waktu. Esai tidak begitu berfaedah untuk tujuan evaluatif; dua rates esai menggambarkan kinerja karyawan yang berbeda tidak dapat dihubungkan dengan kenaikan merit dan kemungkinan promosi karena tidak adanya standar yang umum (Simamora, 2004;384). Karena tidak terstruktur, esai kemungkinan sangat variatif dari segi panjang dan isinya. Hal ini menyulitkan perbandingan individu-individu di seluruh organisasi. Teknik esai sering lebih tergantung pada kecakapan menulis dan upaya penyelia daripada kinerja pekerjaan dari orang yang sedang dievaluasi. Selain itu, biayanya yang relatif tinggi dan kesukaran pelaksanaan esai dan naratif menjadi hambatan bagi aplikasinya. Teknik esai paling baik digunakan di dalam perusahaan kecil atau unit kerja yang kecil, di mana tujuan utamanya adalah untuk mengembangkan

keahlian dan perilaku karyawan (Simamora,2004;385).

Untuk membuat instrumen ini, perancang menyusun pertanyaan-pertanyaan umum yang akan meminta manajer untuk menguraikan dan mengevaluasi kinerja seorang individu secara global maupun khusus. Contoh, sebuah esai penilaian mungkin meminta penilai supaya memaparkan bidang-bidang di mana individu perlu ditingkatkan atau karakteristik individu yang paling menonjol. Pembuatan format esai yang kuat dan mampu membedakan membutuhkan perancang yang cerdas dalam menulis pertanyaan-pertanyaan pembuktian (Simamora,2004;385).

C. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan karyawan meningkat. Terdapat beberapa teori tentang kepuasan kerja yang lazim dikenal menurut (Wexley dan Yukl, 1997) seperti dikutip oleh As'ad (2001:80):

a. Discrepancy Theory (teori perbedaan)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter (1961). Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan.

Menurut teori ini, apabila terjadi perbedaan antara apa yang seharusnya didapatkan karyawan dan apa yang diharapkan maka ketidakpuasan akan terjadi.

b. Equity Theory (teori keadilan)

Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain. Menurut teori ini elemen-elemen dari *equity* ada tiga yaitu:

1) *Input*

Yaitu segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan.

2) *Outcomes*

Yaitu segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai “hasil” dari pekerjaannya.

3) *Comparison persons*

Yaitu orang lain yang dijadikan perbandingan rasio *input-outcomes* yang dimilikinya dengan milik kita. *Comparison person* ini bisa berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain, atau bisa pula dengan dirinya sendiri di waktu lampau.

Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan ratio input-output dirinya dengan ratio input-outcomes orang lain (*comparison persons*). Sehingga apabila perbandingan tersebut dirasakan adil (*equity*) maka karyawan tersebut akan merasa puas. Tetapi apabila ketidakadilan dapat menyebabkan dua kemungkinan yaitu over compensation inequity (ketidakadilan yang menguntungkan karyawan lain yang menjadi pembanding).

c. *Two Factor Theory* (teori dua faktor)

Prinsip dari teori ini ialah bahwa ketidakpuasan kepuasan kerja (*job dissatisfaction*) itu merupakan dua hal yang berbeda. Artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang berurutan. Terdapat dua situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya yaitu kelompok *satisfier* atau *motivator* dan kelompok *dissatisfies* atau *hygiene factor*. *Satisfier* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari pencapaian hasil, pengakuan pekerjaan, tanggung jawab, dan pengembangan. Adanya faktor ini akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan. Sedangkan *dissatisfies* (*hygiene factor*) ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari kebijakan perusahaan, kondisi kerja, kamanan kerja dan status. Perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja.

1. Tinjauan tentang kepuasan kerja (*Job Satisfaction*)

Menurut Handoko (2000:193) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan pada para karyawan memandang pekerjaan mereka. Hal ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerja. Kemudian Mathis dalam Handoko (2000:198) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah pernyataan emosional yang positif yang dihasilkan dari evaluasi suatu pengalaman kerja.

Kepuasan kerja mendapat tempat yang sangat penting dalam perilaku organisasi menurut Luthans dalam Ernani (2002:24). Faktor-faktor yang penting bagi kepuasan kerja dapat dilihat dari tiga segi. Pertama, kepuasan kerja merupakan faktor emosional, yang tidak dapat dilihat tetapi hanya dapat diperkirakan. Kedua, kalau hasil pekerjaan telah memenuhi atau melampaui yang diharapkan, misalnya seseorang telah bekerja keras tetapi menerima imbalan yang sedikit, mungkin yang bersangkutan akan bersikap kurang menyenangkan (negatif) bagi teman sekerjanya, atasan dan juga pekerjaannya dan sebaliknya. Ketiga, kepuasan kerja merupakan beberapa sikap yang berhubungan dengan pekerjaan, dalam hal ini terdapat lima dimensi sebagai sumber kepuasan kerja.

- a. Kepuasan terhadap pekerjaan sendiri
Menunjuk pada seberapa besar pekerjaan memberikan tugas-tugas yang menarik kepada karyawan, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
- b. Kepuasan terhadap pembayaran
Menunjuk pada kesesuaian antara jumlah pembayaran (gaji/upah) yang diterima dengan tuntutan pekerjaan dan kesesuaian pembayaran yang diterima dengan tuntutan karyawan lainnya dalam organisasi.
- c. Kepuasan terhadap promosi
Menunjukkan pada kesempatan memperoleh promosi untuk jenjang yang lebih tinggi.
- d. Kepuasan terhadap supervisi
Menunjuk pada tingkat penyeliaan yang dilaksanakan dan dukungan penyelia yang dirasakan dalam bekerja.
- e. Kepuasan terhadap teman sekerja.
Menunjuk pada tingkat hubungan dengan teman sekerja dan tingkat dukungan teman sekerja dalam bekerja.

Berdasarkan beberapa definisi tentang kepuasan kerja di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja ialah cara pandang atau perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang

bersifat individu. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyaknya aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Siswanto (2002:258) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Setiap tenaga kerja niscaya akan terus memantau lingkungan kerjanya untuk memperoleh tanda-tanda yang mungkin mempengaruhi keberuntungan psikologisnya.
- b. Berbagai macam informasi mengenai pekerjaan dinilai sebagai dukungan moral atau sebagai tekanan, atau sebagian sesuatu yang netral.
- c. Dampak keputusan manajemen yang tidak dijalankan sebagaimana mestinya

Zainun (1994:91) menerangkan ada 6 (enam) faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kepuasan kerja (*Job satisfaction*) karyawan dalam suatu organisasi yaitu:

- a. Hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan bawahannya
- b. Kepuasan para pekerja terhadap tugas dan pekerjaannya karena merupakan tugas yang disukai sepenuhnya.
- c. Terhadap suatu suasana dan iklim kerja yang bersahabat dengan anggota-anggota lain organisasi, apalagi dengan mereka yang sehari-hari banyak berhubungan dalam pekerjaannya.
- d. Rasa kemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang juga merupakan tujuan bersama yang harus diwujudkan secara bersama-sama pula.
- e. Adanya tingkat kepuasan ekonomi dan kepuasan-kepuasan material kerja yang memadai sebagai imbalan yang dirasakan adil terhadap jaruh payah yang telah diberikan kepada organisasi.
- f. Adanya ketenangan jiwa, jaminan kepastian serta perlindungan terhadap sesuatu yang membahayakan diri pribadi dan karir dalam pekerjaan.

D. KINERJA

1. Pengertian Kinerja

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya dapat dilihat dengan adanya kinerja yang tinggi. Dengan adanya kinerja yang tinggi, maka dengan sendirinya akan menghasilkan efisiensi, efektifitas dan produktifitas

(Samsudin,2006;186). Kinerja tersebut mengacu pada hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan secara umum sehingga mempengaruhi kinerja perusahaan. Menurut Moenir (1983:76), “Kinerja adalah hasil karya seseorang pada kesatuan waktu atau ukuran tertentu.” Sedangkan Dharma (1985:1) menjelaskan bahwa “Kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk atau jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang.”

Hasibuan (1994:105) berpendapat bahwa “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.” Menurut Mangkunegara (2002:67), “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai / karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Dari beberapa definisi yang dikemukakan para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dalam periode waktu tertentu.

2. Standar Kinerja

Standar kinerja atau standar prestasi merupakan alat utama dalam mengukur atau menilai kinerja karyawan. Dalam standar kinerja karyawan memuat harapan – harapan kinerja obyektif atas setiap tugas yang dituangkan menurut ketentuan standar kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu, yang benar – benar dikaitkan dengan tujuan organisasi (Dharma,1985;49). Berikut ini adalah pendapat Dharma (1985:49) :

“Untuk dapat mengevaluasi para pegawai secara obyektif dan akurat, kita harus mampu mengukur tingkat prestasi mereka. Apabila diterjemahkan ke dalam standar kerja, pengukuran seperti itu berarti memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengetahui tingkat prestasi kerja mereka. Pengukuran prestasi kerja dapat berfungsi sebagai target atau sasaran informasi yang dapat digunakan para pegawai dalam usaha – usaha mereka melalui serangkaian prioritas tertentu.”

Dari pendapat Dharma tersebut, maka standar kinerja sangat penting untuk ditetapkan agar hasil penilaian kinerja dapat memenuhi harapan – harapan

karyawan yaitu obyektif dan akurat. Menurut Dharma (1985:55), hampir semua cara penilaian kinerja mempertimbangkan hal – hal sebagai berikut :

- a. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan
- b. Kualitas, yaitu mutu pekerjaan yang dihasilkan
- c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan

Dessler (1995:515) juga mengemukakan pendapatnya bahwa faktor-faktor kinerja yang perlu dipertimbangkan dalam penilaian kinerja yaitu :

- a. Kualitas, terdiri dari :
 - 1). Akurasi
 - 2). Ketelitian
 - 3). Penampilan Keluaran
- b. Kuantitas, terdiri dari :
 - 1). Volume keluaran
 - 2). Kontribusi volume keluaran
- c. Supervisi yang diperlukan, terdiri dari :
 - 1). Membutuhkan saran
 - 2). Arahan
- d. Kehadiran, terdiri dari :
 - 1). Regularitas
 - 2). Dapat dipercaya / diandalkan
 - 3). Ketepatan waktu.
- e. Konservasi, terdiri dari :
 - 1). Pencegahan pemborosan / kerusakan alat kantor
 - 2). Pemeliharaan peralatan kantor

Mengacu pada pendapat para ahli diatas dan disesuaikan dengan karakteristik organisasi, maka indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, dan ketepatan waktu kerja.

3. Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Baik buruknya kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Siswanto (1989:195) menyatakan “Pada umumnya kinerja seorang tenaga kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, yaitu diantaranya kecakapan, ketrampilan, pengalaman dan kesungguhan tenaga kerja yang bersangkutan.” Dalam hal ini, Dessler (1997:6) berpendapat bahwa cara lain untuk meningkatkan produktifitas dan kinerja adalah dengan meningkatkan perilaku manusia ditempat kerja melalui aplikasi konsep dan teknik manajemen personalia modern.

Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah penilaian kinerja dimana penilaian kinerja mengacu pada struktur formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat – sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil untuk dapat mengetahui apakah kinerja seorang karyawan sama atau lebih baik pada masa yang akan datang. Hammer dan Organ dalam Dessler (1997:7) mengemukakan sebagai berikut :

“Prestasi = f (M x K), atau prestasi adalah fungsi perkalian antara motivasi (M) dengan kemampuan (K). Rumus ini juga menyatakan bahwa kinerja seseorang tergantung pada keinginan untuk berprestasi dan kemampuan bersangkutan untuk melakukannya. Seseorang yang mempunyai kemampuan rendah, walaupun mempunyai motivasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang lebih rendah jika dibandingkan dengan seseorang yang mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dengan tingkat motivasi yang sama. Sebaliknya, seseorang yang mempunyai kemampuan rendah akan menghasilkan kinerja yang lebih rendah dibandingkan dengan seseorang yang mempunyai kemampuan sama tetapi dengan motivasi yang lebih tinggi.”

Robbins dalam Dessler (1997:18) menambahkan bahwa “Kinerja = f (A x M x O), dimana A adalah *Ability* (kemampuan), M adalah *Motivation* (kemauan atau motivasi) dan O adalah *Opportunity* (kesempatan). Dari beberapa pendapat tersebut dapat diketahui bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja adalah

- a. Kemampuan.

Rao (1996:23) menyatakan :

“Setiap organisasi adalah terletak pada orang – orangnya. Apabila orang – orang yang diperhatikan secara tepat dengan menghargai bakat – bakat mereka, mengembangkan kemampuan mereka dan menggunakan secara tepat, pasti organisasi akan menjadi lebih dinamis dan berkembang dengan pesat. Salah satu tujuan proses penting dari organisasi manapun adalah macam tugas yang berkaitan dengan peran atau kedudukan mereka.”

- b. Kemauan atau Motivasi.

Kemauan atau motivasi menunjuk pada keinginan karyawan untuk berbuat dan melaksanakan sesuatu dengan sungguh – sungguh, kemauan mempengaruhi dan menentukan kinerja dalam suatu organisasi. Kemauan merupakan sumber pendorong yang menyebabkan orang berbuat sesuatu, seperti halnya kenaikan gaji dan kenaikan pangkat, maka perbuatan – perbuatan orang akan mengarah pada tindakan yang akan menunjang pencapaian tujuan atau keinginan tersebut.

c. Kesempatan.

Kinerja juga dipengaruhi oleh bagaimana perusahaan memberikan kesempatan, yaitu yang berhubungan dengan lingkungan kerjanya sehingga karyawan dapat mempunyai kinerja yang tinggi. Robbins (1996:218) menyatakan :

“Lingkungan kerja merupakan suatu alat untuk mendukung peningkatan kinerja karyawan. Lingkungan kerja meliputi : peralatan, bahan, kondisi kerja yang menguntungkan, rekan kerja yang membantu, aturan dan prosedur yang mendukung untuk bekerja, waktu yang memadai untuk melakukan pekerjaan yang baik. Jika hal – hal tersebut tidak terpenuhi maka kinerja akan terganggu.”

E. Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja orientasi masa lalu atau yang disebut dengan *performance appraisal* merupakan sebuah mekanisme bagi departemen sumber daya manusia, khususnya dalam rangka memantau atau mengevaluasi pelaksanaan kerja (kinerja) dari seorang karyawan. Bagaimana tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab bagi karyawan yang bersangkutan dilaksanakan dan seberapa bagus hasilnya dengan didasarkan pada standar yang telah ditentukan perusahaan. Data-data yang diperoleh dari penilaian ini akan digunakan sebagai dasar untuk menentukan keputusan manajemen sumber daya manusia dan bagi keputusan pengembangan sumber daya manusia.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) jika dilakukan dengan menggunakan kriteria-kriteria penilaian yang jelas dan unsur-unsur pekerjaan yang dinilai tepat sasaran, maka akan memberikan kepuasan kerja pada karyawan. Jika karyawan telah merasakan kepuasan kerja, maka karyawan yang bersangkutan akan memberikan kinerja yang optimal kepada perusahaan.

Hasil penilaian ini dapat pula dijadikan sebagai *feed back* (umpan balik) bagi karyawan. Dengan mengetahui hasil penilaian atas perilaku dan kinerja mereka diharapkan karyawan dapat mengetahui apa saja kelebihan-kelebihan yang perlu dipertahankan atau ditingkatkan, dan apa saja kelemahan-kelemahan yang perlu diperbaiki atau dihilangkan. Dengan demikian akan ada usaha dari

karyawan sendiri untuk secara sadar memperbaiki kinerja dikemudian hari. Seperti dikemukakan Amstrong (1998:175) :

“Pengelolaan kinerja didasarkan pada informasi yang diperoleh dari penilaian atau sistem laporan kinerja, oleh sebab itu tujuan dari penilaian kinerja adalah membantu untuk memperbaiki kinerja dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan serta melakukan hal-hal yang akan mengembangkan kekuatan dan mengatasi kelemahan.”

Penilaian kinerja memberikan manfaat besar bagi penciptaan komunikasi dua arah antara atasan dengan bawahan. Penilaian yang obyektif juga memungkinkan terbentuknya iklim yang positif atau kondusif dan sehat bagi kenyamanan dan kepuasan karyawan sehingga dapat mendorong karyawan untuk lebih giat bekerja.

F. Hipotesis

Berdasarkan pada teori yang disampaikan maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

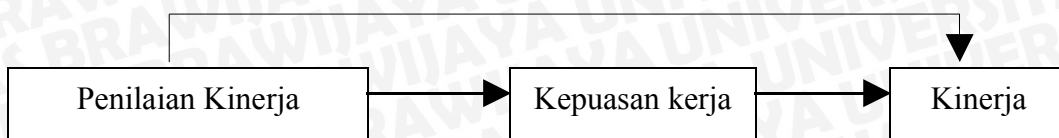
1. Penilaian kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Penilaian kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

G. Model Hipotesis

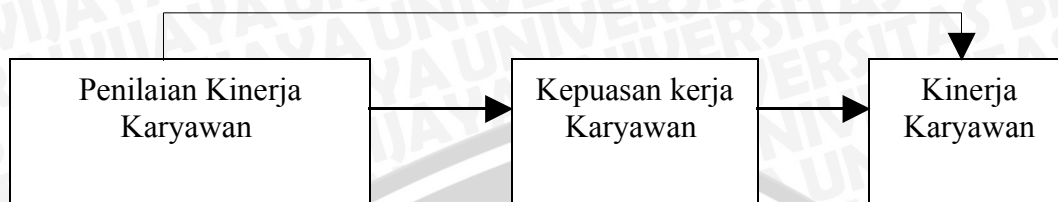
Berdasarkan pada hipotesis yang diajukan dan teori yang disampaikan, maka model konsep dan model hipotesis sebagaimana berikut :

Gambar 1

Model Konsep



Gambar 2
Model Hipotesis



keterangan :

Hipotesis 1 = Penilaian kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis 2 = Kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Hipotesis 3 = Penilaian kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka jenis penelitian ini dapat digolongkan sebagai penelitian penjelasan atau eksplanatori. Menurut Singarimbun (1995:5) penelitian eksplanatori (*explanatory research*) adalah “penelitian yang menyoroti hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya”. Oleh karena itu penelitian penjelas akan juga dinamakan penelitian pengujian hipotesis atau *testing research*.

Dalam penelitian jenis ini, hipotesis yang akan dirumuskan akan diuji untuk mengetahui adanya pengaruh antara variabel-variabel dalam penelitian ini mengenai pengaruh penilaian kinerja (*performance appraisal*) terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap prestasi kerja karyawan.

B. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran

1. Konsep

Menurut Nazir (2005:122), konsep adalah abstraksi yang perlu diukur. Konsep menggambarkan suatu fenomena secara abstrak yang dibentuk dengan jalan membuat generalisasi terhadap suatu yang khas. Umumnya konsep dibuat dan dihasilkan secara sadar untuk keperluan ilmiah yang khas dan tertentu. Konsep yang digunakan sebagai kajian dalam penelitian ini yaitu konsep Penilaian Kinerja, konsep kepuasan kerja serta konsep Prestasi Kerja Karyawan.

2. Variabel Penelitian

Pada dasarnya variabel merupakan sesuatu (konsep) yang akan menjadi obyek pengamatan didalam melakukan penelitian. Penentuan variabel penelitian sangat penting sebagai dasar dalam memecahkan masalah yang telah dirumuskan sebelumnya.

Tentang variabel, Singarimbun mengartikannya sebagai “sesuatu atau konsep yang mempunyai variasi nilai” (Singarimbun, 1995:44). Berdasarkan pada

teori yang telah disampaikan, dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah sebagai berikut :

2.1. Variabel Bebas (Eksogen)

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat, entah secara positif atau negatif (Sekaran, 2006;117). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah :

Penilaian Kinerja karyawan (*Performance Appraisal*), dengan indikator-indikator yang terdiri dari :

- a. Unsur-unsur Pekerjaan yang dinilai
- b. Kriteria Penilaian

2.2. Variabel Antara (Intervening)

Variabel antara (intervening) adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi (memperkuat atau memperlemah) hubungan antara variabel bebas dan terikat, tetapi tidak terukur (Sugiyono, 2004;4).

Variabel antara dalam penelitian ini adalah :

Kepuasan kerja karyawan, dengan indikator-indikator yang terdiri dari :

- a. Kepuasan terhadap pekerjaan
- b. Kepuasan terhadap supervisi
- c. Kepuasan terhadap teman sekerja
- d. Kepuasan terhadap promosi
- e. Kepuasan terhadap gaji

2.3. Variabel Terikat (Endogen)

Variabel terikat merupakan variabel yang menjadi perhatian utama peneliti. Variabel terikat merupakan variabel utama yang menjadi faktor yang berlaku dalam investigasi (Sekaran, 2006;116). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah :

Kinerja karyawan, dengan indikator-indikator sebagai berikut :

- a. Kuantitas hasil kerja
- b. Kualitas Hasil kerja
- c. Ketepatan waktu kerja

3. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah suatu definisi yang memberikan arti atau menspesifikasi kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut (Nazir,1996;152). Untuk lebih jelasnya, operasionalisasi konsep, variabel, indikator dan item-item dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 1
Konsep, variabel, indikator dan item penelitian

Konsep	Variabel	Indikator	Item penelitian
1. Penilaian Kinerja	Penilaian kinerja karyawan (<i>Performance Appraisal</i>)	a. Unsur-unsur Pekerjaan yang dinilai	- Pengetahuan karyawan tentang unsur-unsur pekerjaan yang dinilai - Kesesuaian unsur-unsur pekerjaan yang dinilai dengan pelaksanaan pekerjaan
		b. Kriteria Penilaian	- Pengetahuan karyawan tentang kriteria-kriteria penilaian yang ditetapkan - Kesesuaian kriteria penilaian dengan pekerjaan karyawan
2. Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja karyawan	a. Kepuasan terhadap pekerjaan	- Kesesuaian pekerjaan dengan minat, bakat, dan kemampuan karyawan - Pandangan karyawan terhadap pelaksanaan pekerjaan yang menyenangkan
		b. Kepuasan terhadap supervisi	- Hubungan dengan atasan dalam bekerja - Dukungan atasan dalam bekerja
		c. Kepuasan terhadap teman sekerja	- Hubungan antar teman sekerja - Dukungan dari teman sekerja
		d. Kepuasan terhadap	- Kepuasan terhadap sistem promosi yang

Konsep	Variabel	Indikator	Item penelitian
		promosi	ditetapkan perusahaan - Kesempatan dalam mendapatkan promosi
		e. Kepuasan terhadap Gaji	- Kecukupan gaji dengan biaya hidup - Kesesuaian gaji dengan harapan
3. Kinerja	Kinerja karyawan	a. Kuantitas hasil kerja	- Kuantitas hasil kerja sebelum dilaksanakan penilaian kinerja - Kuantitas hasil kerja setelah dilaksanakan penilaian kinerja
		b. Kualitas Hasil kerja	- Kualitas hasil kerja sebelum dilaksanakan penilaian kinerja - Kualitas hasil kerja setelah dilaksanakan penilaian kinerja
		c. Ketepatan waktu penyelesaian kerja	- Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan sebelum dilaksanakan penilaian kinerja - Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan setelah dilaksanakan penilaian kinerja.

4. Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Sugiono (1999:86), menjelaskan skala likert digunakan untuk mengukur setiap sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang terhadap fenomena sosial. Penelitian ini telah ditetapkan secara spesifik, yang selanjutnya disebut variabel penelitian. Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel yang kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik total dalam menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan, dimana nantinya setiap indikator akan diberikan bobot.

Dalam penelitian ini akan diberikan bobot pada setiap jawaban yang merupakan reaksi individu terhadap sejumlah pertanyaan ataupun pernyataan

yang diajukan. Pembobotan disini adalah proses pemberian nilai angka pada setiap jawaban dari satu pertanyaan atau pernyataan, secara garis besar dapat dijelaskan pada tabel berikut ini :

Tabel 2
Skala Pengukuran

Jawaban Responden	Skor
sangat setuju/ sangat sesuai/ sangat mengetahui/ sangat menyenangkan/ sangat baik/sangat mendukung/ sangat puas	5
setuju/ sesuai/ mengetahui/ menyenangkan/ baik/ mendukung/ puas	4
cukup setuju/ cukup sesuai/ cukup mengetahui/ cukup menyenangkan/ cukup baik/ cukup mendukung/ cukup puas	3
tidak setuju/ tidak sesuai/ tidak mengetahui/ tidak menyenangkan/ tidak baik/ tidak mendukung/ tidak puas	2
sangat tidak setuju/ sangat tidak sesuai/ sangat tidak mengetahui/ sangat tidak menyenangkan/ sangat tidak baik/ sangat tidak mendukung/ sangat tidak puas	1

(Sumber : Sugiono, 1999;86)

C. Populasi Dan Sampel

1. Populasi

Menurut Djarwanto dalam Usman dan akbar (2003:41), populasi atau universe adalah “jumlah dari keseluruhan obyek (satuan-satuan atau individu) yang karakteristiknya hendak diduga”. Pada penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan PT. Bank Jatim (Persero) cabang Malang, yaitu sebanyak 98 orang karyawan.

2. Sampel

Sampel merupakan sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Penentuan sampel ini sangat penting karena mewakili populasi penelitian. Menurut Usman dan Akbar (2003:44) bahwa: ”Sampel (contoh) ialah sebagian anggota populasi yang diambil dengan menggunakan teknik tertentu yang disebut dengan teknik *simple random sampling*”.

Menurut Widayat dan Amirullah (2002:60), dalam menentukan jumlah sampel digunakan rumus Slovin sebagai berikut:

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

Keterangan:

- n = jumlah sampel
N = ukuran populasi
e = batas kesalahan

Dengan menggunakan rumus di atas maka jumlah sampel ditentukan sebanyak:

$$n = \frac{98}{1 + 98(0,1)^2} = \frac{98}{1 + 0,98} = \frac{98}{1,98} = 49,49 \approx 50$$

Jadi jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 50 orang atau 50 responden.

D. Teknik Pengumpulan Data

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan PT. Bank Jatim (Persero) cabang Malang, yang berlokasi di Jl. Jaksa Agung Suprpto 26-28, Malang. Jumlah seluruh karyawan PT. Bank Jatim (Persero) cabang Malang sebanyak 98 orang karyawan.

2. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu :

a. Data Primer

Adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya. Data primer diperoleh melalui penyebaran angket atau kuesioner pada seluruh karyawan PT. Bank Jatim (Persero) cabang Malang.

b. Data sekunder

Adalah data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung dari media perantara atau diperoleh dan dicatat oleh pihak lain, juga merupakan data pendukung yang diperoleh dari perusahaan berupa sejarah singkat perusahaan yang telah tersusun dalam arsip, struktur organisasi dan data pendukung lainnya.

3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Kuesioner

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan seperangkat pertanyaan tertulis dalam bentuk angket atau kuesioner yang telah disusun secara terstruktur kepada responden sebagai sumber dari sampel yang telah ditentukan sebelumnya. Peneliti menggunakan jenis *kuesioner tertutup*, yaitu kuesioner yang sudah disediakan jawabannya sehingga responden tinggal memilih.

b. Dokumentasi

Memperoleh data dengan jalan melihat dan mencatat dokumen – dokumen yang dimaksudkan untuk memperoleh informasi tentang keadaan perusahaan.

c. Wawancara

Metode pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab secara langsung dengan pihak personalia untuk memperoleh data pendukung atau penunjang kuesioner.

4. Instrumen Penelitian

Demi kelancaran dalam memperoleh data maka digunakan instrumen penelitian. Instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya baik, dalam arti lebih cermat, lengkap dan sistematis sehingga mudah diolah (Arikunto, 2002;160). Beberapa instrumen yang dapat digunakan sesuai dengan metode pengumpulan data, yaitu sebagai berikut :

a. Kuesioner

Berupa daftar pertanyaan dan pernyataan yang diajukan kepada responden untuk ditanggapi.

b. Dokumentasi

Pencatatan dokumen-dokumen yang diperoleh dari perusahaan, berisi informasi-informasi yang berhubungan dengan penelitian ini.

c. Pedoman Wawancara

Berisi pertanyaan – pertanyaan yang akan ditujukan kepada pihak – pihak dari dalam perusahaan yang terkait penelitian ini.

E. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur dan dapat mengungkap data dari variabel secara tepat. Valid tidaknya suatu item dapat diketahui dengan cara membandingkan *indeks product moment* (r hitung) dengan nilai kritisnya yang mana r hitung dapat dicapai dengan rumus (Arikunto, 20002:146):

$$r = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n\sum x^2 - (\sum x)^2)(n\sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

Dimana :

r = koefisien korelasi

n = banyaknya sampel

x = skor item

y = total skor item

Setelah nilai r (disebut dengan r hitung) diperoleh maka selanjutnya membandingkan antara probabilitas r dengan alpha yang ditetapkan (0,05). Bila probabilitas hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid. Pengujian validitas item masing-masing variabel pada penelitian ini menggunakan program *SPSS for windows* versi 13.

2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan komputer dengan bantuan *SPSS 13.0*. Menurut Malholtra (1995:32) “Suatu instrumen *reliable* apabila nilai alpha lebih besar atau sama dengan 0,6” Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan.

Uji reliabilitas dilakukan dengan menguji skor antara item dengan rumus Alpha Cronbach dengan rumus sebagai berikut (Arikunto, 2002:171):

$$r_n = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_h^2}{\sigma_1^2} \right)$$

Dimana :

$$\sigma = \frac{\frac{\sum x_2 - \sum x_2}{n}}{n}$$

Keterangan :

r_{ii} = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan / soal

$\sum \sigma_n^2$ = jumlah varians butir

σ_1^2 = varians total

Suatu instrumen dikatakan reliabel jika memiliki nilai Cronbach's Alpha > 0,60 (Arikunto, 2002;171-172). Setelah dilakukan pengujian terhadap data maka dapat diketahui bahwa data yang diperoleh adalah valid dan reliabel sehingga proses analisis berikutnya dapat dilanjutkan.

F. Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Rekapitulasi Hasil Uji Validitas

Validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan sejauh mana suatu instrumen dapat mengumpulkan data secara tepat dan sesuai dengan variabel yang diteliti. Valid tidaknya suatu instrumen dapat diketahui dengan membandingkan angka hasil pengujian (nilai korelasi) dengan nilai r tabel. Jika nilai korelasi hasil pengujian lebih besar daripada nilai r tabel maka dinyatakan valid, begitu juga sebaliknya. Di samping itu dapat dilihat dari besarnya nilai probabilitas hasil korelasi, apabila nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid. Berikut ini hasil pengujian validitas yang telah dilakukan dengan bantuan *SPSS for windows*:

Tabel 3
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	r hitung	r tabel n=50, $\alpha=0,05$	Sig.	Keterangan
X ₁	X _{1.1}	0,766	0,297	0,000	Valid
	X _{1.2}	0,766	0,297	0,000	Valid
	X _{1.3}	0,644	0,297	0,000	Valid
	X _{1.4}	0,644	0,297	0,000	Valid
X ₂	X _{2.1}	0,441	0,297	0,001	Valid
	X _{2.2}	0,483	0,297	0,000	Valid
	X _{2.3}	0,483	0,297	0,000	Valid
	X _{2.4}	0,495	0,297	0,000	Valid
	X _{2.5}	0,662	0,297	0,000	Valid
	X _{2.6}	0,679	0,297	0,000	Valid
	X _{2.7}	0,403	0,297	0,004	Valid
	X _{2.8}	0,418	0,297	0,003	Valid
	X _{2.9}	0,473	0,297	0,001	Valid
	X _{2.10}	0,430	0,297	0,002	Valid
	X _{2.11}	0,422	0,297	0,002	Valid
	X _{2.12}	0,480	0,297	0,000	Valid
Y	1	0,904	0,297	0,000	Valid
	2	0,872	0,297	0,000	Valid
	3	0,791	0,297	0,000	Valid
	4	0,804	0,297	0,000	Valid
	5	0,812	0,297	0,000	Valid
	6	0,834	0,297	0,000	Valid

Berdasarkan hasil uji validitas seperti yang tercantum pada tabel 3 diatas dapat diketahui bahwa semua item yang diuji menghasilkan nilai yang valid, dan dapat diterima sebagai ukuran variabel. Dapat dikatakan valid karena nilai r hasil korelasi berada diatas nilai r tabel, di samping itu nilai probabilitasnya lebih kecil dari 0,05 (5%). Seperti yang ditunjukkan pada tabel 3 uji validitas pada variabel

$X_{1.1}$, korelasi antara item $X_{1.1}$ dengan X_1 menghasilkan r hitung = $0,766 > r$ tabel = $0,297$ atau $\text{sig} = 0,000 < \alpha = 0,05$ sehingga dapat dinyatakan valid korelasi antara $X_{1.1}$ dengan X_1 . Oleh karena itu seluruh item dalam variabel dapat dipakai sebagai bahan pengujian selanjutnya.

2. Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau diandalkan. Uji reliabilitas menunjukkan konsistensi alat pengukur dalam mengukur gejala yang sama. Suatu pendekatan yang cukup populer untuk mengatasi persoalan ini adalah dengan menggunakan koefisien Alpha (*Alpha Chronbach*). Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika melihat nilai *Alpha Chronbach*, jika nilainya lebih besar dari $0,6$ maka dapat dikatakan bahwa item kuesioner reliabel. Hasil pengujian reliabilitas terhadap semua variabel ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha	Keterangan
X_1	0,6676	Reliabel
X_2	0,7148	Reliabel
Y	0,9127	Reliabel

Berdasarkan hasil uji reliabilitas seperti yang tercantum pada tabel 4 di atas dapat diketahui bahwa semua item yang diuji menghasilkan nilai yang reliabel, dan dapat diterima sebagai ukuran variabel. Berdasarkan tabel diatas, variabel X_1 nilai *Alpha Chronbach* = $0,6676$; variabel X_2 = $0,7148$; dan variabel Y nilai *Alpha Chronbach* = $0,9127$. Dapat dikatakan reliabel karena nilai *Alpha Chronbach* lebih besar dari $0,6$. Hal ini menunjukkan bahwa pengukuran yang digunakan reliabel.

G. Analisis Data

Data-data yang diperoleh sebelum disajikan dalam bentuk informasi akan diolah dan dianalisis dengan menggunakan bantuan program *SPSS*. Adapun analisis yang dipergunakan adalah sebagai berikut:

1. Analisis Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya dan kemudian disajikan dalam bentuk tabel dan persentase.

2. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

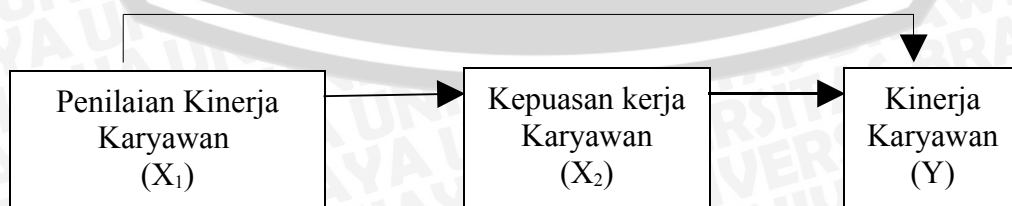
Teknik analisis jalur ini akan digunakan dalam menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antara variabel X_1 terhadap X_2 serta dampaknya kepada Y (Riduwan dan Kuncoro, 2008;115). Al Rasyid dalam Riduwan dan Kuncoro (2008;116) mengatakan bahwa dalam penelitian sosial tidak semata-mata hanya mengungkapkan hubungan variabel sebagai terjemahan statistik dari hubungan antara variabel alami, tetapi terfokus pada upaya untuk mengungkapkan hubungan kausal antar variabel.

Model analisis Path (jalur) digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas atau eksogen terhadap variabel terikat atau endogen (Riduwan,2008:117). Dalam penelitian ini, hubungan antar variabel dalam analisis jalur ada dua, yaitu :

- a. Pengaruh langsung variabel penilaian kinerja karyawan digambarkan dengan panah satu arah terhadap variabel kinerja karyawan.

Gambar 3

Model Analisis Path



- b. Pengaruh tidak langsung (digambarkan dengan panah satu arah) variabel penilaian kinerja karyawan terhadap variabel kinerja karyawan karena adanya variabel antara (*intervening*) yaitu kepuasan kerja karyawan.

Langkah-langkah menguji analisis jalur (path analysis) adalah sebagai berikut (Riduwan dan Kuncoro, 2008;116-118) :

- a. Merumuskan hipotesis dan persamaan struktural

$$\text{Struktur : } Y = \rho y_1 + \rho y_2 + \varepsilon$$

- b. Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan)

Uji secara keseluruhan hipotesis statistik dirumuskan sebagai berikut :

$$H_a : \rho y_1 = \rho y_2 \neq 0$$

$$H_o : \rho y_1 = \rho y_2 = 0$$

Kaidah pengujian signifikansi : Program SPSS

- b.1. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas *sig* ($0,05 \leq Sig$), maka H_o diterima, artinya tidak signifikan.

- b.2. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas *sig* ($0,05 \geq Sig$), maka H_o ditolak artinya signifikan.

- c. Menghitung koefisien jalur secara individu

Hipotesis penelitian yang akan diuji dirumuskan menjadi hipotesis statistik berikut :

$$H_a : \rho y_1 \neq 0$$

$$H_o : \rho y_1 = 0$$

Uji t dilakukan untuk menguji pengaruh variabel-variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat, dengan rumus seperti di bawah ini:

$$t = \frac{b_i}{Sb_i} \quad (\text{Sudjana, 2002:111})$$

Dimana:

b_i = Estimasi Xi

Sb_i = Simpangan baku koefisien regresi

Selanjutnya untuk mengetahui signifikansi analisis jalur dibandingkan antara nilai probabilitas 0,05 dengan nilai probabilitas *Sig* dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut :

1. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig ($0,05 \leq Sig$), maka H_0 diterima, artinya tidak signifikan.
 2. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas Sig ($0,05 \geq Sig$), maka H_0 ditolak, artinya signifikan.
- d. Meringkas dan menyimpulkan.



BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Sejarah Umum Bank Jatim

PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur yang sekarang dikenal dengan sebutan Bank Jatim berdiri pada tanggal 17 Agustus 1961 berdasarkan Akte Notaris Anwar Mahajudin No. 91 dengan ijin operasional dari Menteri Keuangan Republik Indonesia No. BUM 9-4-5 tanggal 15 Agustus 1961 dalam bentuk Perseroan Terbatas (PT). Selanjutnya dengan berdasarkan pada UU No. 13 tahun 1961 tentang ketentuan pokok Bank Pembangunan Daerah serta Undang-undang No. 14 tahun 1967 tentang pokok-pokok perbankan, maka dasar hukum pendirian Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur yang semula berbentuk Perseroan Terbatas (PT) berubah menjadi Badan Usaha Milik Negara (BUMD). Berdirinya Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur didorong karena adanya keinginan Pemerintah Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur untuk menaikkan pertumbuhan ekonomi daerah.

Seiring dengan perkembangannya pada tahun 1990 Bank Pemerintah Daerah Jawa Timur telah memantapkan dirinya dengan menyandang status sebagai Bank Devisa, hal ini ditetapkan dengan surat keputusan Bank Indonesia No. 23/28/KEP/DIR tanggal 2 Agustus 1990. Selanjutnya berdasarkan UU No. 7 tahun 1992 tentang perbankan diterbitkan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Timur menjadi perusahaan daerah.

Untuk mempertahankan eksistensi dan mengimbangi tuntutan perbankan maka sesuai dengan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), tahun buku 1997 telah disetujui perubahan bentuk hukum dari Perusahaan Daerah (PD) menjadi Perseroan Terbatas (PT). Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 1 tahun 1998 pasal 2 tentang bentuk hukum Bank Pembangunan Daerah, maka pada tanggal 20 Maret 1999 tentang perubahan bentuk hukum Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur dari Perusahaan Daerah menjadi Perseroan Terbatas Bank Pembangunan Daerah

Jawa Timur sesuai dengan Akte Notaris di Surabaya R. Sonny Hidayat Julistyo, SH No. 1 tanggal 1 Mei 1999 berikut pengesahan Keputusan Menteri Kehakiman No. C2-8227. HT.01.01 Th tanggal 5 Mei 1999 telah diumumkan dalam Berita Negara RI, tanggal 25 Mei 1999 No. 42 Tambahan Berita Negara RI No. 3008 secara Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur dengan sebutan PT. Bank Jatim.

2. Visi dan Misi PT. Bank Jatim

Dalam pengelolaan aktivitas suatu organisasi diperlukan suatu konsep misi dan visi agar seluruh kegiatan yang dilakukan dapat terfokus pada pencapaian tujuan yang ingin dicapai. Visi dari Bank Jatim adalah:

- a. Menjadi bank yang aman dan terpercaya, berkembang secara wajar menjadi perusahaan jasa perbankan yang berkinerja tinggi dan memiliki nilai tambah bagi masyarakat dengan menawarkan produk dan jasa perbankan yang lengkap, terpadu, dan berkualitas baik untuk Pemerintah Daerah, individu, perusahaan, maupun lembaga.
- b. Secara konsisten berorientasi pada kepuasan nasabah, memiliki komitmen yang tinggi untuk meningkatkan profesionalisme dan kesejahteraan karyawan serta berperan aktif dalam pembangunan daerah.
- c. Misi Bank Jatim
Mendorong pertumbuhan potensi ekonomi daerah serta ikut mengembangkan sektor usaha kecil dan menengah dalam rangka memperoleh laba yang optimal.
- d. Motto Bank Jatim
Selalu menjaga amanah yang diemban serta mampu melaksanakan tugas dan amanah dengan penuh tanggungjawab (Aman dan Terpercaya).
- e. Slogan Bank Jatim
Berusaha mensejahterakan pemilik, nasabah, karyawan, dan masyarakat Jawa Timur dengan penuh tanggungjawab, dedikasi, integritas dan profesionalisme.

f. Arti Logo Bank Jatim

1) Bentuk Tugu Pahlawan

Merupakan salah satu citra visual daerah Jawa Timur dan melambangkan monumen nasional yang kita ketahui adalah tugu kebanggaan masyarakat Jawa Timur. Kijarena Tugu Pahlawan sudah identik dengan kota Surabaya, maka hal ini menjadi alasan dalam logo Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur.

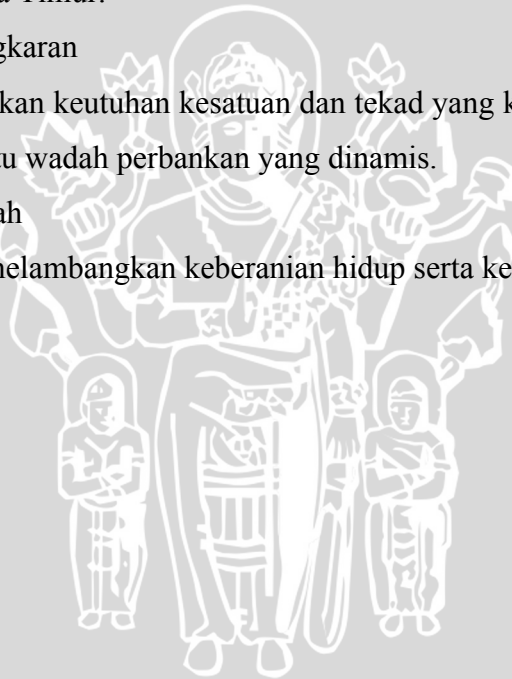
Tugu pahlawan digambarkan dengan garis perspektif sebanyak lima buah. Baris-baris itu melambangkan pandangan dan cita-cita ke masa depan, jumlah garis sebanyak lima buah melambangkan Pancasila yang menjadi alasan pembangunan Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur.

2) Bentuk Lingkaran

Melambangkan keutuhan kesatuan dan tekad yang kuat, juga diartikan sebagai suatu wadah perbankan yang dinamis.

3) Warna Merah

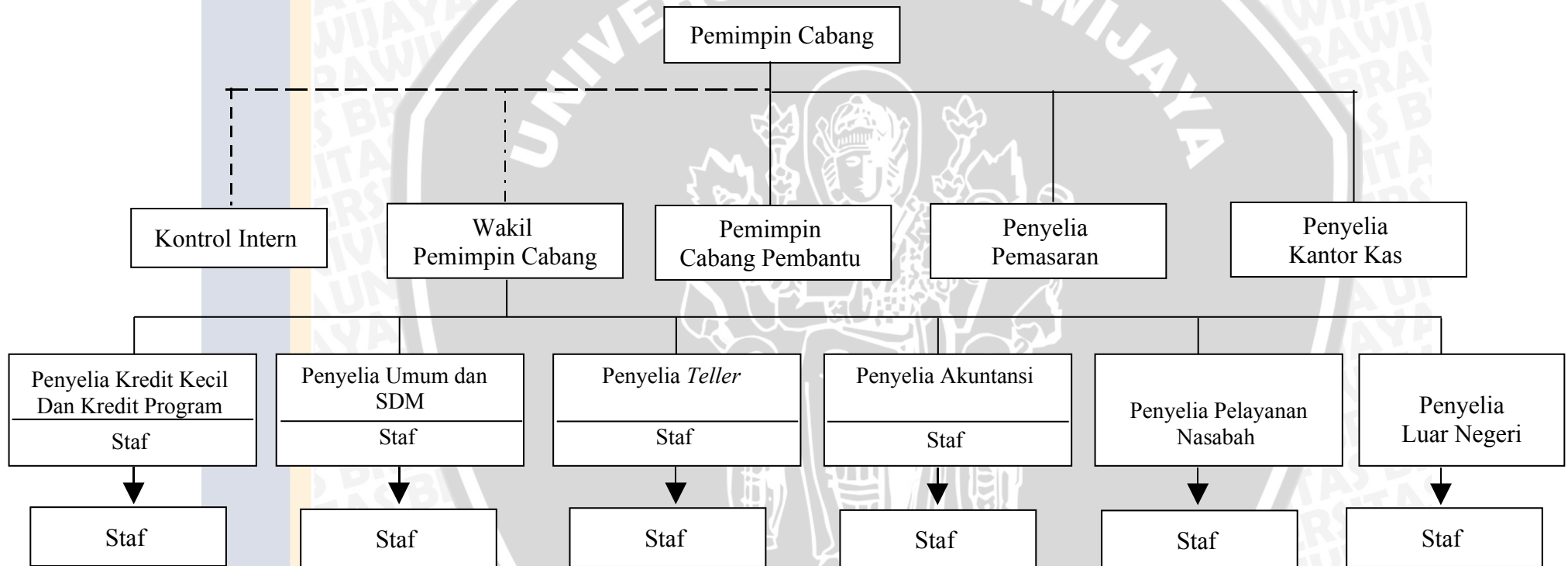
Warna ini melambangkan keberanian hidup serta kekuatan.



3. STUKTUR ORGANISASI

Gambar 4

PT. BANK JATIM CABANG MALANG STRUKTUR ORGANISASI



ket. : - - - - = garis koordinasi

———— = garis komando / perintah

Sumber : PT Bank Jatim Cabang Malang, 2009

Fungsi masing-masing bagian dari struktur organisasi PT. Bank JATIM Cabang Malang adalah sebagai berikut :

- b. Pemimpin Cabang (Devisa atau Non Devisa). Membawahi Wakil Pemimpin Cabang, Pemimpin Cabang Pembantu, Kontrol Intern, Penyelia Pemasaran dan Penyelia Payment Point.
- c. Wakil pemimpin cabang (Devisa dan Non Devisa), membawahi penyelia Teller, Penyelia Akuntansi, Penyelia Umum dan Sumber Daya Manusia, Penyelia Pelayanan Nasabah, Penyelia Kredit Kecil dan Program serta Penyelia Luar Negeri (untuk cabang yang sudah berstatus sebagai Bank Devisa).
- d. Kontrol Intern
 - 1) Melakukan pengawasan dan penelitian atas semua kegiatan di masing-masing unit kerja (penyelia) agar sesuai dengan ketentuan.
 - 2) Melakukan pencegahan timbulnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas di masing-masing penyelia serta membuat laporan atas hasil pengamatan yang dilakukan bila dipandang perlu.
 - 3) Melayani petugas pemeriksa atau pengawas baik dari pihak intern maupun ekstern untuk keperluan pemeriksaan.
 - 4) Melaksanakan tugas dan pekerjaan lain yang masih berkaitan dengan fungsi dasar uraian dasar jabatannya yang belum dijabarkan dalam tugas-tugas pokok di atas.
- e. Penyelia Pemasaran
 - 1) Menghimpun dana dan mengelola dana dalam perkreditan dalam batas wewenang cabang serta memantau daftar dan daftar kredit macet yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia.
 - 2) Menganalisis permohonan kredit atau Bank Garansi di luar penawaran dan Full Cover dengan jumlah atau plafond sesuai dengan wewenangnya.
 - 3) Melakukan koordinasi dengan kantor pusat berkaitan dengan penyaluran kredit dengan jumlah plafond tertentu yang pemrosesan permohonan kreditnya dilaksanakan oleh kantor pusat.

- 4) Mengadakan supervisi dan penagihan atas kredit-kredit menengah yang tergolong lancar dan dalam perhatian khusus yang telah direalisasi.
 - 5) Menyelenggarakan administrasi debitur yang telah dihapus bukukan tetapi masih tercantum dalam rekening administratif.
 - 6) Menangani masalah penyelesaian kredit yang tergolong kurang lancar, diragukan, macet dan dihapus bubukan serta mengupayakan langkah penyelamatan.
 - 7) Memantau aktifitas pemberian kredit dan penagihan kredit yang bermasalah.
 - 8) Melaksanakan administrasi, laporan kredit, dan mengelola serta memantau perkembangan daftar hitam dan kredit macet yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia.
 - 9) Melakukan koordinasi dengan unit kerja terkait dalam melaksanakan perhitungan dan pelaporan penyisihan penghapusan aktiva produktif sesuai wewenangnya.
 - 10) Melakukan pengawasan dan penelitian atas semua kegiatan di unit kerjanya sesuai dengan ketentuan, melakukan pencegahan timbulnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas di unit kerjanya serta membuat laporan atas hasil pengamatan yang dilakukan bila dipandang perlu.
 - 11) Bertanggung jawab untuk mengawasi dan mengendalikan biaya yang terjadi di bawah lingkungan wewenangnya.
 - 12) Melaksanakan tugas dan pekerjaan lain yang masih berkaitan dengan fungsi dasar uraian jabatannya yang belum dijabarkan dalam tugas-tugas pokok di atas.
 - 13) Membawahi beberapa Account Officer.
- f. Penyelia Kredit kecil dan program
- 1) Melakukan penelitian, penilaian dan analisa terhadap permohonan kredit program dan kredit yang bersifat konsumtif.
 - 2) Melaksanakan Rencana Definitif kebutuhan kelompok (RDKK)
 - 3) Mengelola dana dalam bentuk kredit program

- 4) Melakukan pengajuan penjaminan definitif
- 5) Melakukan pengajuan klaim
- 6) Melaksanakan administrasi, laporan kredit kecil dan kredit program ke kantor pusat.
- 7) Melakukan peninjauan ke lapangan, pengawasan dan pembinaan kepada debitur kecil dan kredit program.
- 8) Melakukan koordinasi Tenaga Teknis Administrasi (TTA)
- 9) Mengadakan supervisi dan penagihan atas kredit kecil dan kredit program yang telah direalisasi.
- 10) Menyelenggarakan administrasi debitur kecil dan kredit program
- 11) Menangani penyelesaian kredit kecil dan kredit program yang tergolong kurang lancar, diragukan, macet, dan dihapus bukukan serta mengupayakan langkah-langkah penyelamatan.
- 12) Memantau aktifitas pemberian kredit kecil dan kredit program serta melaksanakan penagihan atas kredit tersebut yang bermasalah.
- 13) Melaksanakan administrasi, laporan kredit dan mengelola serta memantau perkembangan daftar hitam kredit macet yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia.
- 14) Melakukan koordinasi dengan unit kerja terkait dalam melaksanakan perhitungan dan pelaporan penyisihan penghapusan aktiva produktif sesuai dengan wewenangnya.
- 15) Melakukan pengawasan dan penelitian atas semua kegiatan di unit kerjanya sesuai dengan ketentuan, melakukan pencegahan timbulnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas di unit kerjanya serta membuat laporan atas hasil pengamatan yang dilakukan bila dipandang perlu.
- 16) Bertanggung jawab untuk mengawasi dan mengendalikan biaya yang terjadi dibawah lingkungan wewenangnya.
- 17) Melaksanakan tugas dan pekerjaan lain yang masih terkait dengan fungsi dasar uraian jabatannya yang belum dijabarkan dalam tugas-tugas pokok di atas.

g. Penyelia Luar Negeri (hanya ada pada cabang yang telah berstatus sebagai Bank Devisa)

- 1) Mengadakan pelayanan, penyelesaian pembiayaan transaksi-transaksi ekspor impor dan usaha valuta asing.
- 2) Mengadakan kerjasama dengan bank-bank koresponden
- 3) Melaksanakan semua kegiatan bidang luar negeri dan valuta asing
- 4) Mengadakan pengamatan posisi valuta asing bank dan mutasi rekening valuta asing .
- 5) Membuat laporan-laporan ke Bank Indonesia
- 6) Melakukan pengawasan dan penelitian atas semua kegiatan di unit kerjanya sesuai dengan ketentuan, melakukan pencegahan timbulnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas di unit kerjanya serta membuat laporan atas hasil pengamatan yang dilakukan bila dipandang perlu.
- 7) Bertanggung jawab untuk mengawasi dan mengendalikan biaya yang terjadi dibawah lingkungan wewenangnya.
- 8) Melaksanakan tugas dan pekerjaan lain yang masih terkait dengan fungsi dasar uraian jabatannya yang belum dijabarkan dalam tugas-tugas pokok di atas.

h. Penyelia Teller

- 1) Melayani pembayaran dan penyetoran uang nasabah dan bukan nasabah sesuai dengan wewenang yang diberikan.
- 2) Menyediakan uang kas untuk kepentingan operasional sesuai ketentuan.
- 3) Mengambil dan menyetorkan uang kas ke Bank Indonesia atau bank lainnya untuk keperluan penyediaan uang kas.
- 4) Membuat laporan pengadaan uang kas.
- 5) Menyelenggarakan kegiatan kas, kas keliling atau kas mobil, dan menyiapkan uang kas.
- 6) Melakukan pengawasan dan penelitian atas semua kegiatan di unit kerjanya sesuai dengan ketentuan, melakukan pencegahan timbulnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas di unit kerjanya

serta membuat laporan atas hasil pengamatan yang dilakukan bila dipandang perlu.

- 7) Bertanggung jawab untuk mengawasi dan mengendalikan biaya yang terjadi dibawah lingkungan wewenangnya.
- 8) Melaksanakan tugas dan pekerjaan lain yang masih terkait dengan fungsi dasar uraian jabatannya yang belum dijabarkan dalam tugas-tugas pokok di atas.

i. Penyelia Akuntansi

- 1) Menyelenggarakan pembukuan atas transaksi semua aktifitas yang terjadi.
- 2) Membuat bukti-bukti pembukuan.
- 3) Membuat neraca dan laporan rugi laba dan laporan-laporan ke Bank Indonesia.
- 4) Mengadakan analisa dan laporan keuangan cabang
- 5) melakukan pengawasan dan penelitian atas semua kegiatan di unit kerjanya sesuai dengan ketentuan, melakukan pencegahan timbulnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas di unit kerjanya serta membuat laporan atas hasil pengamatan yang dilakukan bila dipandang perlu.
- 6) Bertanggung jawab untuk mengawasi dan mengenalikan biaya yang terjadi di bawah lingkungan wewenangnya.
- 7) Melaksanakan tugas dan pekerjaan lain yang masih terkait dengan fungsi dasar uraian jabatannya yang belum dijabarkan dalam tugas-tugas pokok di atas.

j. Penyelia umum dan Sumber daya manusia

- 1) Menyelenggarakan usaha-usaha kesekretariatan, Personalia, umum dan usaha-usaha lain yang sejenis sepanjang usaha tersebut menjadi wewenang kantor cabang.
- 2) Menyelenggarakan kegiatan perhitungan atau pembayaran gaji pegawai, pajak dan asuransi pegawai serta hak-hak pegawai lainnya.

- 3) Mengadakan pencatatan dan pendistribusian barang-barang persediaan kepada seluruh penyelia yang membutuhkan serta membuat pertanggungjawaban setiap akhir bulan.
- 4) Mengelola barang-barang inventaris.
- 5) Menyusun laporan secara berskala atas kegiatannya.
- 6) Mengusahakan dan menyelenggarakan kas kecil yang jumlahnya disesuaikan dengan kebutuhan yang berlaku.
- 7) Melakukan pengawasan dan penelitian atas semua kegiatan di unit kerjanya sesuai dengan ketentuan, melakukan pencegahan timbulnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas di unit kerjanya serta membuat laporan atas hasil pengamatan yang dilakukan bila dipandang perlu.
- 8) Bertanggung jawab untuk mengawasi dan mengendalikan biaya yang terjadi dibawah lingkungan wewenangnyanya.
- 9) Melaksanakan tugas dan pekerjaan lain yang masih terkait dengan fungsi dasar uraian jabatannya yang belum dijabarkan dalam tugas-tugas pokok di atas.

k. Penyelia Pelayanan Nasabah

- 1) Menyelesaikan permohonan nasabah dan calon nasabah dalam hubungannya dengan penjualan produk dan jasa bank
- 2) Mengusahakan secara aktif bertambahnya nasabah-nasabah baru.
- 3) Melaksanakan pelayanan kepada nasabah dominan atau prima agar hubungan yang terjalin dapat berkesinambungan dan saling menguntungkan melalui program layanan prima.
- 4) Memberikan pelayanan permohonan referensi bank, bank garansi khusus untuk penawaran dan *full cover*.
- 5) Melaksanakan agenda administrasi operasi di bidang giro, deposito tabungan, kas daerah, transfer, inkaso, kliring, tagihan dan jasa perbankan lainnya.
- 6) Melaksanakan pelayanan penerimaan setoran deposito dan Sertifikat deposito untuk selanjutnya dilakukan penyetoran kepada petugas teller.

- 7) Membuat laporan ke Bank Indonesia dan pihak lainnya.
- 8) Mengelola dan memantau daftar hitam yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia dan menyelesaikan permohonan rehabilitasinya.
- 9) Melakukan pengawasan dan penelitian atas semua kegiatan di unit kerjanya sesuai dengan ketentuan, melakukan pencegahan timbulnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas di unit kerjanya serta membuat laporan atas hasil pengamatan yang dilakukan bila dipandang perlu.
- 10) Bertanggung jawab untuk mengawasi dan mengendalikan biaya yang terjadi dibawah lingkungan wewenangnya.
- 11) Melaksanakan tugas dan pekerjaan lain yang masih terkait dengan fungsi dasar uraian jabatannya yang belum dijabarkan dalam tugas-tugas pokok di atas.

1. *Penyelia Payment Point*

- 1) Menyediakan uang kas untuk kepentingan operasionalnya sesuai dengan ketentuan.
- 2) Melayani pembayaran dan penyetoran uang nasabah dan bukan nasabah sesuai dengan wewenang yang diberikan.
- 3) Mencatat semua transaksi yang terjadi dan mengumpulkan bukti-bukti transaksinya.
- 4) Membuat laporan keadaan uang kas dan laporan-laporan lainnya yang diperlukan.
- 5) Mengusahakan secara aktif bertambahnya nasabah-nasabah baru.
- 6) Meneruskan transaksi nasabah dan calon nasabah ke cabang induk dalam hubungannya dengan penjualan produk dan jasa bank.
- 7) Melakukan pengawasan dan penelitian atas semua kegiatan di unit kerjanya sesuai dengan ketentuan, melakukan pencegahan timbulnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas di unit kerjanya serta membuat laporan atas hasil pengamatan yang dilakukan bila dipandang perlu.
- 8) Bertanggung jawab untuk mengawasi dan mengendalikan biaya yang terjadi di bawah lingkungan wewenangnya.

- 9) Melaksanakan tugas dan pekerjaan lain yang masih terkait dengan fungsi dasar uraian jabatannya yang belum dijabarkan dalam tugas-tugas pokok di atas.

4. Lingkup usaha PT. Bank Jatim

- a. Menghimpun dan mengelola dana, baik dalam mata uang rupiah maupun valuta asing yang berasal dari masyarakat, pemerintah maupun pihak ketiga lainnya.
- b. Membiayai transaksi perdagangan dalam negeri dan luar negeri serta membantu pengembangan usaha yang bersifat produktif melalui pemberian kredit.
- c. Melaksanakan perdagangan valuta asing.
- d. Menerbitkan surat berharga seperti Obligasi, Promes, Commercial paper dan sejenisnya.
- e. Melakukan penyertaan dalam modal perusahaan
- f. Mengelola keuangan pemerintah Daerah
- g. Melakukan pembiayaan prasarana daerah dan bertindak sebagai penyalur biaya pembangunan proyek pemerintah daerah dan proyek pemerintah pusat yang ada di daerah.

B. Pelaksanaan Penilaian Kinerja

1. Unsur-Unsur Pekerjaan Yang Dinilai

Unsur - unsur pekerjaan yang dinilai pada karyawan Bank Jatim cabang Malang pada umumnya sama dengan karyawan Bank Jatim cabang lainnya dalam lingkup kerja Bank Jatim. Unsur - unsur pekerjaan yang dinilai berlaku sama baik untuk karyawan bagian umum dan SDM, kredit, pelayanan nasabah maupun bagian akuntansi yaitu meliputi kemampuan manajerial karyawan. Kemampuan manajerial karyawan yang dijadikan unsur-unsur pekerjaan yang dinilai terdiri dari sembilan hal, yaitu sebagai berikut :

- a. Menunjukkan kemampuan dan kemauan untuk mengelola pekerjaannya.
- b. Bekerja dengan penuh energi dan dorongan.
- c. Terampil dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan.

- d. Berkomunikasi dengan baik.
- e. Bekerja dengan baik.
- f. Jujur.
- g. Berinisiatif.
- h. Terbuka terhadap perubahan.
- i. Berpandangan luas.

2. Kriteria Penilaian

Kriteria penilaian yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan Bank Jatim cabang Malang terdiri dari 5 kriteria, yaitu sebagai berikut :

- a. Buruk.
Disebut “Buruk” apabila karyawan tidak mau berpartisipasi dalam setiap macam kegiatan kerja sama.
- b. Kurang.
“Kurang”, apabila karyawan yang bersangkutan belum menunjukkan sikap sebagai anggota tim yang baik.
- c. Sedang.
“Sedang” apabila karyawan sudah menunjukkan dirinya sebagai anggota tim yang baik, namun belum sampai pada “*full capacity*”-nya.
- d. Baik.
“Baik,” apabila mereka yang bersangkutan selalu siap mengambil bagian dengan penuh antusiasme dan berusaha melaksanakan dengan baik.
- e. Istimewa.
Sedangkan “istimewa” apabila karyawan yang bersangkutan selalu menunjukkan prestasi yang terbaik dan penuh antusiasme dalam mengambil peranan kegiatan kerja sama

3. Gambaran Pelaksanaan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan Bank Jatim cabang Malang dilakukan setiap bulan tepatnya pada setiap akhir bulan. Penilaian dilakukan oleh atasan langsung dari karyawan yang dinilai dalam hal ini ada 3 yaitu pemimpin cabang, kepala bagian dan penyelia. Masing - masing dari ketiga pelaku penilaian ini menilai staf

- staf yang menjadi tanggung jawabnya. Hasil penilaian nantinya akan diproses lebih lanjut untuk dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi keputusan manajemen termasuk keputusan kenaikan gaji, pertimbangan promosi dan sebagainya.

Karyawan yang dinilai akan dimintakan pendapat atas hasil penilaian yang dilaksanakan terhadap yang bersangkutan. Hasil penilaian kinerja berbentuk formulir penilaian yang telah ditetapkan oleh perusahaan dalam hal ini oleh Bank Jatim pusat Surabaya. Formulir penilaian berisi unsur - unsur pekerjaan yang dinilai, kriteria penilaian, hasil penilaian, catatan penilai, pendapat karyawan yang dinilai serta tanda tangan penilai dan yang dinilai.

Berdasarkan pengamatan peneliti, proses penilaian kinerja karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang menggunakan metode *Graphic Rating System* yang berorientasi masa lalu. Metode penilaian ini berupa formulir berisi tabel penilaian yang mengandung beberapa obyek penilaian yaitu sembilan kemampuan manajerial untuk masing-masing karyawan dan data laba usaha serta nilai penjualan jasa perbankan. Metode penilaian tersebut ditetapkan dengan kriteria penilaian yang jelas. Selain itu, berdasarkan hasil kuesioner terhadap beberapa orang karyawan, dapat diketahui pula bahwa masing - masing karyawan bank Jatim mengetahui unsur - unsur pekerjaan yang dinilai dan kriteria - kriteria penilaian yang digunakan dalam penilaian kinerja.

C. Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. Bank Jatim Cabang Malang. Gambaran umum responden yang diteliti dalam penelitian ini meliputi gambaran responden berdasarkan jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan, dan masa kerja karyawan yang bersangkutan.

1. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambaran responden yang merupakan karyawan PT. Bank Jatim Cabang Malang berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Nomor	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
1.	Laki – laki	26	52,0
2.	Perempuan	24	48,0
Total		50	100

Sumber : Data Primer diolah, 2009

Pada data yang tampak pada Tabel 5 menunjukkan bahwa untuk responden dengan jenis kelamin laki - laki sebanyak 26 responden (52%). Sedangkan untuk responden dengan jenis kelamin perempuan diketahui sebanyak 24 responden (48%). Dengan demikian dapat diketahui jika untuk responden dengan jenis kelamin laki - laki lebih banyak daripada perempuan.

2. Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Gambaran responden menurut usia berdasarkan hasil penyebaran kuesioner dapat dilihat pada tabel 6 berikut ini :

Tabel 6
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Nomor	Usia	Jumlah Responden	Persentase
1.	< 30 tahun	26	52,0
2.	30 – 40 tahun	22	44,0
3.	> 40 tahun	2	4,0
Total		50	100

Sumber : Data Primer diolah, 2009

Berdasarkan data yang tercantum pada tabel di atas dapat diketahui bahwa untuk responden dengan usia kurang dari 30 tahun sebanyak 26 orang (52,0 %), usia antara 30 – 40 tahun sebanyak 22 orang (44,0%), dan usia diatas 40 tahun sebanyak 2 orang (4,0%). Hal ini menunjukkan mayoritas responden berusia kurang dari 30 tahun yang menunjukkan perusahaan merekrut karyawan dengan usia yang lebih muda karena dinilai lebih produktif.

3. Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Deskripsi responden berdasarkan tingkat pendidikan yang dimaksud disini adalah pendidikan terakhir sebelum menjadi karyawan PT. Bank Jatim Cabang Malang. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner diketahui gambaran responden berdasarkan tingkat pendidikan adalah sebagai berikut :

Tabel 7
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Nomor	Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase
1.	SMU	0	0
2.	Diploma	11	22,0
3.	Sarjana	39	78,0
Total		50	100

Sumber : Data Primer diolah, 2009

Berdasarkan tabel 7 diatas, dapat diketahui tidak ada responden dengan tingkat pendidikan SMU. Sedangkan untuk responden dengan tingkat pendidikan Diploma sebanyak 11 orang (22,0%) dan 39 orang (78,0%) untuk responden dengan tingkat pendidikan Sarjana. Hal ini menunjukkan mayoritas responden yaitu karyawan PT. Bank Jatim Cabang Malang mempunyai tingkat pendidikan yang tinggi yaitu sarjana.

4. Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 8
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Nomor	Masa Kerja	Jumlah Responden	Persentase
1.	< 5 tahun	24	48,0
2.	5 – 10 tahun	23	46,0
3.	> 10 tahun	3	6,0
Total		50	100

Sumber : Data Primer diolah, 2009

Berdasarkan data yang tercantum pada tabel 8 di atas dapat diketahui bahwa untuk responden dengan masa kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 24 orang (48,0%), responden dengan masa kerja antara 5 tahun sampai 10

tahun dan sebanyak 23 orang (46,0%) dan untuk responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun sebanyak 3 orang (6,0%).

D. Gambaran Variabel Yang Diteliti

Gambaran variabel-variabel yang diteliti dipergunakan untuk mengetahui frekuensi dan variasi jawaban responden terhadap item dalam kuesioner yang selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk analisis dan interpretasi data. Gambaran variabel-variabel yang diteliti berdasarkan hasil penyebaran kuesioner selengkapannya akan dikemukakan dalam penjelasan sebagai berikut :

1. Variabel Penilaian Kinerja Karyawan (X_1)

Penilaian kinerja karyawan merupakan penilaian yang sistematis terhadap penampilan kerja para karyawan dan potensi karyawan dalam upaya mengembangkan diri untuk kepentingan organisasi atau perusahaan (Samsudin,2006:163). Dalam penelitian ini, indikator penelitian yang telah ditetapkan dalam variabel penilaian kinerja karyawan adalah unsur-unsur pekerjaan yang dinilai dan kriteria penilaian. Indikator unsur-unsur pekerjaan yang dinilai terdiri dari dua item penelitian, yaitu pengetahuan karyawan tentang unsur-unsur pekerjaan yang dinilai ($X_{1.1}$), dan kesesuaian unsur-unsur pekerjaan yang dinilai dengan pelaksanaan pekerjaan ($X_{1.2}$). Sedangkan untuk indikator kriteria penilaian juga terdiri dari dua item penelitian, yaitu pengetahuan karyawan tentang kriteria-kriteria penilaian yang ditetapkan ($X_{1.3}$), dan kesesuaian kriteria penilaian dengan pekerjaan karyawan ($X_{1.4}$). Jawaban responden terhadap item-item yang berkaitan dengan variabel penilaian kinerja karyawan dijelaskan pada tabel dibawah ini :

Tabel 9
Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Penilaian Kinerja Karyawan (X_1)

Item-item	Skor										Total		Rata-rata
	1		2		3		4		5				
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X _{1.1}	0	0	0	0	17	34,0	29	58,0	4	8,0	50	100	3,74
X _{1.2}	0	0	0	0	17	34,0	29	58,0	4	8,0	50	100	3,74
X _{1.3}	0	0	0	0	23	46,0	27	54,0	0	0	50	100	3,54
X _{1.4}	0	0	0	0	23	46,0	27	54,0	0	0	50	100	3,54
Rata - rata (Mean)													3,64

Sumber : Data Primer diolah (2009)

Keterangan :

$X_{1.1}$ = Pengetahuan karyawan tentang unsur-unsur pekerjaan yang dinilai

$X_{1.2}$ = Kesesuaian unsur-unsur pekerjaan yang dinilai dengan pelaksanaan pekerjaan

$X_{1.3}$ = Pengetahuan karyawan tentang kriteria-kriteria penilaian yang ditetapkan

$X_{1.4}$ = Kesesuaian kriteria penilaian dengan pekerjaan karyawan

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa untuk item pengetahuan karyawan tentang unsur-unsur pekerjaan yang dinilai ($X_{1.1}$), sebanyak 4 orang responden (8%) menjawab sangat mengetahui, 29 orang responden (58%) menjawab mengetahui, 17 orang responden (34%) menjawab cukup mengetahui dan tidak ada responden yang menjawab tidak mengetahui dan sangat tidak mengetahui. Hal ini membuktikan bahwa mayoritas responden dalam hal ini karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang mengetahui unsur-unsur pekerjaan yang dinilai.

Pada item kesesuaian unsur-unsur pekerjaan yang dinilai dengan pelaksanaan pekerjaan ($X_{1.2}$), sebanyak 4 orang responden (8%) menjawab sangat sesuai, 29 orang responden (58%) menjawab sesuai, 17 orang responden (34%) menjawab cukup sesuai, dan tidak ada responden yang menjawab tidak sesuai dan sangat tidak sesuai. Hal ini menunjukkan sebagian besar responden menyatakan unsur-unsur pekerjaan yang dinilai sudah sesuai dengan pekerjaan mereka sebagai karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang.

Pada item pengetahuan karyawan tentang kriteria-kriteria penilaian yang ditetapkan ($X_{1.3}$), tidak ada responden yang menjawab sangat mengetahui, sebanyak 27 orang responden (54%) menjawab mengetahui, 23 orang responden (46%) menjawab cukup mengetahui, dan tidak ada responden yang menjawab tidak mengetahui dan sangat tidak mengetahui. Hal ini berarti bahwa mayoritas karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang mengetahui kriteria-kriteria penilaian yang ditetapkan ditempat mereka bekerja.

Item yang terakhir dalam variabel penilaian kinerja karyawan yaitu kesesuaian kriteria penilaian dengan pekerjaan karyawan ($X_{1.4}$), tidak ada responden yang menjawab sangat setuju, sebanyak 27 orang responden (54%) menjawab setuju, 23 orang responden (46%) menjawab cukup setuju, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Ini

membuktikan bahwa sebagian besar responden yang merupakan karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang menyatakan kriteria-kriteria penilaian yang digunakan dalam penilaian kinerja sudah sesuai dengan pekerjaan mereka.

Berdasarkan hasil tersebut, maka diketahui bahwa mayoritas responden sudah mengetahui unsur-unsur pekerjaan yang dinilai dan juga mengetahui kriteria-kriteria penilaian yang digunakan dalam penilaian kinerja. Mereka juga menyatakan unsur-unsur pekerjaan yang dinilai dan kriteria penilaian yang ditetapkan sudah tepat untuk digunakan dalam penilaian kinerja.

2. Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (X_2)

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Hal ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerja (Handoko, 2000:198). Dalam penelitian ini terdapat lima indikator kepuasan kerja karyawan, yaitu kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap supervisi, kepuasan terhadap teman sekerja, kepuasan terhadap promosi, dan kepuasan terhadap gaji. Masing-masing indikator tersebut terdiri dari dua item penelitian sehingga total berjumlah sepuluh item penelitian pada variabel kepuasan kerja karyawan.

Peneliti menetapkan huruf $X_{2.1}$ sampai dengan $X_{2.12}$ untuk mewakili dua belas pernyataan kuesioner yang telah disebar berkaitan dengan variabel kepuasan kerja karyawan. Tabel 10 dibawah ini menunjukkan jawaban responden berkaitan dengan variabel kepuasan kerja karyawan (X_2).

Tabel 10
Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (X_2)

Item-item	Skor										Total		Rata-rata
	1		2		3		4		5				
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X _{2.1}	0	0	1	2,0	29	58,0	20	40,0	0	0	50	100	3,38
X _{2.2}	0	0	1	2,0	37	74,0	12	24,0	0	0	50	100	3,22
X _{2.3}	0	0	1	2,0	37	74,0	12	24,0	0	0	50	100	3,22
X _{2.4}	0	0	1	2,0	24	48,0	25	50,0	0	0	50	100	3,48
X _{2.5}	0	0	0	0	21	42,0	26	52,0	3	6,0	50	100	3,64
X _{2.6}	0	0	0	0	22	44,0	24	48,0	4	8,0	50	100	3,64
X _{2.7}	0	0	0	0	21	42,0	27	54,0	2	4,0	50	100	3,62
X _{2.8}	0	0	0	0	24	48,0	24	48,0	2	4,0	50	100	3,56

X _{2.9}	0	0	0	0	32	64,0	18	36,0	0	0	50	100	3,36
X _{2.10}	0	0	0	0	33	66,0	17	34,0	0	0	50	100	3,34
X _{2.11}	0	0	0	0	29	58,0	21	42,0	0	0	50	100	3,42
X _{2.12}	0	0	0	0	28	56,0	22	44,0	0	0	50	100	3,44
Rata - rata (Mean)													3,44

Sumber : Data Primer diolah (2009)

Keterangan :

X_{2.1} = Kesesuaian pekerjaan dengan minat karyawan

X_{2.2} = Kesesuaian pekerjaan dengan bakat karyawan

X_{2.3} = Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan karyawan

X_{2.4} = Pandangan karyawan terhadap pelaksanaan pekerjaan yang menyenangkan

X_{2.5} = Hubungan dengan atasan dalam bekerja

X_{2.6} = Dukungan atasan dalam bekerja

X_{2.7} = Hubungan antar teman sekerja

X_{2.8} = Dukungan dari teman sekerja

X_{2.9} = Kepuasan terhadap sistem promosi yang ditetapkan perusahaan

X_{2.10} = Kesempatan dalam mendapatkan promosi

X_{2.11} = Kecukupan gaji dengan biaya hidup

X_{2.12} = Kesesuaian gaji dengan harapan

Pada item kesesuaian pekerjaan dengan minat, bakat dan kemampuan karyawan, untuk pernyataan pertama (X_{2.1}) tentang kesesuaian pekerjaan dengan minat yang dimiliki responden, tidak ada responden yang menjawab sangat sesuai, sebanyak 20 orang responden (40%) menjawab sesuai, 29 orang responden (58%) menjawab cukup sesuai, seorang responden (2%) menjawab tidak sesuai dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak sesuai. Hal ini menunjukkan mayoritas responden menyatakan pekerjaan mereka sudah sesuai dengan minat yang mereka miliki selama ini. Pernyataan kedua (X_{2.2}) tentang kesesuaian pekerjaan dengan bakat yang dimiliki responden, tidak ada responden yang menjawab sangat sesuai, sebanyak 12 orang responden (24%) menjawab sesuai, 37 orang responden (74%) menjawab cukup sesuai, seorang responden (2%) menjawab tidak sesuai, dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak sesuai. Hal ini membuktikan sebagian besar responden menyatakan pekerjaan mereka sudah sesuai dengan bakat yang mereka miliki. Pernyataan ketiga (X_{2.3}) tentang kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki responden, tidak ada responden yang menjawab sangat sesuai, sebanyak 12 orang responden (24%) menjawab sesuai, 37 orang responden (74%) menjawab cukup sesuai, seorang responden (2%) menjawab tidak sesuai, dan tidak ada responden yang menjawab

sangat tidak sesuai. Hal ini menunjukkan sebagian besar responden menyatakan pekerjaan mereka sudah sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki.

Hasil diatas menunjukkan bahwa pekerjaan karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang telah sesuai dengan minat, bakat, dan kemampuan yang mereka miliki. Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa mayoritas responden menyatakan memiliki tiga hal sekaligus dalam diri mereka, yaitu minat, bakat dan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan mereka.

Pada item pandangan karyawan terhadap pelaksanaan pekerjaan yang menyenangkan ($X_{2.4}$), tidak ada responden yang menjawab sangat menyenangkan, sebanyak 25 orang responden (50%) menjawab menyenangkan, 24 orang responden (48%) menjawab cukup menyenangkan, seorang responden (2%) menjawab tidak menyenangkan, dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak menyenangkan. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden yang merupakan karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang merasa telah bekerja dengan menyenangkan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang dapat merasakan kepuasan terhadap pekerjaan mereka selama ini.

Pada item hubungan dengan atasan dalam bekerja ($X_{2.5}$), sebanyak 3 orang responden (6%) menjawab sangat baik, 26 orang responden (52%) menjawab baik, 21 orang responden (42%) menjawab cukup baik, serta tidak ada responden yang menjawab tidak baik dan sangat tidak baik. Hal ini berarti bahwa hubungan karyawan dengan atasannya dalam bekerja telah terjalin dengan baik selama ini. Item dukungan atasan dalam bekerja ($X_{2.6}$), sebanyak 4 orang responden (8%) menjawab sangat mendukung, 24 orang responden (48%) menjawab mendukung, 22 orang responden (44%) menjawab cukup mendukung, serta tidak ada responden yang menjawab tidak mendukung dan sangat tidak mendukung. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa atasan mereka telah memberi dukungan selama mereka melaksanakan pekerjaan mereka. Dengan demikian, kepuasan terhadap supervisi telah dirasakan oleh karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang.

Pada item hubungan antar teman sekerja ($X_{2.7}$), sebanyak 2 orang responden (4%) menjawab sangat baik, 27 orang responden (54%) menjawab

baik, 21 orang responden (42%) menjawab cukup baik, serta tidak ada responden yang menjawab tidak baik dan sangat tidak baik. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menyatakan hubungan antar teman sekerja sesama karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang telah terjalin dengan baik Item dukungan dari teman sekerja ($X_{2.8}$), sebanyak 2 orang responden (4%) menjawab sangat mendukung, 24 orang responden (48%) menjawab mendukung, 24 orang responden (48%) menjawab cukup mendukung, dan tidak ada responden yang menjawab tidak mendukung dan sangat tidak mendukung. Hal ini menunjukkan dukungan dari teman sekerja telah dirasakan oleh mayoritas karyawan. Dengan demikian, dapat dikatakan karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang telah merasakan kepuasan terhadap teman sekerja selama bergabung dalam bank milik pemerintah daerah propinsi Jawa Timur ini.

Pada item kepuasan terhadap sistem promosi yang ditetapkan perusahaan ($X_{2.9}$), tidak ada responden yang menjawab sangat puas, sebanyak 18 orang responden (36%) menjawab puas, 32 orang responden (64%) menjawab cukup puas, serta tidak ada responden yang menjawab tidak puas dan sangat tidak puas. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa puas dengan sistem promosi yang ditetapkan PT. Bank Jatim cabang Malang. Item kesempatan dalam mendapatkan promosi ($X_{2.10}$), tidak ada responden yang menjawab sangat setuju, sebanyak 17 orang responden (34%) menjawab setuju, 33 orang responden (66%) menjawab cukup setuju, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden menyatakan mendapatkan kesempatan yang sama dalam promosi. Dengan demikian, karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang dapat merasakan kepuasan terhadap promosi yang ditetapkan perusahaan.

Pada item kecukupan gaji dengan biaya hidup ($X_{2.11}$), tidak ada responden yang menjawab sangat setuju, sebanyak 21 orang responden (42%) menjawab setuju, 29 orang responden (58%) menjawab cukup setuju, tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan mayoritas responden merasa gaji yang mereka terima dapat mencukupi biaya hidup mereka selama ini. Item kesesuaian gaji dengan harapan ($X_{2.12}$), tidak ada responden yang menjawab sangat sesuai, sebanyak 22 orang responden (44%)

menjawab sesuai, 28 orang responden (56%) menjawab cukup sesuai, serta tidak ada responden yang menjawab tidak sesuai dan sangat tidak sesuai. Hal ini berarti gaji yang diterima responden sudah sesuai dengan harapan mereka. Dengan demikian, berdasarkan hasil tersebut kepuasan terhadap gaji telah dapat dirasakan oleh karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang.

3. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai/karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan serta tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara,2002:67). Berdasarkan teori tersebut maka dalam penelitian ini ditetapkan tiga indikator yang berkaitan dengan variabel kinerja karyawan yaitu kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja dan ketepatan waktu penyelesaian kerja.

Indikator kuantitas hasil kerja terdiri dari dua item penelitian, yaitu kuantitas hasil kerja sebelum dilaksanakan penilaian kinerja, dan kuantitas hasil kerja setelah dilaksanakan penilaian kinerja. Indikator kualitas hasil kerja terdiri dari dua item, yaitu kualitas hasil kerja sebelum dilaksanakan penilaian kinerja, dan kualitas hasil kerja setelah dilaksanakan penilaian kinerja. Indikator ketepatan waktu penyelesaian kerja terdiri dari dua item, yaitu ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan sebelum dilaksanakan penilaian kinerja dan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan setelah dilaksanakan penilaian kinerja. Jawaban responden terhadap item-item yang berkaitan dengan variabel penilaian kinerja karyawan dijelaskan pada tabel dibawah ini :

Tabel 11
Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item-item	Skor										Total		Rata-rata
	1		2		3		4		5				
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	0	0	14	28,0	28	56,0	8	16,0	0	0	50	100	2,88
2	0	0	14	28,0	27	54,0	9	18,0	0	0	50	100	2,90
3	0	0	0	0	27	54,0	23	46,0	0	0	50	100	3,46
4	0	0	0	0	27	54,0	23	46,0	0	0	50	100	3,46
5	0	0	10	20,0	31	62,0	9	18,0	0	0	50	100	2,98
6	0	0	10	20,0	31	62,0	9	18,0	0	0	50	100	2,98
Rata - rata (Mean)													3,11

Sumber : Data Primer diolah (2009)

Keterangan :

- 1 = Kuantitas hasil kerja sebelum dilaksanakan penilaian kinerja
- 2 = Kuantitas hasil kerja setelah dilaksanakan penilaian kinerja
- 3 = Kualitas hasil kerja sebelum dilaksanakan penilaian kinerja
- 4 = Kualitas hasil kerja setelah dilaksanakan penilaian kinerja
- 5 = Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan sebelum dilaksanakan penilaian kinerja
- 6 = Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan setelah dilaksanakan penilaian kinerja.

Pada item kuantitas hasil kerja sebelum dilaksanakan penilaian kinerja, tidak ada responden yang menjawab sangat setuju, sebanyak 8 orang responden (16%) menjawab setuju, 28 orang responden (56%) menjawab cukup setuju, sebanyak 14 orang responden (28%) menjawab tidak setuju, dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan mayoritas responden merasa kuantitas hasil kerja mereka belum sesuai dengan harapan mereka sendiri sebelum ada penilaian kinerja. Item kuantitas hasil kerja setelah dilaksanakan penilaian kinerja, tidak ada responden yang menjawab sangat setuju, sebanyak 9 orang responden (18%) menjawab setuju, 27 orang responden (54%) menjawab cukup setuju, 14 orang responden (28%) menjawab tidak setuju, serta tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menyatakan bahwa kuantitas hasil kerja mereka sudah sesuai dengan harapan mereka setelah adanya penilaian kinerja. Berdasarkan hasil tersebut, maka karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang merasa ada perubahan kuantitas hasil kerja mereka setelah dilaksanakannya penilaian kinerja. Dengan kata lain penilaian kinerja bermanfaat bagi para karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang untuk meningkatkan kuantitas hasil kerja mereka.

Para item kualitas hasil kerja sebelum dilaksanakan penilaian kinerja, tidak ada responden yang menjawab sangat setuju, sebanyak 23 orang responden (46%) menjawab setuju, 27 orang responden (54%) menjawab cukup setuju, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan mayoritas responden merasa kualitas hasil kerja mereka belum sesuai dengan harapan mereka sendiri sebelum adanya penilaian kinerja. Item kualitas hasil kerja setelah dilaksanakan penilaian kinerja, tidak ada responden

yang menjawab sangat setuju, sebanyak 23 orang responden (46%) menjawab setuju, 27 orang responden (54%) menjawab cukup setuju, serta tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menyatakan bahwa kualitas hasil kerja mereka sudah sesuai dengan harapan mereka setelah adanya penilaian kinerja. Berdasarkan hasil tersebut, maka karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang merasa ada perubahan kualitas hasil kerja mereka setelah dilaksanakannya penilaian kinerja. Dengan demikian, penilaian kinerja bermanfaat bagi para karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang tidak hanya untuk meningkatkan kuantitas hasil kerja, tetapi juga untuk meningkatkan kualitas hasil kerja para karyawan.

Pada item ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan sebelum dilaksanakan penilaian kinerja, tidak ada responden yang menjawab sangat setuju, sebanyak 9 orang responden (18%) menjawab setuju, 31 orang responden (62%) menjawab cukup setuju, 10 orang responden (20%) menjawab tidak setuju, dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan mayoritas responden merasa ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan mereka belum sesuai dengan harapan mereka sendiri sebelum adanya penilaian kinerja. Item ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan setelah dilaksanakan penilaian kinerja, tidak ada responden yang menjawab sangat setuju, sebanyak 9 orang responden (18%) menjawab setuju, 31 orang responden (62%) menjawab cukup setuju, 10 orang responden (20%) menjawab tidak setuju, dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan mayoritas responden merasa ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan mereka sudah sesuai dengan harapan mereka setelah adanya penilaian kinerja. Dengan demikian, berdasarkan hasil tersebut, penilaian kinerja bermanfaat bagi para karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang selain untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas hasil kerja mereka, juga dapat meningkatkan ketepatan waktu selesainya pekerjaan para karyawan tersebut.

E. Analisis data dan Interpretasi

1. Penilaian kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis penelitian yang akan diuji dirumuskan menjadi hipotesis statistik sebagai berikut :

$$H_a : \rho_{21} \neq 0$$

$$H_o : \rho_{21} = 0$$

Hipotesis bentuk kalimat :

H_a : Penilaian kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

H_o : Penilaian kinerja karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

Uji secara parsial (individual) variabel X_1 terhadap variabel X_2 dengan menggunakan analisis regresi parsial ditunjukkan oleh tabel 12 dibawah ini,

Tabel 12
Koefisien X_1 terhadap X_2

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	24.979	3.496		7.144
	X1	1.122	.239	.561	4.700

a. Dependent Variable: X2

Dari hasil perhitungan secara parsial, variabel penilaian kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan dengan $\alpha = 0,05$, apabila variabel lain diasumsikan konstan. Besarnya koefisien path sebesar 0,561 dengan nilai t hitung sebesar 4,700 yang lebih besar dibandingkan dengan t tabel sebesar 2,013. Variabel penilaian kinerja karyawan memiliki Probabilitas sebesar 0,000 yang lebih kecil dibandingkan dengan $\alpha = 0,05$ sehingga H_o ditolak. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan penilaian kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dapat diterima.

Penilaian kinerja karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan - karyawannya. Penilaian atas kinerja karyawan - karyawan di perusahaan tersebut dilakukan dengan menggunakan kriteria penilaian yang jelas dan unsur - unsur pekerjaan yang dinilai tepat sasaran sehingga hasil penilaian dapat diterima oleh karyawan yang bersangkutan. Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan di PT. Bank Jatim cabang Malang dilakukan secara profesional oleh atasan terhadap bawahannya dengan menggunakan kriteria penilaian yang telah ditetapkan dan dengan melihat unsur - unsur pekerjaan yang dinilai. Oleh karena itu, karyawan merasa puas terhadap hasil penilaian terhadap dirinya. Hasil penilaian tersebut akan digunakan sebagai dasar pertimbangan untuk menentukan kebutuhan supervisi, penentuan promosi, serta pertimbangan kenaikan gaji.

2. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis penelitian yang akan diuji dirumuskan menjadi hipotesis statistik sebagai berikut :

$$H_a : \rho_{y_2} \neq 0$$

$$H_o : \rho_{y_2} = 0$$

Hipotesis bentuk kalimat :

H_a : Kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

H_o : Kepuasan kerja karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Uji secara individual variabel X_2 terhadap variabel Y dengan menggunakan analisis regresi parsial ditunjukkan oleh tabel 13 dibawah ini

Tabel 13
Koefisien X_1 dan X_2 terhadap Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-12.878	3.427		-3.758	.000
	X1	.831	.197	.432	4.221	.000
	X2	.470	.098	.489	4.777	.000

a. Dependent Variable: Y

Dari hasil perhitungan secara parsial, variabel kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan dengan $\alpha = 0,05$, apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan melihat nilai koefisien path yaitu 0,489 dengan nilai t hitung sebesar 4,777 yang lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 2,013. Variabel penilaian kinerja karyawan memiliki Probabilitas sebesar 0,000 yang lebih kecil dibandingkan dengan $\alpha = 0,05$ atau 5% sehingga H_0 ditolak. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang telah berdampak positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja mereka baik dari segi kuantitas maupun segi kualitas pekerjaannya. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan - karyawan perusahaan ini yang meliputi kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap supervisi, kepuasan terhadap teman sekerja, kepuasan terhadap promosi dan kepuasan terhadap gaji telah memberikan dampak yang positif. Pekerjaan - pekerjaan mereka menjadi bertambah baik kualitasnya, contohnya pelayanan terhadap nasabah Bank Jatim menjadi lebih baik, lebih ramah dan lebih cepat. Selain itu, jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan para karyawan menjadi lebih meningkat, salah satunya ditandai dengan meningkatnya jumlah kredit yang dikucurkan kepada masyarakat dan meningkatnya dana pihak ketiga alias tabungan masyarakat dalam hal ini nasabah Bank Jatim. Tidak hanya itu, dengan adanya kepuasan kerja yang dirasakan para karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang, maka mereka mampu menyelesaikan pekerjaan lebih tepat waktu sesuai dengan tenggat waktu yang diberikan, sebagai contoh karyawan mampu memberikan informasi mengenai perbankan nasional secara cepat dan akurat .

3. Penilaian kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis penelitian yang akan diuji dirumuskan berbentuk hipotesis statistik berikut :

Ha : $\rho_{y_1} \neq 0$

Ho : $\rho_{y_1} = 0$

Hipotesis bentuk kalimat :

Ha : Penilaian kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Ho : Penilaian kinerja karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil perhitungan secara parsial seperti yang ditunjukkan pada tabel 13 diatas, variabel penilaian kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha=5\%$) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,432 dengan nilai t hitung sebesar 4,221 yang lebih besar dibandingkan dengan t tabel sebesar 2,013. Variabel penilaian kinerja karyawan memiliki Probabilitas sebesar 0,000 yang lebih kecil dibandingkan dengan $\alpha = 0,05$ atau 5%. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa penilaian kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

Penilaian yang dilakukan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang telah memberikan dampak positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan yang bersangkutan. Dengan adanya penilaian terhadap kinerja mereka, maka para karyawan akan mengetahui hasil penilaiannya. Hasil penilaian ini dapat dijadikan *feed back* atau umpan balik bagi karyawan. Dengan mengetahui hasil penilaian atas perilaku dan kinerja mereka, diharapkan para karyawan dapat mengetahui apa saja kelebihan - kelebihan yang perlu dipertahankan atau ditingkatkan, dan apa saja kekurangan - kekurangan yang perlu diperbaiki atau dihilangkan . Dengan demikian, akan ada usaha dari karyawan sendiri untuk secara sadar memperbaiki kinerja dikemudian hari.

4. Rekapitulasi Analisis Path

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan program *SPSS* versi 13 serta menurut uraian diatas, maka rekapitulasi hasil analisis path ditunjukkan pada tabel dibawah ini.

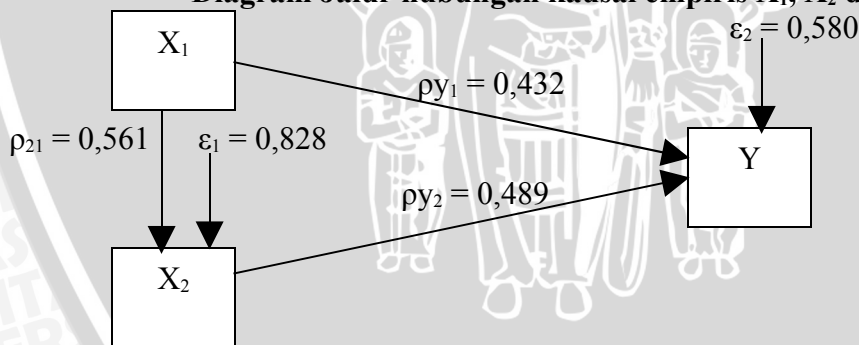
Tabel 14
Rekapitulasi Analisis Path

Hubungan	Koefisien Jalur	t hitung	t tabel	R Square	Probabilitas (Sig.)	Keterangan
$X_1 \rightarrow X_2$	0,561	4,700	2,013	0,315	0,000	Signifikan
$X_2 \rightarrow Y$	0,489	4,777	2,013	0,663	0,000	Signifikan
$X_1 \rightarrow Y$	0,432	4,221	2,013		0,000	Signifikan

Sumber : Lampiran 6

Berdasarkan pada tabel 14 diatas, dapat diketahui bahwa nilai R Square sebesar 0,663 yang berarti besarnya dukungan variabel bebas (penilaian kinerja karyawan) dan variabel intervening (kepuasan kerja karyawan) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) sebesar 66,3 %. Sisanya yaitu sebesar 33,7 % didukung oleh variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 5 dibawah ini.

Gambar 5
Diagram Jalur hubungan kausal empiris X_1 , X_2 dan Y



Keterangan : $\epsilon_1 = \sqrt{1 - R^2}$
 $= \sqrt{1 - 0,315}$
 $= 0,828$
 $\epsilon_2 = \sqrt{1 - R^2}$
 $= \sqrt{1 - 0,663}$
 $= 0,580$

Model persamaan struktural yang dihasilkan pada penelitian ini yaitu sebagai berikut :

$$\begin{aligned} X_2 &= \rho_{21}X_1 + \varepsilon_1 \\ &= 0,561X_1 + 0,828 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Y &= \rho_{y1}X_1 + \rho_{y2}X_2 + \varepsilon_2 \\ &= 0,432X_1 + 0,489X_2 + 0,580 \end{aligned}$$

Analisis pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), dan pengaruh total (*total effect*) antar variabel dalam model ini digunakan untuk membandingkan besarnya pengaruh setiap variabel. Pengaruh langsung yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pengaruh langsung variabel penilaian kinerja karyawan terhadap variabel kinerja karyawan. Sedangkan pengaruh tidak langsung yang dimaksud adalah efek / pengaruh variabel bebas yaitu penilaian kinerja karyawan yang muncul melalui sebuah variabel antara (*intervening variabel*) yaitu kepuasan kerja karyawan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Pengaruh total adalah pengaruh dari berbagai hubungan, dalam penelitian ini yang dimaksud pengaruh total yaitu penjumlahan dari nilai pengaruh langsung (*direct effect*) dan nilai pengaruh tidak langsung (*indirect effect*). Tabel 15 dibawah ini menunjukkan nilai *direct*, *indirect* dan *total effect*.

Tabel 15
Nilai pengaruh *direct*, *indirect* dan *total effect*

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Variabel Antara	Efek			Perbandingan Efek
			<i>Direct</i>	<i>Indirect</i>	<i>Total</i>	
X ₁	Y	X ₂	0,432	0,561 x 0,489 = 0,274	0,432+0,274 = 0,706	<i>Direct Effect</i> < <i>Total Effect</i>

Berdasarkan tabel 15 dapat diketahui bahwa nilai pengaruh total (*total effect*) yaitu 0,706 berarti lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh langsungnya (*direct effect*) yaitu 0,432. Hal ini berarti bahwa variabel antara

(*intervening variabel*) yaitu kepuasan kerja karyawan memperkuat pengaruh variabel bebas yaitu penilaian kinerja karyawan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

F. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian ini diketahui bahwa penilaian kinerja karyawan akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan berdampak pada kinerja karyawan itu sendiri. Hal ini terlihat dari hasil analisis path yang menunjukkan bahwa variabel penilaian kinerja karyawan secara parsial mempunyai pengaruh bagi keadaan emosional seseorang yang bermakna kepuasan kerja karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang. Penilaian kinerja karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang dengan unsur pekerjaan yang dinilai berupa kemampuan manajerial masing - masing karyawan telah berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan tersebut. Dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa unsur pekerjaan yang dinilai berupa kemampuan manajerial karyawan telah diketahui dan dinilai tepat sasaran atau sesuai oleh karyawan yang bersangkutan. Selain itu, kriteria penilaian yang ditetapkan perusahaan dalam penilaian kinerja telah diketahui dan juga dinilai sesuai atau rasional untuk dicapai oleh karyawan-karyawannya.

Pelaksanaan penilaian kinerja karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang dijalankan secara profesional dan dilakukan tiap bulan oleh atasan langsung terhadap bawasanya yang menjadi tanggung jawab atasan yang bersangkutan. Karyawan yang dinilai dimintakan pendapatnya atas hasil penilaian yang dilaksanakan terhadap yang bersangkutan. Hasil penilaian nantinya akan diproses lebih lanjut untuk dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi keputusan manajemen terutama yang berkaitan dengan kenaikan gaji, pertimbangan promosi dan sebagainya.

Berdasarkan pengamatan peneliti, proses penilaian kinerja karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang menggunakan metode *Graphic Rating System* yang berorientasi masa lalu dan ditetapkan dengan kriteria penilaian yang jelas. Metode penilaian kinerja karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang ini berupa formulir berisi tabel penilaian yang mengandung beberapa obyek penilaian yaitu sembilan

kemampuan manajerial untuk masing-masing karyawan dan data laba usaha serta nilai penjualan jasa perbankan. Metode penilaian tersebut ditetapkan dengan kriteria penilaian yang jelas. Terdapat lima kriteria penilaian yang digunakan yaitu “istimewa”, “baik”, “sedang”, “kurang”, dan “buruk”. Masing-masing kriteria ini memiliki syarat tersendiri seperti yang telah dijelaskan pada bagian pelaksanaan penilaian kinerja pada bab IV skripsi ini.

Tujuan penilaian kinerja karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang yaitu untuk evaluasi dan juga untuk tujuan pengembangan. Dalam tujuan evaluasi, penilai dalam hal ini atasan menilai kinerja masa lalu karyawannya. Tujuan evaluasi ini membandingkan karyawan satu dengan karyawan lainnya terhadap beberapa standar yang telah ditetapkan sehingga keputusan dapat diambil menurut catatan kinerja mereka. Sedangkan untuk tujuan pengembangan, penilaian kinerja karyawan diharapkan dapat memotivasi dan mengarahkan kinerja masing-masing karyawan serta mengupayakan pengembangan karir karyawan yang bersangkutan. Subyek penilaian yang berupa karyawan itu sendiri dan obyek penilaian yaitu berupa sembilan kemampuan manajerial karyawan telah sejalan dengan tujuan penilaian kinerja karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang. Pelaku penilaian yang memiliki status sebagai atasan langsung karyawan yang dinilai telah disepakati oleh karyawan yang bersangkutan sehingga penilaian kinerja dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan perusahaan. Sumber data yang digunakan sebagai bahan penilaian kinerja karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang meliputi data produksi jasa perbankan yang dihasilkan, data personalia berupa beberapa hal yaitu catatan kehadiran karyawan, masa kerja, dan program pelatihan yang pernah diikuti serta data lainnya berupa data keuangan dan data operasional perusahaan.

Proses penilaian kinerja karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang selama ini telah berjalan dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan dapat tercapainya tujuan penilaian kinerja yaitu untuk evaluasi dan untuk pengembangan karyawan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa masalah - masalah penilaian kinerja yang selama ini umum dijumpai seperti *leniency* (kemurahan hati), *Strictness* (keketatan), *hallo effect*, dan *recency* (bahan pertimbangan kinerja) dapat dihindari. Masalah-masalah penilaian kinerja seperti yang telah disebutkan sebelumnya dapat dihindari karena pelaku penilaian (penilai) dalam hal ini

penyelia langsung yang diemban oleh atasan karyawan yang dinilai telah dilatih agar dapat bertindak obyektif dan profesional dalam menjalankan tugasnya ini.

Menurut Handoko (2000:193) kepuasan kerja merupakan keadaan emosional karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Hal ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerja. Teori Handoko tersebut ternyata dapat dirasakan oleh karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang. Pernyataan Handoko tersebut didasari oleh teori keadilan (*Equity Theory*) yaitu perasaan keadilan atau ketidak-adilan atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang yang sekelas. Karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang telah merasakan keadilan yang diwujudkan dengan rasa puas terhadap pekerjaan mereka, puas terhadap supervisi yang diberikan atasan terhadap mereka, puas terhadap sesama teman sekerja serta puas terhadap sistem dan kesempatan promosi yang mereka dapatkan. Selain itu, para karyawan juga merasa puas terhadap gaji yang mereka peroleh selama bekerja di PT. Bank Jatim cabang Malang.

Dengan demikian, penilaian kinerja karyawan pada PT. Bank Jatim cabang Malang telah memberikan kepuasan kerja pada karyawannya karena penilaian kinerja tersebut dilakukan dengan menggunakan unsur-unsur yang tepat dan kriteria penilaian yang jelas. Dengan telah dirasakannya kepuasan kerja karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang akan berdampak pada peningkatan kinerja mereka baik dari segi kuantitas, kualitas maupun ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya perbedaan yang positif antara waktu atau masa sebelum penilaian kinerja dilakukan dengan waktu setelah penilaian kinerja dilakukan. Hasil kerja para karyawan akan lebih optimal dan cenderung meningkat kualitas dan kuantitasnya serta tidak ada penumpukan pekerjaan setelah penilaian kinerja dilakukan. Hal ini dikarenakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*) dan kesempatan (*opportunity*) telah dimiliki oleh karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang. Oleh karena itu, penilaian kinerja karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan pada akhirnya berdampak positif pada peningkatan kinerja karyawan yang bersangkutan.

Berdasarkan hasil analisis path pada penelitian ini diketahui bahwa pengaruh total (*total effect*) dari penilaian kinerja karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang dan kepuasan kerja karyawan tersebut terhadap kinerja karyawan yang bersangkutan sebesar 0,706. Bila dibandingkan dengan pengaruh langsung antara penilaian kinerja karyawan terhadap kinerja karyawan yang hanya sebesar 0,432, berarti dapat dikatakan bahwa adanya kepuasan kerja pada karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang dapat memperkuat pengaruh penilaian kinerja karyawan perusahaan tersebut terhadap kinerja karyawan-karyawannya. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang hanya menguji pengaruh langsung antara penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan, penelitian ini berhasil membuktikan adanya pengaruh antara penilaian kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan dan pada akhirnya berdampak positif pada kinerja karyawan.

Dengan adanya peningkatan kinerja karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang, maka visi perusahaan ini yang diantaranya terdiri dari “menjadi bank yang aman dan terpercaya”, “berkembang secara wajar menjadi perusahaan jasa perbankan yang berkinerja tinggi”, serta “secara konsisten berorientasi pada kepuasan nasabah” dapat terwujud. Misi perusahaan ini yaitu “mendorong pertumbuhan potensi ekonomi daerah serta ikut mengembangkan sektor usaha kecil dan menengah dalam rangka memperoleh laba yang optimal” dapat terwujud dengan meningkatnya kinerja karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang menuju titik yang lebih optimal.

BAB V PENUTUP

A. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian ini yang mengkaji pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Berdasarkan uji partial (uji t) maka dapat diketahui bahwa secara parsial variabel penilaian kinerja karyawan (X_1) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y) dengan nilai t hitung sebesar 4,221 yang lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 2,013 dan probabilitas sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dibandingkan dengan α 0,05. Selain itu, variabel penilaian kinerja karyawan (X_1) secara parsial juga berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan (X_2) dengan nilai t hitung sebesar 4,700 dimana lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 2,013 dan probabilitas sebesar 0,000 yang lebih kecil dibandingkan dengan α 0,05. Sedangkan variabel kepuasan kerja karyawan (X_2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y) dengan nilai t hitung sebesar 4,777 yang lebih besar dibandingkan dengan t tabel sebesar 2,013 dan probabilitas sebesar 0,000 yang lebih kecil dibandingkan dengan α 0,05.
2. Selain itu, berdasarkan hasil analisis juga dapat diketahui bahwa besarnya dukungan (kontribusi) variabel penilaian kinerja karyawan dan variabel kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari nilai R Square sebesar 0,663 yang berarti bahwa penilaian kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan secara bersama-sama memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan sebesar 66,3 %, sedangkan sisanya sebesar 33,7 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.
3. Berdasarkan perbandingan antara pengaruh total (*total effect*) sebesar 0,706 yang lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsung (*direct effect*) yang hanya sebesar 0,432 maka dapat disimpulkan bahwa variabel antara (*intervening variabel*) yaitu kepuasan kerja karyawan memperkuat

pengaruh variabel bebas yaitu penilaian kinerja karyawan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

4. Dari penjelasan yang telah dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini berhasil membuktikan bahwa variabel penilaian kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan dan pada akhirnya berdampak positif terhadap variabel kinerja karyawan.

B. SARAN

1. Berdasarkan hasil penelitian seperti yang telah dikemukakan diatas, hendaknya PT. Bank Jatim cabang Malang lebih memperhatikan salah satu tujuan penilaian kinerja yaitu untuk tujuan pengembangan karyawan. Salah satu caranya yaitu dengan memperbanyak frekuensi pemberian pelatihan bagi karyawan-karyawan PT. Bank Jatim cabang Malang. Dengan demikian, kinerja karyawan tersebut akan lebih optimal dan memberikan kontribusi yang lebih besar bagi perusahaan.
2. Pelaksanaan penilaian kinerja sebaiknya lebih melibatkan peran aktif karyawan karena hasil penilaian ini dapat pula dijadikan sebagai *feed back* (umpan balik) bagi karyawan. Dengan mengetahui hasil penilaian atas perilaku dan kinerja mereka diharapkan karyawan dapat mengetahui apa saja kelebihan-kelebihan yang perlu dipertahankan atau ditingkatkan, dan apa saja kelemahan-kelemahan yang perlu diperbaiki atau dihilangkan. Dengan demikian akan ada usaha dari karyawan sendiri untuk secara sadar memperbaiki kinerja dikemudian hari.
3. Bagi PT. Bank Jatim cabang Malang, *feed back* (umpan balik) dari karyawan sebagai akibat adanya penilaian kinerja ini akan memungkinkan perusahaan melakukan penyesuaian-penyesuaian sepanjang siklus penilaian guna mewujudkan tujuan dari diadakannya penilaian kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Strategi Keunggulan Kompetitif*. Ed. Pertama. Yogyakarta :BPFE
- Amstrong, Michael. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo
- Anthony, Robert, James Reece. 1989. *Accounting : Text and Cases*. Illionis : Richard D. Irwin Inc.
- Arikunto, S. 1993. *Prosedur Penelitian, Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta
- _____. 2002. *Prosedur Penelitian, Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta
- Cornell, Michael R, Kuzmits, Frank E. 1982. *Personnel Management of Human Resources*. Bill & Howell Co.
- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia* : Ed. Bahasa Indonesia. Jakarta : PT. Prenhallindo
- Dharma, Agus. 1985. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta : CV. Rajawali
- _____. 1986. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Erlangga
- Ernani. 2002. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: CV. Rajawali
- Gomes, Faustino Cardoso. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi Offset
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Liberty
- Harian Kompas* : Ed.Desember. Jakarta
- Hasibuan, Malayu S. P. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Dasar dan Kunci Keberhasilan)*. CV. Haji Masagung
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remadja Rosdakarya
- Mangkuprawira, Tb. Sjafri. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Manulang, Moch. 1987. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi Offset

- Mas'ud, Moh. 1988. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Erlangga
- Moekijat, Drs. 1983. *Manajemen Kepegawaian dan Hubungan – Hubungan dalam Perusahaan*. Bandung : Penerbit Alumni
- _____. 1983. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Bandung : Mandar Maju
- Moenir, A. S. 1983. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Jakarta : PT. Gunung Agung
- Nazir, M. 1996. *Prosedur Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta
- _____. 2005. *Prosedur Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta
- Rahmat, Jalaluddin. 1989. *Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung : CV. Remadja
- Rao, T.V. 1996. *Penilaian Prestasi Kerja. Teori dan Praktek*. Jakarta : Gramedia
- Riduwan dan Kuncoro. 2008. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur*. Bandung :Alfabeta
- Ruky, Ahmad S. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- Salyadain, Mirza S. 1998. *Personnel Management*. UK. Prentice Hall International
- Samsudin, Sadili.2006.*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Pustaka Setia
- Schuler, Randall S, Susan E. Jackson. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke-21*. Jakarta : Erlangga
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods for Business*. Ed.4. Jakarta : Salemba Empat
- Siagian, Sondang, P. 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- _____. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : STIE YKPN
- _____. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : STIE YKPN

Singarimbun, Masri, Sofyan Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survey*. Cetakan Kedua. Jakarta : LP3ES

Siswanto, Sastrohadiwiry, Bambang. 2002 *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara

Sudjana, 2002. *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi Bagi Para Peneliti*. Edisi Ketiga. Cetak Ulang Kedua Edisi Revisi. Bandung:TARSITO.

Syarif, Rusli. 1987. *Teknik Manajemen Latihan dan Pengembangan*. Bandung : Angkasa

Usman, Husaini. dan Akbar, Purnomo, Setiady. 2003. *Metodologi Penelitian Sosial*. Cetakan Keempat. Jakarta: PT. Bumi Aksara

Widayat dan Amirullah, 2002. *Riset Bisnis*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Wijaya Indra, Ibrahim Adam. 1983. *Perilaku Organisasi*. Bandung : Sinar Baru

Zainun.1994. *Perilaku Organisasi*. Bandung : Sinar baru



PENGANTAR KUESIONER

Hal : Permohonan Pengisian angket / kuesioner
Lampiran : 1 (satu) Berkas
Judul Skripsi : Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan.
(Studi Pada PT. Bank Jatim (Persero) Kantor Cabang Malang).
Kepada Yth. : Bapak / Ibu Karyawan / Karyawati
PT. Bank Jatim (Persero) Kantor Cabang Malang.

Dengan Hormat,

Dalam rangka penelitian guna penyusunan skripsi mahasiswa Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang, maka saya selaku peneliti memohon dengan hormat kesediaan bapak / ibu karyawan / karyawati PT. Bank Jatim (Persero) Kantor Cabang Malang untuk mengisi angket / kuesioner yang telah disediakan.

Angket / kuesioner ini bukan merupakan penilaian perusahaan atas kinerja anda dan juga bukan merupakan media untuk melontarkan ketidakpuasan terhadap perusahaan. Anda tidak perlu khawatir untuk memilih jawaban pada setiap butir pernyataan dengan sejujurnya dan obyektif, artinya semua jawaban anda adalah benar dan sesuai dengan kondisi yang benar - benar anda rasakan selama bekerja di PT. Bank Jatim (Persero) kantor cabang Malang. Adapun jawaban yang anda berikan, akan saya jaga kerahasiaannya sehingga tidak akan berpengaruh terhadap keberadaan anda dalam perusahaan.

Setiap jawaban yang anda berikan merupakan bantuan yang tak ternilai harganya bagi penelitian ini. Atas perhatian dan kesediaannya mengisi kuesioner ini, saya sampaikan terima kasih.

Malang, 6 April 2009

Angga Kusuma Khrisna

**Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya
Terhadap Kinerja Karyawan
(Studi Pada PT. Bank Jatim (Persero) Kantor Cabang Malang).**

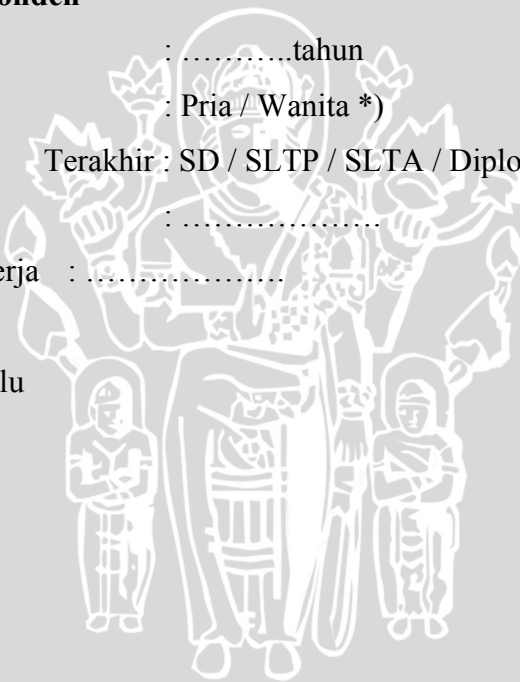
I. Petunjuk Pengisian Angket / Kuesioner

1. Mohon dengan hormat bantuan dan kesediaan Bapak / Ibu untuk menjawab setiap butir pernyataan sesuai dengan apa yang anda rasakan selama bekerja di PT. Bank Jatim (Persero) kantor Cabang Malang.
2. Lingkarilah atau berikan tanda silang (x) pada jawaban yang paling sesuai dengan pilihan anda.

II. Karakteristik responden

1. Usia :tahun
2. Jenis Kelamin : Pria / Wanita *)
3. Pendidikan Terakhir : SD / SLTP / SLTA / Diploma / Sarjana*)
4. Masa Kerja :
5. Bagian/Unit Kerja :

*) Coret yang tidak perlu



KUESIONER

Penilaian Kinerja Karyawan :

1. Anda mengetahui unsur-unsur pekerjaan yang dinilai
 - a). sangat mengetahui
 - b). mengetahui
 - c). cukup mengetahui
 - d). tidak mengetahui
 - e). sangat tidak mengetahui
2. Unsur-unsur pekerjaan yang dinilai sudah sesuai dengan pekerjaan anda
 - a). sangat sesuai
 - b). sesuai
 - c). cukup sesuai
 - d). tidak sesuai
 - e). sangat tidak sesuai
3. Anda mengetahui kriteria-kriteria penilaian yang ditetapkan oleh perusahaan tempat anda bekerja
 - a). sangat mengetahui
 - b). mengetahui
 - c). cukup mengetahui
 - d). tidak mengetahui
 - e). sangat tidak mengetahui
4. Kriteria-kriteria penilaian yang digunakan dalam penilaian kinerja sudah sesuai dengan pekerjaan anda
 - a). sangat setuju
 - b). setuju
 - c). cukup setuju
 - d). tidak setuju
 - e). sangat tidak setuju

Kepuasan kerja karyawan :

5. Pekerjaan anda selama ini sudah sesuai dengan minat yang anda miliki
 - a). sangat sesuai
 - b). sesuai
 - c). cukup sesuai
 - d). tidak sesuai
 - e). sangat tidak sesuai
6. Pekerjaan anda selama ini sudah sesuai dengan bakat yang anda miliki
 - a). sangat sesuai
 - b). sesuai
 - c). cukup sesuai
 - d). tidak sesuai
 - e). sangat tidak sesuai
7. Pekerjaan anda selama ini sudah sesuai dengan kemampuan yang anda miliki
 - a). sangat sesuai
 - d). tidak sesuai

- b). sesuai
 - c). cukup sesuai
 - e). sangat tidak sesuai
8. Selama ini anda merasa telah bekerja dengan menyenangkan
 - a). sangat menyenangkan
 - b). menyenangkan
 - c). cukup menyenangkan
 - d). tidak menyenangkan
 - e). sangat tidak menyenangkan
 9. Anda memiliki hubungan yang baik dengan atasan anda
 - a). sangat baik
 - b). baik
 - c). cukup baik
 - d). tidak baik
 - e). sangat tidak baik
 10. Selama ini atasan anda memberi dukungan dalam bekerja
 - a). sangat mendukung
 - b). mendukung
 - c). cukup mendukung
 - d). tidak mendukung
 - e). sangat tidak mendukung
 11. Anda memiliki hubungan yang baik dengan teman sekerja
 - a). sangat baik
 - b). baik
 - c). cukup baik
 - d). tidak baik
 - e). sangat tidak baik
 12. Selama ini teman sekerja anda memberi dukungan dalam bekerja
 - a). sangat mendukung
 - b). mendukung
 - c). cukup mendukung
 - d). tidak mendukung
 - e). sangat tidak mendukung
 13. Anda merasa puas dengan sistem promosi yang telah ditetapkan oleh perusahaan tempat anda bekerja
 - a). sangat puas
 - b). puas
 - c). cukup puas
 - d). tidak puas
 - e). sangat tidak puas
 14. Anda mempunyai kesempatan yang sama dalam mendapatkan promosi
 - a). sangat setuju
 - b). setuju
 - c). cukup setuju
 - d). tidak setuju
 - e). sangat tidak setuju

15. Gaji yang anda terima saat ini sudah mencukupi biaya hidup anda

- a). sangat setuju
- b). setuju
- c). cukup setuju
- d). tidak setuju
- e). sangat tidak setuju

16. Gaji yang anda terima saat ini sudah sesuai dengan harapan anda

- a). sangat sesuai
- b). sesuai
- c). cukup sesuai
- d). tidak sesuai
- e). sangat tidak sesuai

Kinerja Karyawan :

17. Kuantitas pekerjaan anda belum sesuai dengan yang anda harapkan dibandingkan dengan setelah penilaian kinerja dilakukan

- a). sangat setuju
- b). setuju
- c). cukup setuju
- d). tidak setuju
- e). sangat tidak setuju

18. Setelah penilaian kinerja dilakukan, kuantitas pekerjaan anda sudah sesuai dengan harapan anda dibandingkan dengan waktu sebelumnya

- a). sangat setuju
- b). setuju
- c). cukup setuju
- d). tidak setuju
- e). sangat tidak setuju

19. Kualitas pekerjaan anda belum sesuai dengan yang anda harapkan dibandingkan dengan setelah penilaian kinerja dilakukan

- a). sangat setuju
- b). setuju
- c). cukup setuju
- d). tidak setuju
- e). sangat tidak setuju

20. Setelah penilaian kinerja dilakukan, kualitas pekerjaan anda sudah sesuai dengan harapan anda dibandingkan dengan waktu sebelumnya

- a). sangat setuju
- b). setuju
- c). cukup setuju
- d). tidak setuju
- e). sangat tidak setuju

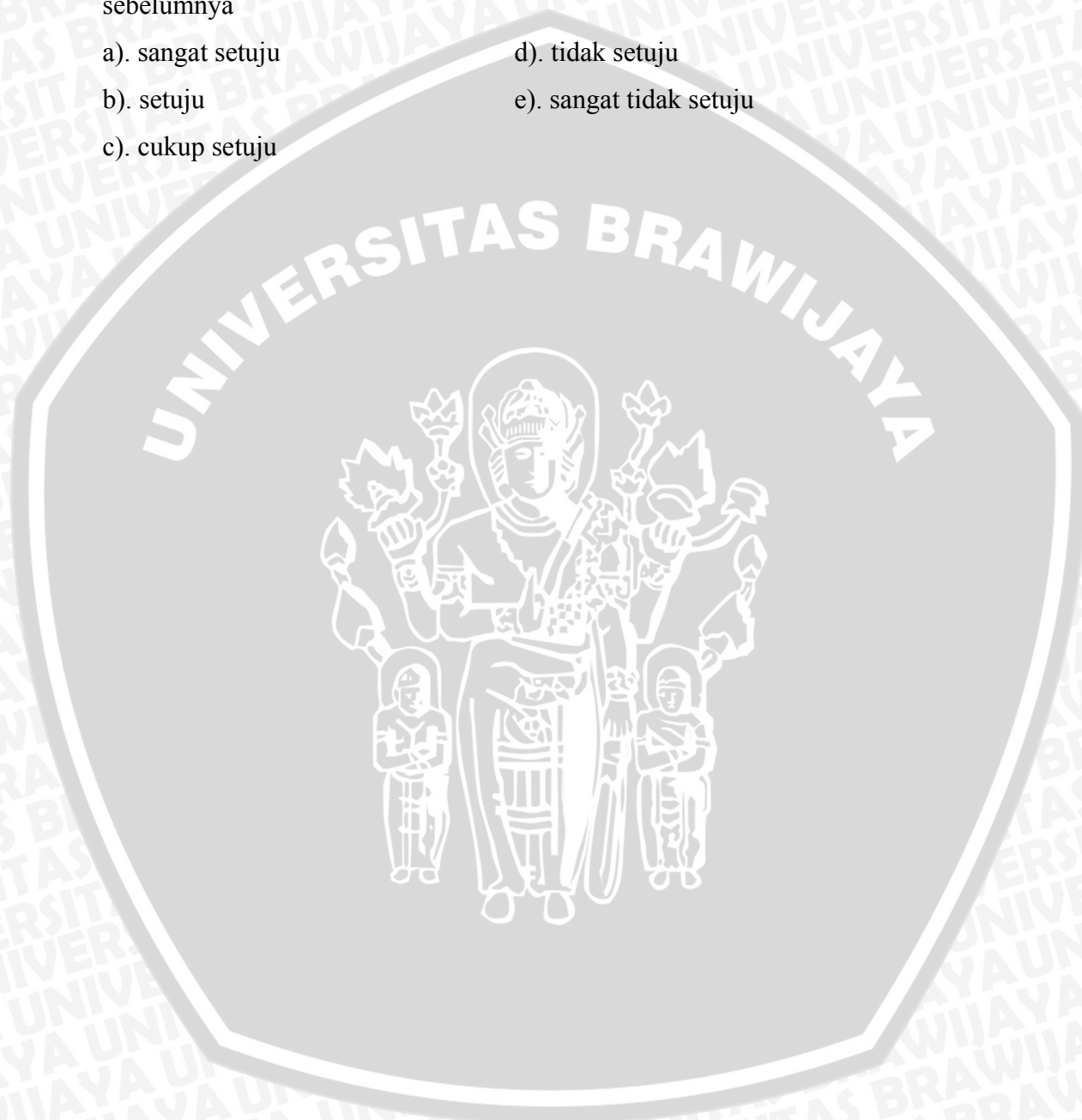
21. Tingkat ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan anda belum sesuai dengan yang anda harapkan dibandingkan dengan setelah penilaian kinerja dilakukan

- a). sangat setuju
- d). tidak setuju

- b). setuju
- c). cukup setuju
- e). sangat tidak setuju

22. Setelah penilaian kinerja dilakukan, tingkat ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan anda sudah sesuai dengan harapan anda dibandingkan dengan waktu sebelumnya

- a). sangat setuju
- b). setuju
- c). cukup setuju
- d). tidak setuju
- e). sangat tidak setuju



Data Skor Kuesioner Variabel Penilaian Kinerja Karyawan (X_1)

Item No	$X_{1,1}$	$X_{1,2}$	$X_{1,3}$	$X_{1,4}$	X_1
1	3	3	4	4	14
2	3	3	3	3	12
3	3	3	4	4	14
4	4	4	4	4	16
5	4	4	3	3	14
6	4	4	3	3	14
7	3	3	4	4	14
8	4	4	4	4	16
9	4	4	3	3	14
10	4	4	4	4	16
11	4	4	3	3	14
12	4	4	4	4	16
13	3	3	3	3	12
14	3	3	4	4	14
15	4	4	4	4	16
16	4	4	3	3	14
17	3	3	3	3	12
18	3	3	4	4	14
19	4	4	3	3	14
20	4	4	4	4	16
21	5	5	4	4	18
22	4	4	4	4	16
23	3	3	3	3	12
24	4	4	3	3	14
25	4	4	4	4	16
26	3	3	4	4	14
27	3	3	3	3	12
28	4	4	4	4	16
29	4	4	4	4	16
30	4	4	3	3	14
31	3	3	3	3	12
32	3	3	3	3	12
33	4	4	4	4	16
34	3	3	4	4	14
35	4	4	3	3	14
36	4	4	4	4	16
37	4	4	4	4	16
38	4	4	3	3	14
39	4	4	3	3	14
40	4	4	4	4	16

41	4	4	3	3	14
42	4	4	4	4	16
43	3	3	3	3	12
44	5	5	3	3	16
45	5	5	3	3	16
46	3	3	4	4	14
47	3	3	4	4	14
48	5	5	4	4	18
49	4	4	3	3	14
50	4	4	4	4	16

Data Skor Kuesioner Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (X_2)

Item No	$X_{2,1}$	$X_{2,2}$	$X_{2,3}$	$X_{2,4}$	$X_{2,5}$	$X_{2,6}$	$X_{2,7}$	$X_{2,8}$	$X_{2,9}$	$X_{2,10}$	$X_{2,11}$	$X_{2,12}$	X_2
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	38
2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	40
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	38
4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	41
5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	37
6	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	38
7	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	41
8	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	44
9	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	42
10	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	41
11	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	44
12	4	3	3	4	4	5	4	4	3	3	3	3	43
13	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	33
14	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	40
15	3	3	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	46
16	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	42
17	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	44
18	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	40
19	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	46
20	4	3	3	4	4	4	5	5	3	3	3	3	44
21	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	39
22	4	3	3	4	5	5	3	3	3	3	4	4	44
23	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	35
24	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	38
25	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	45

26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	38
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	39
28	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	41
29	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	44
30	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	42
31	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	39
32	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	41
33	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	44
34	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	42
35	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	41
36	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	44
37	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	40
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	38
39	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	37
40	3	3	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	46
41	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	38
42	3	3	3	3	4	4	5	5	4	4	3	3	44
43	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	40
44	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	46
45	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	44
46	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	40
47	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	44
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
49	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	41
50	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	42

Data Skor Kuesioner Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item No	1	2	3	4	5	6	Y
1	3	3	3	3	3	3	18
2	3	3	3	3	3	3	18
3	2	2	3	3	2	2	14
4	2	2	3	3	3	3	16
5	2	2	3	3	2	2	14
6	2	2	3	3	2	2	14
7	2	2	3	3	3	3	16
8	3	3	3	3	3	3	18
9	3	3	3	3	4	4	20
10	3	3	4	4	4	4	22
11	3	3	4	4	3	3	20
12	3	3	4	4	3	3	20
13	2	2	3	3	2	2	14

14	3	3	4	4	3	3	20
15	3	4	4	4	3	3	21
16	3	3	4	4	3	3	20
17	3	3	3	3	2	2	16
18	3	3	3	3	3	3	18
19	3	3	4	3	3	3	19
20	4	4	4	4	3	3	22
21	4	4	4	4	3	3	22
22	3	3	4	4	3	3	20
23	2	2	3	3	2	2	14
24	2	2	3	3	3	3	16
25	3	3	4	4	4	4	22
26	2	2	3	3	2	2	14
27	2	2	3	3	2	2	14
28	3	3	3	3	3	3	18
29	3	3	4	4	3	3	20
30	3	3	3	3	3	3	18
31	2	2	3	3	2	2	14
32	2	2	3	3	3	3	16
33	4	3	4	4	3	4	22
34	3	3	3	3	4	4	20
35	3	3	3	4	4	3	20
36	4	4	4	4	3	3	22
37	3	3	4	4	3	3	20
38	3	3	3	3	3	3	18
39	2	2	3	3	3	3	16
40	3	3	4	4	3	3	20
41	2	2	3	3	2	2	14
42	3	3	4	4	4	4	22
43	3	3	3	3	3	3	18
44	4	4	4	4	4	4	24
45	4	4	4	4	3	3	22
46	3	4	3	3	3	3	19
47	3	3	4	4	3	3	20
48	4	4	4	4	4	4	24
49	3	3	4	4	3	3	20
50	4	4	4	4	4	4	24

Distribusi Frekuensi Untuk variabel X_1

Frequency Table

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	17	34.0	34.0	34.0
	4	29	58.0	58.0	92.0
	5	4	8.0	8.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	17	34.0	34.0	34.0
	4	29	58.0	58.0	92.0
	5	4	8.0	8.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	23	46.0	46.0	46.0
	4	27	54.0	54.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	23	46.0	46.0	46.0
	4	27	54.0	54.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Distribusi Frekuensi Untuk variabel X_2

Frequency Table

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.0	2.0	2.0
	3	29	58.0	58.0	60.0
	4	20	40.0	40.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.0	2.0	2.0
	3	37	74.0	74.0	76.0
	4	12	24.0	24.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.0	2.0	2.0
	3	37	74.0	74.0	76.0
	4	12	24.0	24.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.0	2.0	2.0
	3	24	48.0	48.0	50.0
	4	25	50.0	50.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	21	42.0	42.0	42.0
	4	26	52.0	52.0	94.0
	5	3	6.0	6.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	22	44.0	44.0	44.0
	4	24	48.0	48.0	92.0
	5	4	8.0	8.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	21	42.0	42.0	42.0
	4	27	54.0	54.0	96.0
	5	2	4.0	4.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X2.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	24	48.0	48.0	48.0
	4	24	48.0	48.0	96.0
	5	2	4.0	4.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X2.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	32	64.0	64.0	64.0
	4	18	36.0	36.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X2.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	33	66.0	66.0	66.0
	4	17	34.0	34.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X2.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	29	58.0	58.0	58.0
	4	21	42.0	42.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X2.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	28	56.0	56.0	56.0
	4	22	44.0	44.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Distribusi Frekuensi Untuk variabel Y

Frequency Table

1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	14	28.0	28.0	28.0
	3	28	56.0	56.0	84.0
	4	8	16.0	16.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	14	28.0	28.0	28.0
	3	27	54.0	54.0	82.0
	4	9	18.0	18.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	27	54.0	54.0	54.0
	4	23	46.0	46.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	27	54.0	54.0	54.0
	4	23	46.0	46.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	10	20.0	20.0	20.0
	3	31	62.0	62.0	82.0
	4	9	18.0	18.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	10	20.0	20.0	20.0
	3	31	62.0	62.0	82.0
	4	9	18.0	18.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	



Hasil Analisis Regresi Variabel X_1 terhadap X_2

Regression

Variables Entered/Removed^d

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X_1^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: X_2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.561 ^a	.315	.301	2.62

a. Predictors: (Constant), X_1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	151.561	1	151.561	22.091	.000 ^a
	Residual	329.319	48	6.861		
	Total	480.880	49			

a. Predictors: (Constant), X_1

b. Dependent Variable: X_2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24.979	3.496		7.144	.000
	X_1	1.122	.239	.561	4.700	.000

a. Dependent Variable: X_2

Hasil Analisis Regresi Variabel X_1 dan X_2 terhadap Y

Regression

Variables Entered/Removed^d

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.814 ^a	.663	.648	1.79

a. Predictors: (Constant), X2, X1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	295.104	2	147.552	46.197	.000 ^a
	Residual	150.116	47	3.194		
	Total	445.220	49			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-12.878	3.427		-3.758	.000
	X1	.831	.197	.432	4.221	.000
	X2	.470	.098	.489	4.777	.000

a. Dependent Variable: Y

Hasil Uji Reliabilitas Untuk Variabel X₁

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

No.	Item	Mean	Std Dev	Cases
1.	X1.1	3.7400	.5997	50.0
2.	X1.2	3.7400	.5997	50.0
3.	X1.3	3.5400	.5035	50.0
4.	X1.4	3.5400	.5035	50.0

Reliability Coefficients

N of Cases = 50.0 N of Items = 4

Alpha = .6676

Hasil Uji Reliabilitas Untuk Variabel X₂

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

No.	Item	Mean	Std Dev	Cases
1.	X2.1	3.3800	.5303	50.0
2.	X2.2	3.2200	.4647	50.0
3.	X2.3	3.2200	.4647	50.0
4.	X2.4	3.4800	.5436	50.0
5.	X2.5	3.6400	.5980	50.0
6.	X2.6	3.6400	.6312	50.0
7.	X2.7	3.6200	.5675	50.0
8.	X2.8	3.5600	.5771	50.0
9.	X2.9	3.3600	.4849	50.0
10.	X2.10	3.3400	.4785	50.0
11.	X2.11	3.4200	.4986	50.0
12.	X2.12	3.4400	.5014	50.0

Reliability Coefficients

N of Cases = 50.0

N of Items = 12

Alpha = .7148

Hasil Uji Reliabilitas Untuk Variabel Y

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

No.	item	Mean	Std Dev	Cases
1.	1	2.8800	.6590	50.0
2.	2	2.9000	.6776	50.0
3.	3	3.4600	.5035	50.0
4.	4	3.4600	.5035	50.0
5.	5	2.9800	.6224	50.0
6.	6	2.9800	.6224	50.0

Reliability Coefficients

N of Cases = 50.0

N of Items = 6

Alpha = .9127

Hasil Uji Validitas Untuk Variabel X₁

Correlations

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1
X1.1	Pearson Correlation	1.000	1.000**	.001	.001	.766**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.993	.993	.000
	N	50	50	50	50	50
X1.2	Pearson Correlation	1.000**	1.000	.001	.001	.766**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.993	.993	.000
	N	50	50	50	50	50
X1.3	Pearson Correlation	.001	.001	1.000	1.000**	.644**
	Sig. (2-tailed)	.993	.993	.	.000	.000
	N	50	50	50	50	50
X1.4	Pearson Correlation	.001	.001	1.000**	1.000	.644**
	Sig. (2-tailed)	.993	.993	.000	.	.000
	N	50	50	50	50	50
X1	Pearson Correlation	.766**	.766**	.644**	.644**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
	N	50	50	50	50	50

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



Hasil Uji Validitas Untuk Variabel X₂

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2
X2.1	Pearson Correlation	1.000	.234	.234	.275	.247	.295*	.015	-.043	.092	-.037	.156	.126	.441**
	Sig. (2-tailed)	.	.103	.103	.054	.084	.037	.918	.769	.525	.799	.280	.384	.001
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X2.2	Pearson Correlation	.234	1.000	1.000**	.301*	.217	.136	.091	-.164	-.087	.024	.122	.189	.483**
	Sig. (2-tailed)	.103	.	.000	.034	.129	.345	.528	.254	.548	.869	.400	.188	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X2.3	Pearson Correlation	.234	1.000**	1.000	.301*	.217	.136	.091	-.164	-.087	.024	.122	.189	.483**
	Sig. (2-tailed)	.103	.000	.	.034	.129	.345	.528	.254	.548	.869	.400	.188	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X2.4	Pearson Correlation	.275	.301*	.301*	1.000	.229	.217	.206	.167	.028	-.013	.069	.108	.495**
	Sig. (2-tailed)	.054	.034	.034	.	.110	.131	.150	.248	.848	.931	.633	.456	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X2.5	Pearson Correlation	.247	.217	.217	.229	1.000	.731**	.190	.241	.104	.080	.175	.267	.662**
	Sig. (2-tailed)	.084	.129	.129	.110	.	.000	.186	.091	.472	.581	.223	.061	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X2.6	Pearson Correlation	.295*	.136	.136	.217	.731**	1.000	.237	.229	.232	.143	.166	.253	.679**
	Sig. (2-tailed)	.037	.345	.345	.131	.000	.	.097	.110	.105	.321	.249	.077	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X2.7	Pearson Correlation	.015	.091	.091	.206	.190	.237	1.000	.663**	.211	.035	-.290*	-.261	.403**
	Sig. (2-tailed)	.918	.528	.528	.150	.186	.097	.	.000	.142	.812	.041	.067	.004
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X2.8	Pearson Correlation	-.043	-.164	-.164	.167	.241	.229	.663**	1.000	.359*	.257	-.125	-.164	.418**
	Sig. (2-tailed)	.769	.254	.254	.248	.091	.110	.000	.	.010	.071	.388	.256	.003
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X2.9	Pearson Correlation	.092	-.087	-.087	.028	.104	.232	.211	.359*	1.000	.693**	.122	.175	.473**
	Sig. (2-tailed)	.525	.548	.548	.848	.472	.105	.142	.010	.	.000	.400	.225	.001
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X2.10	Pearson Correlation	-.037	.024	.024	-.013	.080	.143	.035	.257	.693**	1.000	.245	.214	.430**
	Sig. (2-tailed)	.799	.869	.869	.931	.581	.321	.812	.071	.000	.	.087	.135	.002
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X2.11	Pearson Correlation	.156	.122	.122	.069	.175	.166	-.290*	-.125	.122	.245	1.000	.878**	.422**
	Sig. (2-tailed)	.280	.400	.400	.633	.223	.249	.041	.388	.400	.087	.	.000	.002
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X2.12	Pearson Correlation	.126	.189	.189	.108	.267	.253	-.261	-.164	.175	.214	.878**	1.000	.480**
	Sig. (2-tailed)	.384	.188	.188	.456	.061	.077	.067	.256	.225	.135	.000	.	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
X2	Pearson Correlation	.441**	.483**	.483**	.495**	.662**	.679**	.403**	.418**	.473**	.430**	.422**	.480**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.004	.003	.001	.002	.002	.000	.
	N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil Uji Validitas Untuk Variabel Y

Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y
Y1	Pearson Correlation	1.000	.932**	.662**	.662**	.591**	.641**	.904**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
Y2	Pearson Correlation	.932**	1.000	.616**	.616**	.576**	.576**	.872**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
Y3	Pearson Correlation	.662**	.616**	1.000	.919**	.421**	.486**	.791**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.002	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
Y4	Pearson Correlation	.662**	.616**	.919**	1.000	.486**	.486**	.804**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
Y5	Pearson Correlation	.591**	.576**	.421**	.486**	1.000	.947**	.812**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000	.	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
Y6	Pearson Correlation	.641**	.576**	.486**	.486**	.947**	1.000	.834**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
Y	Pearson Correlation	.904**	.872**	.791**	.804**	.812**	.834**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	50	50	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Surat Keterangan**

No : 047/2367/UM/BPD/MLG/VII/2009

Pimpinan Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Malang menerangkan
bahwa :

NAMA : ANGGA KUSUMA KHRISNASIWI
NIM : 0510323019
JURUSAN : ADMINISTRASI BISNIS
FAKULTAS : ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS : BRAWIJAYA MALANG

telah menjalani dan menyelesaikan Penelitian Untuk Penulisan Skripsi di Bank
Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Malang sejak tanggal 06 April 2009 sampai
dengan 06 Mei 2009.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sebenarnya dan untuk dipergunakan
sebagaimana mestinya.

Malang, 23 Juli 2009

BANK JATIM
(PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TIMUR)
KANTOR CABANG MALANG



BAMBANG ISMARIADY
Pgs.Pemimpin Cabang

SUHARTONO
Penyelia Umum&SDM



CURRICULUM VITAE

Nama : Angga Kusuma Khrisnasiwi
NIM : 0510323019
Tempat dan tanggal lahir : Manatuto, 22 Februari 1988
Jenis Kelamin : Laki - Laki
Alamat : Jl. Hayam Wuruk. 02, Sidodadi, Mejayan. Madiun
Pendidikan :
1. SD Negeri 01 Bairopite, kec.Dili Barat. Dili
(Tahun 1993-1999)
2. SMP Negeri 1 Mejayan, Madiun
(Tahun 1999-2002)
3. SMA Negeri 1 Mejayan, Madiun
(Tahun 2002-2005)