



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGUKURAN TINGKAT KEPUASAN
KERJA KARYAWAN DI BAGIAN *SERVICE*
PEMELIHARAAN ALAT BERAT**

SKRIPSI

**RIKA MUHAFIDHOH SEPTIYANI
0606043736**

**FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM TEKNIK INDUSTRI
DEPOK
DESEMBER 2008**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGUKURAN TINGKAT KEPUASAN
KERJA KARYAWAN DI BAGIAN *SERVICE*
PEMELIHARAAN ALAT BERAT**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik

**RIKA MUHAFIDHOH SEPTIYANI
0606043736**

**FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM TEKNIK INDUSTRI
DEPOK
DESEMBER 2008**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Rika Muhafidhoh Septiyani

NPM : 0606043736

Tanda Tangan :

Tanggal : 23 Desember 2008

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :
Nama : Rika Muhafidhoh Septiyani
NPM : 0606043736
Program Studi : Teknik Industri
Judul Skripsi : Pengukuran Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan
Di Bagian *Service* Pemeliharaan Alat Berat

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik pada Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Armand Omar Moeis, ST, M.Sc (.....)

Penguji : Ir. Sri Bintang Pamungkas, MSISE, Ph.D (.....)

Penguji : Ir. Akhmad Hidayatno, MBT (.....)

Penguji : Arian Dhini, ST, MT (.....)

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 23 Desember 2008

RIWAYAT HIDUP PENULIS

Nama : Rika Muhafidhoh Septiyani
Tempat, Tanggal Lahir : Depok, 2 September 1983
Alamat : Jl. Citayam Raya I no. 6 Rt. 05/02 Pancoran Mas
Depok 16431

Pendidikan :

1.	SD	SDN 02 Depok	1989 - 1995
2.	SLTP	SLTP N 5 Depok	1995 - 1998
3.	SMU	SMU N 97 Jakarta Selatan	1998 - 2001
4.	D-3	Teknik Mesin, Program Studi Alat Berat, Politeknik Negeri Jakarta	2001 - 2004
5.	S-1	Departemen Teknik Industri, Fakultas Teknik Universitas Indonesia	2006 - 2008

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur kehadiran Allah SWT, atas segala rahmat dan hidayat-Nya serta nikmat yang tak henti-hentinya, sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Teknik, Jurusan Teknik Industri pada Fakultas Teknik Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu pada kesempatan ini saya mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Armand Omar Moeis, ST., M.Sc selaku pembimbing skripsi yang telah menyediakan waktu, bantuan dan pengarahan saya dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Ibu Ir. Erlinda Muslim, MEE selaku pembimbing akademis.
3. Ibu Ir. Fauzia Dianawati, MSi atas bimbingan dan bantuannya yang teramat bermanfaat dalam pembuatan skripsi ini.
4. Seluruh Dosen Pengajar Jurusan Teknik Industri yang telah memberikan ilmu, bimbingan, serta masukan-masukan yang sangat bermanfaat.
5. Pihak perusahaan yang telah membantu memberikan data dan informasi yang dibutuhkan dalam pembuatan skripsi ini.
6. Mamah, Papah, Aa' Adi, Teh Desy, Teh Mala dan Rita yang selalu mendo'akan dan memberikan dukungan dalam penyusunan skripsi ini.
7. Teman-teman TIUI Ekstensi 2006 yang telah memberikan dukungan dan semangatnya untuk berjuang menyelesaikan skripsi ini bersama-sama, Dian Fina, Trisna, Neni, Febrita, Putri, Deny, Rony, Andi, Marsaing, Yosvi, Eko Budi, Dean, Pak Doni, Ahmat, Purnawan, Fahmi, Rulle, Ili dan semuanya.
8. Teman-teman kantor Olin, Andi, Vellik, Riki, Ivan, Sony, Ibnu, Wanfer, Fitri, Pak Abri, Pak Iwan, Pak Soetopo, Ibu Nuni, Kartini, Siti, Desti dan semuanya yang selalu mendukung dan mendoakan.

9. Gandung, Bom-bom, Yayan, Suhartaji, Ayu dan Endri, terima kasih atas dukungan, semangat dan yang selalu membuat tersenyum disaat saya menghadapi masalah.

Akhir kata, saya berharap semoga Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Depok, 16 Desember 2008

Penulis



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Rika Muhafidhoh Septiyani

NPM : 0606043736

Program Studi : Teknik Industri

Departemen : Teknik Industri

Fakultas : Teknik

Jenis Karya : Skripsi

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Fee Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul : **Pengukuran Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan Di Bagian Service Pemeliharaan Alat Berat** beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilih Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya :

Ditetapkan di : Depok

Pada Tanggal : 23 Desember 2008

Yang menyatakan

(Rika Muhafidhoh Septiyani)

0606043736

ABSTRAK

Nama : Rika Muhafidhoh Septiyani
Program Studi : Teknik Industri
Judul Skripsi : Pengukuran Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan
Di Bagian *Service* Pemeliharaan Alat Berat

Karyawan merupakan sumberdaya penggerak, pengguna dan pemberi manfaat bagi sumber daya lainnya dan merupakan salah satu sumber yang memberikan kontribusi besar dalam keberhasilan perusahaan. Untuk menghasilkan kinerja yang memuaskan, maka kepuasan kerja karyawan perlu diperhatikan. Penelitian ini menggunakan kuisisioner yang mengacu pada metode pengukuran *Minnessota Satisfaction Questionnaire*. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja dan mengetahui apa yang mempengaruhi ketidakpuasan karyawan dari beberapa aspek yang digunakan yaitu aspek gaji, pekerjaan, rekan kerja, promosi dan supervisi. Hasil penelitian ini menyarankan agar perusahaan lebih memperhatikan karyawannya dari aspek promosi dan memperbaiki penilaian kinerja yang digunakan.

Kata kunci : Sumber daya manusia (SDM), kepuasan kerja (*job satisfaction*), *Minnessota Sastifaction Quisionneaire (MSQ)*.

ABSTRACT

Name : Rika Muhafidhoh Septiyani
Study Program : Industrial Engineering Department
Judul Skripsi : Measurement Of Staff Satisfaction Level On
Heavy Equipment Maintenance Service
Department

The employee is a source of power, the users of resources and other resources benefits which become one of the sources that contribute to greater success for the company. To produce a satisfactory performance, the satisfaction of employees need to be increase. References used in this research is the questionnaire design, which refers to the method of measurement Minessota Satisfaction Questionnaire. This research aims to measure the level of job satisfaction and to know what are the influences of the employee's dissatisfaction and the aspects used for this research are pay, work it self, co-works, promotion and supervision aspect. Results of this study suggest to the company's to give more attention to the aspects of promotion and improvement performance appraisal.

Keywords : Human resource , *job satisfaction*, *Minnessota Sastifaction Quisionneaire (MSQ)*.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
RIWAYAT HIDUP PENULIS.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
HALAMAN PERNYATAAN PUBLIKASI.....	viii
ABSTRAK	ix
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. LATAR BELAKANG	1
1.2. DIAGRAM KETERKAITAN MASALAH.....	5
1.3. PERUMUSAN MASALAH	5
1.4. TUJUAN PENELITIAN	6
1.5. BATASAN MASALAH.....	6
1.6. METODOLOGI PENELITIAN.....	6
1.7. SISTEMATIKAN PENULISAN	9
BAB II LANDASAN TEORI	10
2.1. KEPUASAN KERJA KARYAWAN	10
2.1.1. Definisi Kepuasan Kerja	10
2.1.2. Teori Kepuasan Kerja	12
2.1.3. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja	15
2.1.4. Pengukuran Kepuasan Kerja.....	17
2.2. UNGKAPAN KETIDAKPUASAN KERJA KARYAWAN	20
2.3. PENILAIAN KINERJA.....	21
2.3.1. Definisi Penilaian Kinerja.....	21
2.3.2. Tujuan Penilaian Kerja.....	23
2.3.3. Manfaat Penilaian Kinerja.....	24
2.3.4. Metode Penilaian Kinerja.....	26
2.3.5. Masalah Dalam Penilaian Kinerja.....	29
2.4. TEKNIK PENGUMPULAN DATA.....	30
2.4.1. Data Primer	30
2.4.2. Data Skunder.....	31
2.4.3. Cara Pengumpulan Data.....	32
2.4.4. Kuisisioner.....	33
2.5. VALIDITAS ALAT UKUR	33
2.6. RELIABILITAS ALAT UKUR	34
2.7. SKALA LIKERT	36
2.8. SAMPEL	38

2.8.1. Teknik Sampling	39
2.8.2. Penentuan Ukuran Sampel	41
2.9. UJI HIPOTESIS	42
2.9.1. Jenis Uji Hipotesis	43
2.9.2. Interpretasi Signifikan Level	44
2.9.3. Pemilihan Distribusi Probabilitas Uji Hipotesis	44
2.9.4. Uji Hipotesis One-Tailed dan Two-Tailed.....	45
2.9.5. Langkah-langkah Uji Hipotesis	45
BAB III PENGUMPULAN DATA.....	46
3.1. PROFIL PERUSAHAAN	46
3.1.1. Sejarah Singkat	46
3.1.2. Visi dan Misi Perusahaan.....	47
3.1.2.1. Visi Perusahaan	47
3.1.2.2. Misi Perusahaan	47
3.1.3. Nilai Perusahaan	47
3.1.4. Strategi Perusahaan	48
3.1.5. Arah Strategi.....	48
3.1.6. Ruang Lingkup.....	49
3.1.7. Lingkup Industri.....	50
3.1.8. Bidang Usaha dan Wilayah Usaha.....	51
3.2. PENILAIAN KINERJA KARYAWAN	52
3.2.1. Proses Penilaian	52
3.2.2. Formulir Penilaian Kinerja	53
3.2.3. Metode Penilaian Kinerja.....	53
3.2.4. Permasalahan Dalam Penilaian Kinerja.....	55
3.3. WAKTU DAN TEMPAT PENELITIAN	55
3.4. PERANCANGAN KUISIONER	55
3.4.1. Identifikasi Aspek-Aspek Penelitian.....	55
3.4.2. Penyusunan Kuisisioner.....	56
3.4.3. Operasional Kuisisioner Penelitian.....	57
3.5. PENYEBARAN KUISIONER	59
3.5.1. Penyebaran <i>Pilot Sample</i>	59
3.5.3. Uji Validitas <i>Pilot Sample</i>	60
3.5.3. Uji Reabilitas <i>Pilot Sample</i>	62
3.5.4. Membuat <i>Pilot Sample</i>	63
3.5.5. Penentuan Ukuran <i>Sample</i>	63
3.5.6. Penyebaran Kuisisioner Lanjutan	64
3.6. DATA RESPONDEN	65
3.6.1. Berdasarkan Jenis Kelamin	65
3.6.2. Berdasarkan Usia	65
3.6.3. Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan	66
3.6.4. Berdasarkan Masa Kerja	67
BAB IV PENGOLAHAN DAN ANALISIS DATA	68
4.1. PENGUKURAN KEPUASAN.....	68
4.1.1. Perhitungan Nilai Kepuasan.....	68
4.1.2. Uji Hipotesis	71
4.2. ANALISIS DAN INTERPRESTASI DATA.....	74

4.2.1. Analisa Nilai Aspek Kepuasan Kerja.....	74
4.2.2. Promosi Sebagai Sumber Ketidakpuasan	79
4.2.3. Solusi Yang Disarankan.....	80
BAB V KESIMPULAN	83
5.1. KESIMPULAN.....	83
5.2. SARAN	84
DAFTAR REFERENSI	85
DAFTAR INDEX	87
LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Skala Likert	37
Tabel 3.1	Bobot Skala Penilaian	57
Tabel 3.2	Operasional Kuisisioner Penilaian	58
Tabel 3.3	Operasional Kuisisioner Penilaian (sambungan)	59
Tabel 3.4	Uji Validitas <i>Pilot Sample</i>	61
Tabel 3.5	Nilai <i>cronbach's alpha</i>	62
Tabel 4.1	Nilai Kepuasan Pada Setiap Butir Pernyataan	69
Tabel 4.2	Nilai Kepuasan Pada Setiap Butir Pernyataan (sambungan)	70
Tabel 4.3	Nilai Kepuasan Responden	71
Tabel 4.4	Uji Hipotesis	73
Tabel 4.5	Nilai Kepuasan Kerja Untuk Aspek Gaji	74
Tabel 4.6	Nilai Kepuasan Kerja Untuk Aspek Pekerjaan	75
Tabel 4.7	Nilai Kepuasan Kerja Untuk Aspek Rekan Kerja	76
Tabel 4.8	Nilai Kepuasan Kerja Untuk Aspek Promosi	77
Tabel 4.9	Nilai Kepuasan Kerja Untuk Aspek Supervisi	78
Tabel 4.10	Peringkat Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan	79

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Diagram Keterkaitan Masalah.....	5
Gambar 1.2	Diagram Alir Metodologi Penelitian	8
Gambar 1.3	Sistematis <i>Equity Theory</i>	12
Gambar 2.2	<i>Faces Scale</i>	19
Gambar 2.3	Ekspresi Ketidakpuasan Kerja Karyawan	20
Gambar 2.4	Dimensi Kinerja.....	22
Gambar 2.5	Teknik <i>Sampling</i>	39
Gambar 2.6	Kondisi Pemilihan Distribusi Normal Atau Distribusi t.....	44
Gambar 3.1	Divisional Mapping.....	49
Gambar 3.2	Jenis Kelamin Responden.....	65
Gambar 3.3	Usia Responden.....	66
Gambar 3.4.	Latar Belakang Pendidikan.....	66
Gambar 3.5	Masa Kerja Responden.....	67
Gambar 4.1	Uji Hipotesis Nilai Kepuasan Kerja Tiap Dimensi	73

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 :	Format Kuisisioner Kepuasan Kerja Karyawan
Lampiran 2 :	Perhitungan Nilai Pernyataan Responden
Lampiran 3 :	<i>Pilot Sample</i> Uji Kecukupan Data
Lampiran 4 :	Koefisien Kolerasi Pernyataan <i>Pilot Sample</i>
Lampiran 5 :	Formulir Penilaian Kinerja Dan Pengembangan Karyawan



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Pembangunan ekonomi melalui industrial, perdagangan, real estate, asuransi, perbankan, bisnis jasa maupun pengembangan agrobisnis yang berorientasi pada akumulasi modal, ataupun pembangunan disektor lainnya dan pemerataan pendapatan tercermin diantaranya dalam produktivitas nasional sebagai salah satu indikator kinerja sebuah bangsa. Dalam kaitan itu, orang-orang mulai melihat pentingnya melakukan usaha nyata secara produktif, efisien, dan efektif dalam setiap kehidupan. Mereka mulai memikirkan cara-cara yang benar dalam berkarya atau berkerja untuk menghasilkan sesuatu yang bermanfaat sesuai dengan harapan mereka masing-masing. Mengingat pentingnya sumber daya manusia (SDM) diantara faktor-faktor produksi lain, perusahaan melakukan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan demi tercapainya kinerja yang diharapkan. Dengan kinerja karyawan yang tinggi diharapkan dapat memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi kinerja dan kemajuan perusahaan¹.

Dalam upaya mengatasi permasalahan yang sangat kompleks ini, manajemen perusahaan dapat melakukan perbaikan ke dalam, yang salah satunya pengembangan sumber daya manusia. Perbaikan kondisi internal ini sekaligus bertujuan untuk memperkuat diri dan meningkatkan daya tahan dalam menghadapi persaingan lokal dan global yang pasti akan semakin ketat. Ini artinya perusahaan harus melalui perbaikan kinerja karyawannya. Keberhasilan perusahaan dalam memperbaiki kinerja perusahaan sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang bersangkutan dalam berkarya atau berkerja sehingga perusahaan perlu memiliki karyawan yang berkemampuan tinggi².

Sumber daya manusia yang berkualitas akan menentukan keberhasilan perusahaan. Salah satunya dalam pemenuhan kinerja karyawan yang berkualitas yaitu para manajemen perusahaan harus berupaya dalam pemenuhan kebutuhan

¹ Rivai, Veithzal & Ahmad Fawzi Mochd. Basri. (2005). *Performance Appraisal*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

² Ibid, hal. 13-14.

karyawannya dengan upaya memperhatikan kepuasan kerja (*Job satisfaction*) karyawan dalam perusahaan. Tercapainya tingkat kepuasan karyawan akan memberikan umpan balik bagi motivasi karyawan untuk meningkatkan prestasi berdasarkan kemampuan, keterampilan dan pengalamannya.

Dalam hal ini karyawan yang puas akan membentuk perilaku positif terhadap pekerjaannya mereka sehingga mereka dapat lebih produktif dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan, sementara karyawan yang tidak puas akan memiliki sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Konsekuensi dari ketidakpuasan karyawan antara lain dapat berupa tingginya tingkat perputaran (*turn over*) karyawan dan absensi, rendahnya kerjasama antara karyawan atau departemen, menurunnya kesehatan mental dan fisik serta menurunnya produktifitas kerja. Namun tidak dipungkiri kinerja suatu perusahaan juga sangat ditentukan oleh kondisi dan perilaku karyawan yang dimiliki perusahaan tersebut.

Dalam tingkat kepuasan kerja tidak dapat dipungkiri bahwa setiap karyawan memiliki tingkatan yang berbeda-beda dan dapat mengakibatkan suatu dorongan. Setiap karyawan berbeda dalam banyak hal dalam pemenuhan kebutuhan yang berasal dari pembawaan dan suatu hal yang dapat dipelajari, serta berbagai faktor kerja yang menghasilkan suatu kepuasan kerja.

Penelitian ini dilaksanakan di bagian *service* pemeliharaan alat berat, cabang Jakarta, yang merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa yaitu perusahaan penyalur (*dealer*) resmi di Indonesia selama hampir 38 tahun untuk produk Caterpillar, produsen alat-alat berat terbesar di dunia yang meliputi industri pertambangan, minyak dan gas bumi, konstruksi, perhutanan, pertanian, dan *power system*.

Dengan diketahuinya kondisi kepuasan kerja hendaknya manajemen merancang dan menetapkan suatu strategi agar masalah-masalah kepuasan kerja ini dapat diperkecil atau bahkan dihilangkan sehingga kinerja dan produktifitas karyawan terus menanjak, dan pada akhirnya akan berpengaruh kepada perusahaan yang salah satunya pada keuntungan perusahaan yang meningkat.

Dalam kaitan basis keilmuannya dengan teknik industri merupakan salah satu ilmu pengetahuan yang muncul dan berkembang untuk memenuhi kebutuhan tenaga ahli dan terampil didalam mengelola sistem produksi atau sistem industri,

yang melibatkan komponen–komponen manusia, material, dan mesin/fasilitas produksi lainnya³.

Perkembangan teknik industri mencakup berbagai kombinasi dari beberapa disiplin ilmu pengetahuan. Menurut IIE (*Institute of Industrial Engineering*) adalah “*Industrial Engineering is concerned with the design, improvement, and installation of integrated system of people, material, information, equipment and energy. It draw upon specialized knowledge and skill in-the mathematical, physical, and social science together with the principles and method of engineering analysis and design to specify, predict and evaluate the result to be obtained from such system.*” Dari definisi tersebut diatas dapat ditarik bahwa teknik industri adalah disiplin *engineering*/teknik bukan *science* dikarenakan teknik industri menangani pekerjaan-pekerjaan perancangan (*design*), perbaikan (*improvement*), dan penginstalasian (*Instalation*) dan juga menangani masalah manusianya.

Dasar keilmuan teknik industri lebih multidisiplin bila dibandingkan dengan disiplin teknik lainnya karena teknik industri tidak hanya bertumpu pada ilmu matematik dan fisik tetapi juga ilmu sosial dan manajemen. Masuknya ilmu sosial karena teknik industri menangani masalah manusia dan ilmu manajemen yang digunakan sebagai alat untuk manajerial dan terkait erat dengan ilmu-ilmu yang lainnya seperti mekanika, psikologi, ilmu komputer, manajemen, statistik, operational riset dan ilmu-ilmu sosial, hal ini berbeda dengan ilmu keteknikan lainnya yang hanya menekankan pada disiplin keteknikannya.

Dalam hal ini dapat dikatakan Teknik Industri tidak hanya mendalami aspek-aspek teknis yang berkaitan dengan teknik produksi tetapi juga bertanggung jawab untuk merancang struktur organisasi dan teknik administrasi perusahaan. Dimana permasalahan hubungan manusia dalam organisasi juga tidak luput dari perhatiannya. Dengan kata lain seseorang *Industrial Engineer* yang efektif juga dituntut berpengetahuan sosiologi, psikologi dan antropologi⁴. Seseorang *Industrial Engineer* juga memiliki andil besar dalam menangani konflik hubungan industrial. Hal ini dikarenakan *Industrial Engineer* memiliki pengetahuan yang

³ Purnomo, Hari. (2004). Pengantar Teknik Industri. Yogyakarta: Graha Ilmu. hal 8.

⁴ Gomberg, Wiliam. (1976). *Labor Relations : The Special Problems of the Industrial Engineer*, *University of Pennsylvania*, Industrial Engineering Handbook, McGraw Hill.

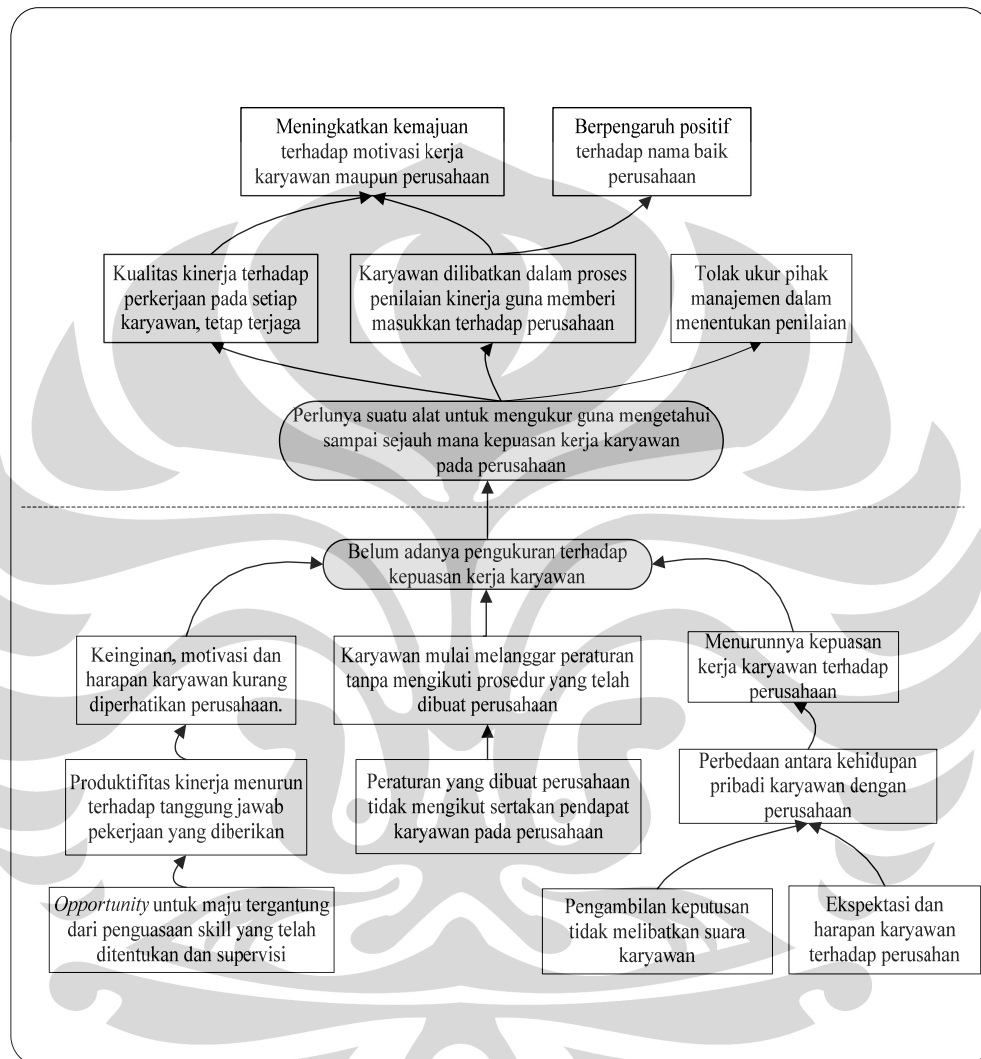
memadai tentang sistem produksi beserta permasalahan serta dapat menghitung konsekuensi ekonomi bagi perusahaan dalam menghadapi ekspresi ketidakpuasan kerja⁵.



⁵ Matkov, George J. & Kocian, Patrick W. (1993). *Grievances, Arbitration, and Collective Bargaining, Industrial Engineering handbook*, Maynard's, McGraw Hill.

1.2 DIAGRAM KETERKAITAN MASALAH

Pemasalahan dalam penelitian ini dapat digambarkan pada diagram keterkaitan masalah berikut :



Gambar 1.1 Diagram Keterkaitan Masalah

1.3 PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang dan diagram keterkaitan masalah, maka perumusan permasalahan yang akan dibahas dalam skripsi ini adalah perlunya pengukuran kepuasan kerja karyawan dengan penelitian yang dilakukan di bagian *service* pemeliharaan alat berat.

1.4 TUJUAN PENELITIAN

Tujuan Penelitian ini dilakukan untuk :

1. Melakukan pengukuran tingkat kepuasan kerja karyawan.
2. Mengetahui apa yang mempengaruhi rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan dan menganalisa apa yang mengindikasikan hal tersebut.
3. Menggunakan hasil pengukuran dan analisa guna memberikan informasi pada perusahaan mengenai kepuasan kerja karyawannya dan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan yang bermanfaat bagi perusahaan agar dapat lebih tepat dalam menyikapi atau membuat suatu kebijakan maupun keputusan, baik dalam usaha pencegahan ataupun masalah karyawan.

1.5 BATASAN MASALAH

Agar penelitian ini dapat dilakukan dengan jelas dan terarah maka akan dilakukan pembatasan masalah, sehingga hasil yang akan diperoleh sesuai dengan tujuan pelaksanaannya, sebagaimana tercantum dibawah ini :

1. Penelitian ini dilakukan pada karyawan di bagian *service* pemeliharaan alat berat, cabang Jakarta, dengan target populasi responden adalah karyawan yang sudah karyawan tetap (*permanent*).
2. Kepuasan kerja karyawan diukur berdasarkan *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ).
3. Data yang diolah dan dianalisa didapatkan dengan menggunakan kuisioner.
4. Data perusahaan yang digunakan berdasarkan data setahun terakhir (2007 s/d 2008).

1.6 METODOLOGI PENELITIAN

Metodelogi penelitian yang digunakan secara sistematis adalah sebagai berikut :

- Penentuan topik penelitian

Adapun topik dalam penelitian ini adalah Pengukuran kepuasan kerja karyawan di bagian *service* pemeliharaan alat berat. Dalam menentukan

topik penelitian ini juga dilakukan perumusan tujuan penelitian sebagai dasar pengerjaan selanjutnya.

- Penentuan landasan teori

Tahapan selanjutnya adalah menentukan landasan teori yang berhubungan dengan topik sebagai dasar dalam pelaksanaan penelitian. Landasan Teori ini kemudian akan dijadikan bahan acuan dalam pelaksanaan tugas akhir.

- Pengumpulan data

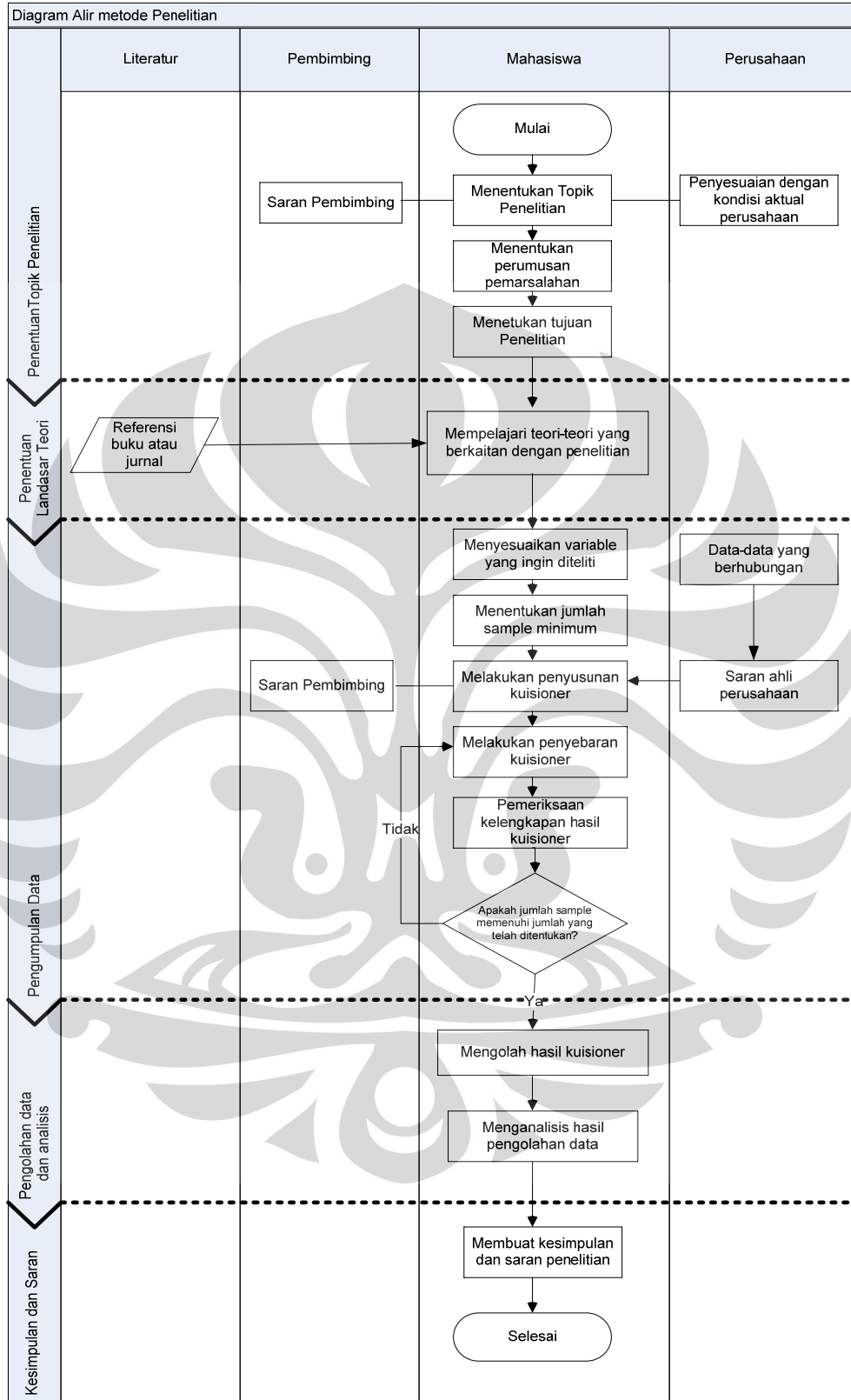
Setelah menentukan topik dan landasan teori, maka perlu dilakukan pengumpulan data. Diawali dengan pengumpulan data umum perusahaan, menentukan metode penelitian yang akan dilakukan dan menentukan aspek apa yang akan diteliti. Lalu melakukan diskusi untuk menyesuaikan pembuatan kuisisioner berdasarkan *variable* yang akan diteliti dan melakukan penyebaran kuisisioner kepada karyawan. Kuisisioner yang telah diisi dan dikembalikan kemudian diolah secara umum. Pengolahan data menggunakan *Microsoft Excel* dan *SPSS 15*.

- Pengolahan data dan analisis

Pengolahan data secara umum menjadi langkah awal untuk melakukan pengolahan data selanjutnya. Lalu dilanjutkan dengan menganalisis data berdasarkan hasil pengolahan untuk memperoleh tujuan penelitian.

- Kesimpulan dan saran

Dalam tahapan ini akan dihasilkan kesimpulan mengenai keseluruhan penelitian tugas akhir. Selain itu terdapat pula serta saran dan masukan yang berguna untuk penelitian selanjutnya.



Gambar 1.2 Diagram Alir Metodologi Penelitian

1.7 SISTEMATIKA PENULISAN

Secara umum, pembahasan penelitian ini terdiri dari lima bab yang saling terkait satu dengan lainnya :

Bab 1 merupakan bab pendahuluan yang mencakup latar belakang dilakukan penelitian ini, diagram keterkaitan masalah, rumusan permasalahan, tujuan penelitian, batasan masalah, metodologi penelitian dan sistematika penulisan.

Bab 2 merupakan landasan teori yang berhubungan dengan penelitian ini. Mencakup tentang pengertian-pengertian seputar teori kepuasan kerja, sumber daya manusia dan metode pengukurannya.

Bab 3 menjelaskan tentang pengumpulan data yang dibutuhkan dalam penelitian, termasuk didalamnya penyusunan kuisisioner dan pengolahan data kuisisioner secara umum menggunakan *Microsoft Excel* dan *SPSS 15* . Pada bab ini juga akan dibahas profil singkat perusahaan dimana penelitian ini dilakukan.

Bab 4 berisi pengolahan data dan analisis. Analisa ini dilakukan terhadap hasil pengolahan data yang dilakukan dalam rangka memperoleh tujuan penulisan skripsi.

Bab 5 adalah bab terakhir yang berisi kesimpulan dan saran dari keseluruhan penelitian yang telah dilakukan.

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 KEPUASAN KERJA KARYAWAN

2.1.1 Definisi Kepuasan Kerja

Para ahli memberikan pengertian berbeda-beda terhadap kepuasan kerja. Teori kepuasan kerja berbeda satu sama lain dalam hal mendefinisikan keberadaan “kebutuhan” (*needs*) atau hanya dipandang dari *variable* situasional (*situational variable*). Perbedaan tersebut terletak dalam hal pendekatan, jika kebutuhan lebih memfokuskan pada persepsi individu sedangkan *variable* situasional lebih memfokuskan pada keadaan yang memungkinkan lahirnya persepsi tersebut.

Luthans mengatakan bahwa kepuasan kerja¹ adalah :

“Job satisfaction is a result of employees’ perception of how well their job provides those things that are viewed as important.” (Luthans, 2002: hal. 230).

Kreitner dan Kinicki mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai²:

“An effective or emotional response toward various facets of one’s job.” (Kreitner & Kinicki, 2001: hal. 224).

Kepuasan kerja menurut Siagian³ adalah :

“Sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Artinya secara umum dapat dirumuskan bahwa seseorang yang memiliki rasa puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai sikap yang positif terhadap organisasi dimana ia berkarya.” (Siagian, 1995: hal. 126).

Dari definisi-definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan, yang dirasakan oleh seseorang karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja ditunjukkan oleh karyawan dalam bentuk sikap, baik yang positif maupun negatif terhadap pekerjaan dan

¹ Luthans, Frened. (2002). *Organizational Behavior*. Ninth edition. McGraw-Hill Irwin.

² Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. (2001). *Organizational Behavior*. Fifth edition. Irwin McGraw-Hill.

³ Siagian, S. (2004). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta.

segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Apapun faktor-faktor penyebab ketidakpuasan itu seperti misalnya gaji yang rendah, pekerjaan yang membosankan, kondisi kerja yang kurang memuaskan dan sebagainya cenderung bersikap negatif terhadap organisasi tempat ia berkerja.

Definisi diatas juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukan merupakan suatu konsep tunggal, artinya seseorang karyawan bisa saja puas dengan satu aspek dan sekaligus tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya⁴.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, di mana tiap-tiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang dianutnya. Semakin besar tingkat kesesuaian antara imbalan yang disediakan oleh pekerjaan dengan harapan seseorang, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang diharapkan oleh seseorang. Demikian pula sebaliknya, semakin kecil tingkat kesesuaian antara imbalan yang disediakan oleh pekerjaan dengan harapan seseorang, maka akan semakin rendah tingkat kepuasan yang akan dirasakan seseorang.

Alasan utama mempelajari kepuasan kerja adalah untuk memberikan pemikiran kepada manajer tentang bagaimana mengubah sikap karyawan. Banyak organisasi menggunakan survei sikap untuk menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan. Survei ini mengindikasikan bahwa umumnya 75-80% karyawan telah puas dengan pekerjaan mereka⁵. Tentu saja, Meskipun menarik, hasil survei tersebut tidak mencerminkan tingkat kepuasan kerja di departemen atau organisasi khusus. Juga hanya dengan bertanya kepada seseorang sampai dimana kepuasan mereka menciptakan masalah. Terdapat bias dalam memberikan jawaban positif, seperti sedikit atau kurang indikasi bahwa seseorang memilih tetap dalam pekerjaan yang tidak memuaskan.

⁴ Kreitner & Kinicki, 2001: hal. 224.

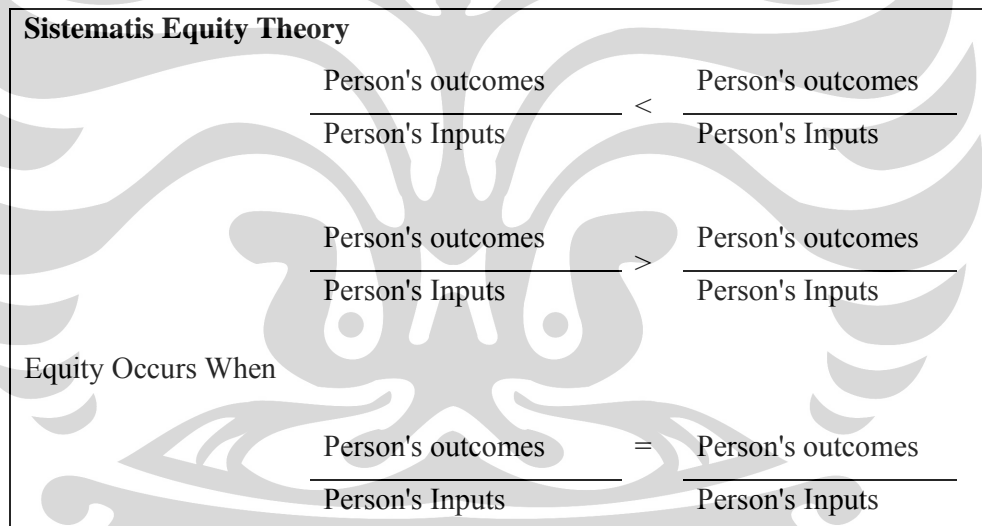
⁵ K.E.DeBats, *The Continuing Personnel Challenge*, Personnel, May 1982, pp. 332-44. Dalam Gibson, Invaancevich dan Donnely. (1997). *Organization*. Ninth edition, Richard Irwin Inc. hal. 107.

2.1.2 Teori Kepuasan Kerja

Ada beberapa teori mengenai kepuasan kerja, diantaranya teori keseimbangan (*equity theory*), Teori Perbedaan (*discrepancy theory*), Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Learned need theory*), Teori Pandangan Kelompok (*social reference group*), Teori Dua Faktor Herzberg, dan Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*).

- Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh J. Stacey Adams, yang mengatakan bahwa karyawan membandingkan upaya dan imbalan mereka dengan karyawan lain (baik dalam satu perusahaan maupun berbeda) dalam situasi kerja yang sama. Pendekatan ini didasarkan pada asumsi bahwa individu yang berkerja dalam rangka memperoleh imbalan dari organisasi, dimotivasi oleh suatu keinginan untuk diperlakukan adil dipekerjaan.



Gambar 2.1 Sistematis *Equity Theor*

Sumber : Luthan, Fred. *Organizational Behavior*. 2002.

Adams memberikan bahwa kesenjangan ditentukan oleh ratio *outcomes* terhadap *inputs*, yang kemudian dibandingkan dengan karyawan lain. Jika nilai ratio tersebut timpang, individu termotivasi untuk mereduksi perbedaannya⁶. *inputs* merupakan faktor-faktor seperti umur, jenis kelamin, pendidikan, status sosial, posisi organisasi, kualifikasi dan bagaimana kerjaan

⁶ Luthan, Fred. 2002 : hal. 271.

yang karyawan tersebut kerjakan. *Outcomes* terdiri dari imbalan yang dihasilkan dari hasil penyelesaian pekerjaan: imbalan, promosi, dan penghargaan prestasi⁷.

- Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter. Menurut Proter, Mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang ada sekarang dan dirasakan pegawai. Teori ini menjelaskan bahwa kepuasan seseorang ditentukan dari persepsinya terhadap apa yang seharusnya dia dapatkan dengan apa yang dia dapatkan (*actual received* atau *actual outcome*). Semakin kecil kesenjangan (*Discepancy*) diantara keduanya maka semakin dekat individu tersebut dengan kepuasan.

Pendekatan ini meminta tanggapan responden terhadap apa yang dia hasilkan atau dapatkan dari hasil kerjanya (*actual*) dengan persepsi responden terhadap apa yang seharusnya dia dapatkan.

- Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Learned Need Theory*)

Menurut teori ini, ketika suatu kebutuhan kuat berada dalam diri seseorang, efeknya adalah memotivasi seseorang untuk menggunakan tingkah laku yang mengarah pada pemuasan kebutuhan. Seseorang dengan kebutuhan yang tinggi akan menetapkan tujuan yang menantang, berkerja keras untuk mencapai tujuan, dan menggunakan keterampilan dan kemampuannya untuk mencapai sesuatu yang dibutuhkannya. David McClelland dan yang lainnya berfokus pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi (*need for achievement, n-Ach*), kebutuhan akan kekuatan (*need for power, n-Pow*), dan kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation, n-Aff*)⁸.

- Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group*)

Menurut teori ini kepuasan kerja bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya dan

⁷ Ibid, hal. 271-272.

⁸ Gibson, Invankevich & Donnely. (1997). *Organization*. Ninth Edition, Richard Irwin Inc. hal. 135.

lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuannya.

- Teori Dua Faktor

Teori ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Penelitian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap subjek insiyur dan akuntan. Masing-masing subjek diminta untuk menceritakan kejadian yang menyenangkan dan tidak menyenangkan. Kemudian dianalisis dengan analisis isi (*content analysis*) untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan.

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg yaitu faktor pemeliharaan dan faktor pemotivasian. Faktor pemeliharaan disebut juga dengan *hygiene factor* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan *subordinate*, upah, keamanan kerja, kondisi kerja dan status. Sedangkan faktor pemotivasian disebut pula *dissatisfier motivators* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan, *work itself*, kesempatan berkembang dan tanggung jawab.

- Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)

Teori ini dikembangkan ini dikembangkan oleh Victor H. Vroom. Teori pengharapan menjelaskan bahwa individu cenderung bertindak dengan cara tertentu berdasarkan pengharapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti dengan hasil tertentu dan berdasarkan daya tarik hasil bagi orang. Teori ini mencakup tiga variable atau hubungan yaitu pengharapan atau kaitan usaha-kinerja, *Instrumentalitas* atau kaitan kinerja-imbalan, *Valensi* atau daya tarik imbalan.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teori pemenuhan kebutuhan sebagai dasar teori kepuasan kerja. Teori ini menjelaskan bahwa karyawan akan merasa puas jika segala kebutuhan terpenuhi. Kebutuhan ini meliputi kebutuhan akan materi atau *n-Ach*, kebutuhan akan kekuasaan atau *n-Pow* (Promosi dan Job), kebutuhan akan hubungan sosial atau *n-Aff* (rekan kerja dan atasan). Teori lain yang juga digunakan penelitian digunakan adalah teori

dua faktor dari Herzberg. Pertama adalah *maintenance factor* atau *hygiene factor* yang mencakup supervisi, upah, dan rekan kerja. Yang kedua, *motivational factor* yang mencakup *work itself* dan promosi.

2.1.3 Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki pada tahun 1998, ada lima hal yang menjadi aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

1. Gaji

Yaitu besarnya gaji yang diterima sesuai dengan tingkat yang dipandang sepadan, relatif terhadap pekerjaan lainya dalam perusahaan. Upah dan gaji memang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Upah dan Gaji juga menggambarkan berbagai dimensi dari kepuasan kerja. Karyawan memandang gaji sebagai bentuk penghargaan manajemen terhadap kontribusi mereka untuk perusahaan.

2. Perkerjaan itu sendiri

Bagaimana perkerjaan memberikan tugas-tugas yang menarik untuk karyawan, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk bertanggung jawab terhadap perkerjaannya.

3. Promosi

Promosi atau kesempatan untuk memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Apakah perusahaan memberikan kesempatan yang sama kepada setiap karyawannya untuk mendapatkan kenaikan jabatan ataukah hanya diperuntukkan bagi sebagian orang saja.

4. Rekan sekerja

Rekan sekerja yang memberikan dukungan terhadap rekanannya yang lain serta suasana kerja nyaman dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

5. Supervisi

Kemampuan atasan dalam memberikan bimbingan teknis dan dukungan sikap dapat meningkatkan kepuasan kerja dari karyawan. Terdapat dua bentuk supervisi yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Pertama adalah *employee-centereaness* yaitu bentuk supervisi yang diukur dengan tingkat perhatian dari supervisor terhadap kesejahteraan karyawan. Yang kedua

adalah partisipasi atau pengaruh supervisi. Sejauh apa seseorang supervisi memberikan kesempatan terhadap karyawan untuk berpartisipasi dalam mengambil keputusan yang berpengaruh terhadap pekerjaan mereka.

Sedangkan pada tahun 1999, beliau menambah satu faktor lainnya yang menjadi aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu aspek penilaian prestasi.

Robbins merumuskan aspek-aspek kepuasan kerja kedalam lima hal⁹ :

a. Pekerjaan yang secara mental menantang.

Karyawan memiliki kecenderungan untuk menyukai pekerjaan yang memberikan tantangan tersendiri bagi mereka. Pekerjaan yang menantang membuat mereka mengeluarkan semua kemampuan dan keahlian mereka secara maksimal. Jika pekerjaan yang mereka lakukan bukanlah pekerjaan yang menantang, kemungkinan rasa frustrasi terhadap pekerjaan akan semakin tinggi.

b. Imbalan yang pantas

Semua karyawan pastinya menginginkan system pembayaran gaji dan upah yang pantas, adil serta sesuai dengan harapan mereka . memang , upah yang tinggi tidak menjamin kepuasan kerja dari seseorang karyawan , namun upah yang memenuhi syarat keadilan dan kesesuaian akan memberikan kepuasan kerja tersendiri bagi karyawan .

c. Kondisi kerja yang mendukung

Kondisi kerja yang nyaman akan memudahkan dalam pekerjaan tugas. Beberapa studi menunjukkan bahwa karyawan menyukai keadaan fisik sekitar yang aman dan tidak merepotkan.

d. Rekan kerja yang mendukung

Rekan kerja yang mendukung akan memberikan kepuasan bagi karyawan karena kebutuhan mereka akan interaksi sosial yang baik akan terpenuhi. Karyawan pastinya menginginkan rekan kerja yang ramah, saling menghormati satu sama lain dan saling membantu diantara mereka.

e. Kesesuaian antara pekerjaan dengan kepribadian

Kecocokan yang tinggi antara kepribadian karyawan dengan pekerjaannya akan membuat individu terpuaskan. Orang-orang yang tipe kepribadiannya

⁹ Robbins, Stephen. (2005). *Organizational Behavior*. New Jersey : Prentice Hall.

kongruen dengan pekerjaannya akan menemukan bahwa bakat dan kemampuan mereka tepat untuk pekerjaan yang sedang mereka jalani, dan besar kemungkinan bagi mereka untuk sukses dalam pekerjaannya.

Sedangkan Smith, Kendall dan Hurlin ada lima dimensi dari kepuasan kerja¹⁰ :

- *The work itself*
- *Pay*
- *Promotion opportunities*
- *Supervision*
- *Coworkers*

Dalam penelitian ini, peneliti akan membahas aspek-aspek kepuasan kerja berdasarkan yang telah didefinisikan oleh Kreitner dan Kinicki, yang terdiri dari aspek gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, rekan kerja, dan supervisi. Aspek ini diyakini mampu mewakili kepuasan kerja karyawan secara menyeluruh dan sesuai dengan *output* yang diinginkan.

2.1.4 Pengukuran Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja karyawan dapat menggunakan skala *Job Description Index*, Kuisisioner kepuasan kerja *Minnesota (MSQ)* dan berdasarkan ekspresi wajah (*faces scale*).

- *Job Description Index (JDI)*¹¹

Skala pengukuran ini dikembangkan oleh Smith, kendall, dan Hulin. Dalam penggunaannya, pegawai ditanya mengenai pekerjaan maupun jabatannya yang dirasakan sangat baik ataupun sangat buruk dalam skala lima area yaitu pekerjaan, supervisi, imbalan, rekan kerja & Promosi. Setiap pertanyaan yang diajukan harus dijawab oleh pegawai dengan jawaban ya, tidak atau tidak ada jawaban¹².

¹⁰ P. C. Smith, L. M. Kendal and C.L. Hurlin, *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Rand McNally, Chicago, 1969. Dalam Luthans, Fred. (2002). *Organizational Behavior*. Ninth edition, McGraw-Hill Higher Education. hal 230-231.

¹¹ Kreitner & Kinicki. 2001 : hal. 224.

¹² Hanisch, Kathy A. *The Job Descriptive Index Revisited: Questions About the Question Mark*. *Journal of Applied Psychology*, 1992 Vol. 77, No. 3, 377-382.

- *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*¹³

Dirancang untuk mengukur kepuasan kerja seseorang, terhadap pekerjaannya sehari-hari. Pengukuran ini dikembangkan oleh Weiss, Dawis, dan England. Skala ini terdiri dari pekerjaan yang dirasakan sangat tidak puas, tidak puas, netral, memuaskan dan sangat memuaskan. MSQ menyediakan informasi yang lebih spesifik dan akurat mengenai aspek-aspek pekerjaan yang secara umum memberikan kepuasan kepada mereka. MSQ terdiri dari 100 *item* pertanyaan yang bersifat *self Report*. MSQ mengukur kepuasan kerja dalam 20 dimensi dengan 5 untuk setiap dimensinya. Dimensi yang diukur oleh MSQ¹⁴:

- a. Ability Utilization : kesempatan untuk menggunakan salah satu keahlian.
- b. Achievement : perasaan dihargai prestasinya.
- c. Activity : kemampuan untuk selalu sibuk dalam berkerja.
- d. Advancement : kesempatan untuk meningkatkan kemampuan.
- e. Authority : kesempatan untuk memerintah seseorang.
- f. Company : kepuasan terhadap kebijakan perusahaan.
- g. Compesation : kepuasan terhadap bayaran yang diberikan perusahaan.
- h. Co-work : hubungan rekan kerja.
- i. Creativity : kesempatan untuk menggunakan metode berbeda.
- j. Independence : kemampuan untuk berkerja sendiri.
- k. Moral value : apakah pekerjaan tidak bertentangan dengan hati nurani.
- l. Recoqnition : penghargaan yang didapat jika menyelesaikan pekerjaan.
- m. Responsibility : kesempatan untuk mengambil keputusan sendiri.
- n. Security : tidak ada kekhawatiran terhadap kehilangan pekerjaan.
- o. Social services : kesempatan untuk melakukan sesuatu terhadap orang lain.
- p. Social status : adanya pengakuan status sosial ya dirasakan di komunitas pekerjaan.

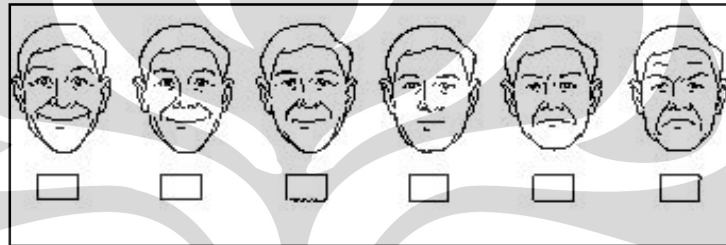
¹³ VanVoorhis, W. Ridhard. (2006). *Job Satisfaction Among School Psychologists: A Meta-Analysis*, American Psychological Association. Vol. 21, no 1, 2006, pp. 77-90.

¹⁴ J.S Evans Consulting, Inc. Access September 21, 2008.

<http://www.J.S.Evans Consulting,Inc.com/Pages/MINNESOTA.htm>

- q. Supervision (HR) : bagaimana pemimpin menangani bawahannya.
- r. Supervision (Technical) : seberapa kompeten atasan yang dimiliki.
- s. Variety : kesempatan untuk melakukan sesuatu yang berbeda.
- t. Working condition : semua aspek dari lingkungan kerja.
- *Faces scale* (ekspresi wajah)

Alat ukur kepuasan ini dikembangkan oleh Kunin. Skala ini terdiri dari gambar-gambar wajah orang, nilai dari sangat gembira, gembira, netral, cemberut dan sangat cemberut. Pegawai diminta untuk memilih ekspresi wajah yang paling sesuai dengan kondisi pekerjaan saat itu.



Gambar 2.2 *Faces Scale*

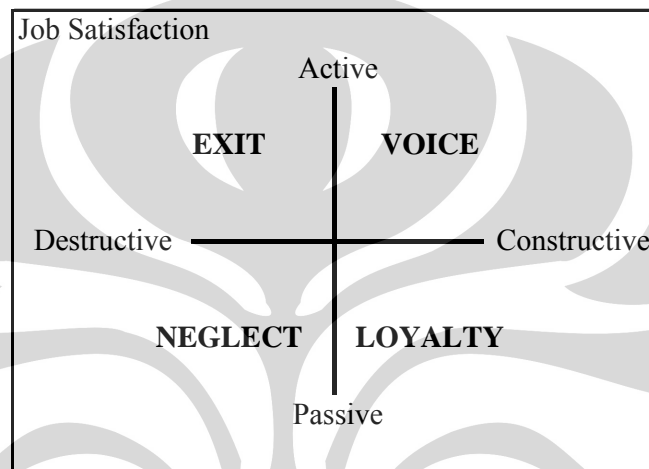
Sumber : Gibson, Invancevich & Donnelly. *Organization*. 1997.

Dalam penelitian kali ini peneliti menggunakan MSQ yang telah dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan yang akan peneliti gunakan. MSQ dipilih karena kelebihan – kelebihan yang dimiliki seperti yang telah dijelaskan diatas.

Modifikasi atau perubahan yang dilakukan bertujuan untuk memudahkan proses penelitian. Perubahan yang dilakukan berupa perubahan dari kalimat negatif menjadi kalimat yang positif dan pengurangan beberapa pertanyaan yang dianggap terlalu peka (*sensitive*) untuk ditanyakan. Namun Perubahan ini tidak mempengaruhi nilai reabilitas dan validitas dari kuisisioner. Sehingga kuisisioner tetap layak untuk digunakan dalam mengukur kepuasan kerja karyawan.

2.2 UNGKAPAN KETIDAKPUASAN KERJA KARYAWAN

Ketidakpuasan kerja karyawan dapat diungkapkan dalam berbagai cara. Misalnya dari pada berhenti, karyawan dapat mengeluh, tidak patuh kepada atasan, mencuri milik perusahaan atau tidak melakukan tanggung jawab kerja mereka. C. Rusbult dan D. Lowery (Robbins, et.al., 1994: hal. 225) mengungkapkan respon terhadap ketidakpuasan kerja¹⁵:



Gambar 2.3 Ekspresi Ketidakpuasan Kerja Karyawan.

Sumber : C.Rusbult & D. Lowery (in Robbins, et., 1994: hal 225)

- **EXIT** (Keluaran) : Perilaku yang diarahkan langsung untuk meninggalkan organisasi. Contohnya adalah mencari posisi baru maupun berhenti bekerja (*Turnover*).
- **VOICE** (Suara) : Secara aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi. Mencakup saran perbaikan, membahas permasalahan dengan atasan dan beberapa bentuk serikat pekerja.
- **LOYALTY** (Kesetiaan) : Secara pasif tetapi optimis menunggu membaiknya kondisi. Kegiatan ini mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik luar dan mencapai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang tepat.

¹⁵ Dharma, Surya dan Haeda Akib. (2005). *The Influence of Job Satisfaction on Work Performance : a Theoretical Approach*, Article Job Sastifaction.

- *NEGLECT* (Pengabdian) : Secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran atau dating secara kronis, upaya yang dikurangi dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

Model ini membentuk kita untuk memahami situasi, seperti misalnya yang terkadang dijumpai diantara perkerja, dimana kepuasan kerja yang rendah dihubungkan dengan tingkat keluarannya karyawan yang rendah. Para pekerja mengungkapkan ketidakpuasan lewat prosedur keluhan atau lewat perundingan kontrak yang formal. Mekanisme penyampaian keluhan ini memungkinkan para pekerja untuk melanjutkan pekerjaannya, sementara mereka meyakinkan diri mereka bahwa mereka sedang bertindak memperbaiki situasi.

2.3 PENILAIAN KINERJA

2.3.1 Definisi Penilaian Kinerja

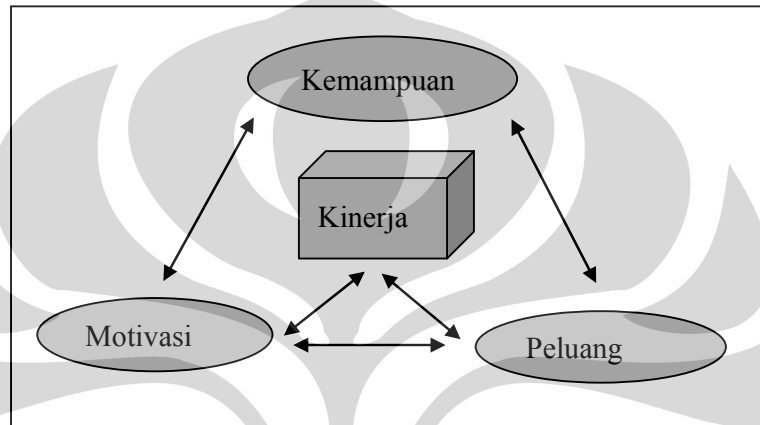
Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika¹⁶.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karena itu menurut model *Partner-lawyer* (Donnelly, Gibson and Invancevich : 1994), kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor :

1. Harapan mengenai imbalan
2. Dorongan
3. Kemampuan, kebutuhan dan sifat.
4. Persepsi terhadap tugas
5. Imbalan internal dan eksternal dan
6. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

¹⁶ Rivai, Vaizal dan Ahmad Fawzi Mohd. Basri. (2005). *Performance Appraisal*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.hal 16.

Dengan demikian, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu: kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Tanpa mengetahui ketiga faktor ini kinerja yang baik tidak akan tercapai. Dengan demikian, kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.



Gambar 2.4 Dimensi Kinerja

Sumber : Rivai, Veithzal dan Ahmad Fawzi. *Performance Appraisal*. 2005

Kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan kerja¹⁷. Kepuasan kerja ini sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan maupun memuaskan kebutuhannya. Kepuasan tersebut berhubungan dengan faktor-faktor individu, yakni: (a) kepribadian seperti aktualisasi diri, kemampuan menghadapi tantangan, kemampuan menghadapi tekanan, (b) status dan senioritas, makin tinggi hierarkis didalam perusahaan lebih mudah individu tersebut untuk puas, (c) kecocokan dengan minat, semakin cocok minat individu semakin tinggi kepuasan kerjanya, (d) kepuasan individu dalam hidupnya, yaitu individu yang mempunyai kepuasan yang tinggi terhadap elemen-elemen kehidupannya yang tidak berhubungan dengan kerja, biasanya akan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi.

Dari berbagai Definisi yang dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang

¹⁷ Ibid, hal. 16-17.

dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu.

2.3.2 Tujuan Penilaian Kerja

Penilaian kerja digunakan untuk berbagai tujuan dalam organisasi. Setiap organisasi menekankan pada tujuan yang berbeda-beda dan organisasi lain dapat juga menekankan tujuan yang berbeda dengan sistem penilaian yang sama. Keanekaragaman tujuan penilaian sering menggambarkan variasi tujuan yang berbeda tentang penilaian kinerja¹⁸.

Sistem penilaian kinerja banyak digunakan di Great Britain adalah untuk :

1. Meningkatkan kinerja.
2. Menetapkan tujuan organisasi.
3. Mengidentifikasi pelatihan dan kebutuhan pengembangan.

Secara umum, penilaian kinerja banyak digunakan untuk :

1. Kriteria studi validasi
2. Menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan organisasi.
3. Menentukan kembali struktur kekuasaan
4. Perencanaan sumber daya manusia

Data-data yang diperoleh dari penilaian kinerja sangat penting digunakan dalam berbagai area fungsional sumberdaya manusia. Sehingga tujuan penilaian kinerja secara khusus adalah :

1. Penilaian memberikan informasi perusahaan untuk melakukan penetapan gaji dan promosi terhadap karyawannya.
2. Penilaian kinerja memberikan satu peluang bagi manajer dan karyawan untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan perilaku kerja bawahannya.
3. Memungkinkan atasan denganbawahan bersama-sama mengembangkan suatu rencana untuk memperbaiki kemerosotan apa saja yang mungkin sudah digali oleh penilaian dan mendorong hal-hal baik yang sudah dilakukan bawahan.

¹⁸ Ibid, hal. 49-50.

4. Penilaian hendaknya berpusat pada proses perencanaan karier perusahaan karena penilaian memberikan suatu peluang yang baik untuk meninjau rencana karier karyawan itu dilihat dari kekuatan dan kelemahan yang diperlihatkan.

2.3.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka dapatkan. Pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah orang yang dinilai (karyawan), penilaian (atasan, supervisi, pemimpin maupun manajer) dan perusahaan.

1. Bagi yang dinilai (karyawan)

Bagi karyawan yang dinilai, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja adalah antara lain :

- a. Meningkatkan motivasi.
- b. Meningkatkan kepuasan kerja.
- c. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan mereka.
- d. Umpan balik dari kinerja lalu yang akurat dan konstruktif.
- e. Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar.
- f. Pengebangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.
- g. Adanya kesempatan untuk berkomunikasi keatasan.
- h. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
- i. Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka dapat mengatasinya.
- j. Suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu untuk dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut.
- k. Adanya pandangan yang jelas tentang konteks pekerjaan.
- l. Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apa pun, dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan.
- m. Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan.

2. Bagi Penilai (atasan/supervisi/manajer)

Bagi penilai, manfaat pelaksanaan penilaian kinerja adalah antara lain :

- a. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecendrungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya.
- b. Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap.
- c. Memberikan peluang untuk mengembangkan system pengawasan baik untuk pekerja manajer sendiri, maupun pekerjaan dan bawahannya.
- d. Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi.
- e. Peningkatan kepuasan kerja.
- f. Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer maupun para karyawan.
- g. Pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan dan aspirasi mereka.
- h. Mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas karyawan.

3. Manfaat bagi perusahaan

Bagi perusahaan, manfaat penilaian adalah antara lain :

- a. Perbaikan seluruh unit-unit yang ada dalam perusahaan, karena :
 1. Komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai budaya perusahaan.
 2. Peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas.
 3. Peningkatan kemampuan dan kemauan manajer untuk menggunakan keterampilan atau keahlian memimpinya untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemauan dan keterampilan karyawan.
- b. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan.
- c. Meningkatkan kualitas komunikasi.
- d. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan

- e. Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan.
- f. Peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakuakn oleh karyawan.
- g. Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan.

2.3.4 Metode Penilaian Kinerja

Ada banyak metode dalam penilaian kinerja yang dapat digunakan, kesemuanya tergantung pada kegunaannya. Berikut ini beberapa metode dalam penilaian kinerja yaitu¹⁹ :

1. Metode Skala Peringkat (*Rating Scale*)

Meskipun metode ini sering dianggap sebagai metode *subjektif*, namun metode ini paling banyak digunakan dalam menilai/mengevaluasi kinerja karyawan. Metode ini merupakan metode yang paling tua yang digunakan dalam penilaian prestasi, dimana para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi, yang diartikan bahwa semakin tinggi angkanya menunjukkan gejala (aspek) yang dinilai semakin baik/tinggi atau semakin efektif. Sebaliknya semakin kecil nilai/angkanya berarti semakin buruk/rendah atau tidak efektif²⁰.

Penilaian ini umumnya diisi oleh atasan, yang memutuskan pendapat apa yang paling sesuai untuk setiap tingkatan hasil kerja. Pendapat penilaian diberikan nilai-nilai *kuantitatif* (bobot) yang mencerminkan nilai rata-rata untuk kemudian dihitung dan dibandingkan.

2. Metode Daftar Pertanyaan (*Checklist*)

Metode ini menggunakan formulir yang menjelaskan beraneka macam tingkatan perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu. Penilai hanya perlu memilih kata atau pernyataan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja karyawan. Selain itu, penilaian biasanya adalah atasan langsung. Bagaimanapun, dengan atau tanpa pengetahuan penilai, departemen SDM akan

¹⁹ Ibid. hal 357-369.

²⁰ Nawawi, Hadari. (1998). Manajemen Sumber Daya Manusia. Gadjah Mada University Press.

memberikan bobot nilai yang berbeda untuk setiap materi pada lembar *checklist*, tergantung pada penting tidaknya materi tersebut.

3. Metode Uraian Ringkas (*Essay*)

Metode ini dilakukan dengan cara meminta/memerintahkan kepada karyawan yang dinilai, untuk menguraikan secara ringkas mengenai segala sesuatu yang telah dikerjakannya selama jangka waktu tertentu. Metode ini baik atau efektif untuk memperoleh informasi/data yang akan digunakan sebagai umpan balik (*feed back*) bagi pekerja, yang diperlukan dalam memperbaiki kelemahan atau kekurangannya dalam berkerja²¹. Dengan demikian menjadi efektif usaha untuk mengarahkan dan membantu pengembangan kariernya. Oleh karena metode ini dilakukan sendiri oleh setiap pekerja, yang sifatnya memberika peluang pada masuknya unsur subjectivitasnya sebagai manusia, maka metode ini tidak efektif digunakan dalam membandingkan kemampuan antar para pekerja. Namun sangat sulit dalam menganalisanya karena sangat bervariasi dalam menyusun uraian masing-masing.

4. Metode Peristiwa Kritis (*Critical Incident*)

Metode ini merupakan pemilihan yang mendasarkan pada catatan yang dibuat penilaian atas perilaku karyawan yang sangat kritis, seperti sangat baik atau sangat jelek didalam melaksanakan pekerjaan. Pernyataan-pernyataan diatas disebut sebagai insiden kritis dan biasanya dicatat oleh atasan selama masa penilaian untuk setiap karyawan yang amat berguna dalam memberikan umpan balik karyawan yang bersangkutan. Kejadian yang dicatat meliputi penjelasan ringkasan dari apa yang terjadi. Baik kejadian yang positif maupun yang negative akan dicatat dan diklasifikasikan oleh departemen SDM ke dalam katagori-katagori, misalnya control keselamatan dan pengembangan karyawan.

5. Skala Peringkat Dikaitkan Dengan Tingkah Laku (*Behaviorally Anchored Rating Scale*)

Metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu dimasa lalu dengan mengaitkan skala peringkat

²¹ Ibid, hal. 268-269.

prestasi kerja dengan perilaku tertentu. Salah satu kelebihan metode ini ialah pengurangan subjektivitas dalam penilaian. Deskripsi prestasi kerja, yang baik maupun yang kurang memuaskan, dibuat oleh pekerja sendiri, rekan sekerja dan atasan langsung masing-masing.

6. Penilaian Diri Sendiri (*Self Appraisal*)

Penilaian diri sendiri adalah penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan-kekuatan dan kelemahan dirinya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang. Pelaksananya, perusahaan atau penyelia mengemukakan harapan-harapan yang diinginkan perusahaan dari karyawan kepada karyawan, tujuan perusahaan, dan tantangan-tantangan yang dihadapi perusahaan. Kemudian, berdasarkan informasi tersebut karyawan dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku yang perlu diperbaiki. Salah satu kebaikan dari metode ini adalah dapat mencegah terjadinya perilaku yang selalu hanya membenarkan diri.

Ada beberapa alasan untuk penggunaan penilaian diri sendiri (*self appraisal*) ini yaitu :

- Dapat berpartisipasi dalam proses penilaian prestasi kerja.
- Dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan yang dinilai sehingga dapat terjadi kompetisi yang sehat diantara karyawan dan selain itu dapat mengurangi penolakan pada saat dinilai.
- Dapat memperbaiki diri sendiri.
- Dapat menentukan tujuan-tujuan yang akan datang secara mandiri.
- Melatih diri karyawan untuk menentukan dan merencanakan sendiri kariernya dimasa yang akan datang.

7. Manajemen berdasarkan sasaran (*Management by Objective*)

Management by Objective (MBO) yang berarti manajemen berdasarkan sasaran satu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran pelaksanaan kerja karyawan secara individu diwaktu yang akan datang. Pada akhir periode tertentu, karyawan dievaluasi tentang seberapa baik mencapai sasaran tertentu yang telah ditetapkan dan faktor-faktor penting apa saja yang dialami dalam

menyelesaikan pekerjaan mereka. MBO adalah proses mengonversi tujuan-tujuan perusahaan kedalam sasaran-sasaran individual. Sasaran-sasaran ini mensyaratkan penyusunan rencana-rencana sasaran yang rinci pada semua jenjang dalam perusahaan. Penyelel dan karyawan bersama-sama memformulasikan sasaran-sasaran yang berfungsi sebagai kriteria penilaian, fokus kegiatan karyawan, keperluan pengembangan karier dan pelatihan.

MBO merupakan penilaian prestasi kerja pada masa yang akan datang. Karena disini prestasi kerja seseorang dinilai melalui tujuan-tujuan yang ditetapkan serta pencapaian tujuan tersebut. MBO memperlihatkan potensi seseorang dalam pelaksanaan tugas yang lebih besar tanggung jawabnya pada masa yang akan datang melalui pencapaian tujuan.

2.3.5 Masalah Dalam Penilaian Kinerja

Permasalahan yang sering terjadi dalam penilaian kinerja adalah :

- Kurang Obyektivitas (*Lack of Objectivitas*)

Hal ini disebabkan karena yang melakukan penilaian tidak berdasarkan suatu ketetapan indikator melainkan seseorang yang juga terdapat unsur subyektivitas yang tinggi. Hal ini juga disebabkan karena ada terlalu banyak faktor yang dinilai.

- *Halo Error*

Penilaian berdasarkan seseorang yang melakukan penilaian memiliki pandangan sendiri tentang penilaian sehingga dilakukan berdasarkan pandangannya tersebut.

- Kelonggaran / terlalu kaku (*Leniency/Strictness*)

Memberikan rating yang terlalu tinggi yang tidak pantas diterima oleh seseorang karyawan disebut *leniency*. Memberikan kritik yang diluar batas terhadap kerja karyawan mengacu pada *strictness*.

- Rata-rata (*Central Tendency*)

Masalah ini kembalikan dari masalah sebelumnya. Dalam hal ini, seorang penilai berusaha menghindarkan penghargaan yang berlebihan atau kritik yang keterlaluhan terhadap seorang karyawan sehingga penilai hanya memberikan nilai rata-rata saja.

- *Recent Behavior Bias*

Bila orang yang dinilai mengetahui dirinya akan dinilai dan perilaku atau kebiasaannya berubah serta dia berusaha sebaik-baiknya agar nilainya bagus, hal inilah yang disebut sebagai *recent behavior bias*. Sikap yang dibuat-buat secara mendadak ini baik adanya bila diteruskan menjadi suatu kebiasaan untuk bekerja sebaik mungkin.

- *Personal Bias*

Penilaian kinerja bias menyimpang bila penilai melakukan penilaian berdasarkan karakteristik karyawan, seperti kesamaan daerah asal penilai dan yang dinilai.

2.4 TEKNIK PENGUMPULAN DATA²²

2.4.1 Data Primer

Data primer merupakan data yang didapatkan dari sumber pertama baik dari individu atau perorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuisioner yang bisa dilakukan peneliti.

Dalam riset bisnis terdapat beberapa teknik pengumpulan data primer, yaitu wawancara, angket, *focus group discussion*, observasi dan test. Pengumpulan data primer tersebut menggunakan perangkat atau instrumennya sendiri-sendiri.

1. Kuisioner

Kuisioner adalah suatu cara pengumpulan data dengan menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden, dengan harapan mereka akan memberikan respons terhadap daftar pertanyaan tersebut. Daftar pertanyaan disebut bersifat terbuka jika jawaban tidak ditentukan sebelumnya, dan bersifat tertutup jika alternatif-alternatif jawaban telah disediakan. Instrumen lembar daftar pertanyaan dapat berupa kuisioner, *checklist* ataupun skala.

2. Wawancara

Wawancara adalah salah satu teknik pengumpulan data. Pelaksanaannya dapat dilakukan secara langsung berhadapan muka dengan orang yang

²² Umar, Husein. (1999). *Metodologi Penelitian: Aplikasi dalam pemasaran*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

diwawancarai. Dan dikatakan tidak langsung apabila daftar pertanyaan yang diberikan dapat dijawab pada kesempatan lain. Instrumen yang digunakan dapat berupa pedoman wawancara atau *checklist*.

3. Observasi

Teknik ini adalah pengamatan dari peneliti terhadap objek risetnya, misalnya dalam melakukan eksperimen. Instrumen yang dipakai dapat berupa lembar pengamatan, panduan pengamatan, dan lainnya.

4. Tes

Untuk mengumpulkan data yang sifatnya mengevaluasi hasil proses atau untuk mendapatkan kondisi awal sebelum proses (*pre-test dan post test*), teknik ini dapat dipakai. Instrumennya dapat berupa, misalnya, soal-soal ujian atau soal-soal test.

5. *Focus Groups Discussion*

Teknik ini dijalankan dengan cara beberapa orang melakukan diskusi secara fokus dan mendalam mengenai suatu objek tertentu. Data hasil diskusi dikumpulkan lalu dipakai untuk proses berikutnya.

2.4.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan, baik oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain, misalnya dalam bentuk tabel atau diagram.

Keuntungan data sekunder :

1. Penghematan dalam biaya dan waktu.
2. Data dapat diperoleh diluar kemampuan peneliti (misalnya: dari Biro Pusat Statistik).

Kelemahan data sekunder :

1. Jarang sekali data ini memenuhi tujuan proyek penelitian. Ini disebabkan oleh tiga faktor, yaitu unit pengukuran, definisi kelas yang digunakan dan tahun penerbitan.
2. Data dikumpulkan untuk tujuan berbeda dengan tujuan penelitian yang sedang dilakukan.

3. Sering ketinggalan jaman. Untuk itu perlu diperhatikan sumber data, tujuan publikasi, rencana pengambilan sampel, prosedur pengumpulan data, kualitas dari pengumpulan data (pewawancara) dan prosedur analisis data.

2.4.3 Cara Pengumpulan Data

Data primer dan skunder dapat dikumpulkan dengan beberapa cara yaitu :

1. Sensus
Sensus atau *complete enumeration* mencatat seluruh elemen (populasi).
Contoh : orang, rumah tangga, perusahaan, dll.
2. Sampling
Sampling mencatat sebagian kecil dari populasi, sehingga dapat diperoleh nilai karakteristik perkiraan (*estimate value*).
3. Kasus
Kasus atau *case study* hanya mengambil beberapa elemen yang sering tidak jelas populasinya, kemudian masing-masing elemen diselidiki secara mendalam.

2.4.4 Kuisisioner

Tujuan dari pembuatan kuisisioner adalah :

- Memperoleh informasi yang relevan dengan tujuan survai.
- Memperoleh informasi dengan tingkatan keandalan (*reliability*) dan keabsahan atau validitas (*validity*) setinggi mungkin.

Kuisisioner yang baik minimal memenuhi lima kriteria, yaitu :

1. Validitas

Ketepatan atau kecermatan suatu instrument dalam mengukur apa yang ingin diukur.

2. Reabilitas

Nilai yang didapatkan oleh seseorang ketika orang tersebut diberikan alat test yang sama pada kesempatan yang berbeda, atau dengan berbagai set dari *item* yang ekuivalen, atau berada dibawah pengaruh kondisi pemeriksaan lainnya.

3. Sensitivitas

Dalam Riset, sensitivitas dijelaskan sebagai kemampuan suatu instrumen untuk melakukan diskriminasi.

4. Obyektivitas

Obyektivitas mengacu pada terbebasnya data yang diisikan pada kuisisioner dari penilaian yang subyektif.

5. Fisibilitas

Fisibilitas berhubungan dengan teknis pengisian kuisisioner, serta penggunaan sumber daya dan waktu.

2.5 VALIDITAS ALAT UKUR

Validitas adalah ketepatan atau kecermatan suatu instrumen dalam mengukur apa yang ingin diukur. Validitas dari suatu test mengacu pada apa yang hendak diukur dan seberapa baik pengukurannya²³.

Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid²⁴. Validitas akan semakin tinggi bila orang yang diuji mengerti dengan instrumen alat ukur serta memiliki motivasi dan kemauan untuk mengisi instrumen alat ukur dengan optimal. Berikut adalah jenis-jenis dari validitas :

- Validitas Konstruksi (*Construct Validity*)

Pada validitas konstruksi menganalisa kualitas dari alat ukur. Untuk menguji validitas konstruksi, maka digunakan pendapat dari ahli (*Judgement Expert*)²⁵.

- Validitas isi (*Content Validity*)

Validitas isi mengukur seberapa baik isi dari alat ukur dengan kenyataan. Untuk instrumen yang berbentuk tes, maka pengujian validitas isi dapat dilakukan dengan membandingkan antara isi instrumen dengan materi pelajaran yang telah diajarkan. Seseorang dosen yang memberi ujian diluar

²³ Anne Anastasi et. al. (1997). *Psychological Testing*. Seventh Edition, Prentice-Hall, Inc, Indiana. hal. 133.

²⁴ Sugiono. (2004). *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta. hal 267.

²⁵ Ibid, hal. 271.

pelajaran yang telah ditetapkan, berarti instrumen ujian tersebut tidak mempunyai validitas isi²⁶.

Untuk menguji validitas butir-butir instrumen lebih lanjut, maka setelah dikonsultasikan dengan ahli selanjutnya akan diuji cobakan dengan menghitung kolerasi antara skor butir instrumen dengan skor total.

- Validitas Eksternal (*External Validity*)

Validitas eksternal instrumen diuji dengan cara membandingkan antara kriteria yang ada pada instrumen dengan fakta-fakta empiris yang terjadi dilapangan.

- Validitas Permukaan (*Face Validity*)

Pada validitas ini, pengukuran suatu konsep dilakukan dengan melihat konsesus dalam masyarakat ilmiah atau kesepakatan penilaian subjektif para pakar mengenai apakah indikator benar-benar merupakan ukuran yang tepat untuk mengukur suatu kostruk. Ini dilakukan dengan semata-mata menilai apakah definisi operasional yang dipergunakan bisa diterapkan pada konsep yang hendak diukur²⁷.

2.6 RELIABILITAS ALAT UKUR

Reabilitas adalah konsistensi dari nilai yang didapatkan oleh seseorang ketika orang tersebut diberikan alat test yang sama pada kesempatan yang berbeda, atau dengan berbagai set dari *item* yang ekuivalen, atau berada dibawah pengaruh kondisi pemeriksaan lainnya²⁸. Konsep reabilitas dipakai untuk menguji konsistensi dari alat tes. Secara keseluruhan, konsep dari reabilitas merujuk kepada seberapa akurat estimasi dari nilai sesungguhnya di populasi objek yang sedang diukur.

Berdasarkan jenisnya, reabilitas dapat dibagi menjadi beberapa bagian seperti berikut ini²⁹ :

²⁶ Ibid, hal 272.

²⁷ Prasetyo, Bambang & Lina Miftahul Jannah. (2008). Metode Penelitian Kuantitatif. Jakarta : Raja Grafindo Persada. hal 99.

²⁸ Anne Anastasi et. Al. (1997): hal. 91-100.

²⁹ Ibid, hal. 91-100.

- *Test-retest Reliability*

Metode yang paling tepat untuk melihat reabilitas nilai test adalah dengan menguji tes yang sama kepada 2 kesempatan yang berbeda. Koefisien reabilitas yang didapat hanyalah berupa korelasi antara skor yang didapat oleh orang yang sama pada 2 kesempatan yang berbeda. Walaupun merupakan cara yang paling sederhana dan jelas, teknik ini sulit diaplikasikan pada kebanyakan tes karena membutuhkan waktu yang cukup lama antara interval waktu pengetesan. Selain itu interval waktu antara tes juga dapat mempengaruhi responden dalam mengingatkan jawaban pada tes sebelumnya, sehingga kesamaan pengisian sangat bergantung pada ingatan jangka pendek (*short term memory*). Reliabilitas diukur dengan koefisien korelasi antara percobaan pertama dengan yang berikutnya. Bila koefisien korelasi positif dan signifikan maka instrument tersebut sudah dinyatakan reliable.

- *Alternate-form Reliability*

Metode ini menguji orang sama dengan memberikan dua formulir isian yang berbeda, namun ekuivalen pada kesempatan yang berbeda, tetapi maksudnya sama. Reabilitas instrument dihitung dengan cara mengkorelasikan data instrument satu dengan data instrument yang dijadikan ekuivalen. Bila korelasi positif dan signifikan, maka instrument reliable. Walaupun lebih banyak diaplikasikan dibandingkan tes-retest reliability, alternate-form reliability mempunyai beberapa keterbatasan seperti keterbatasan dalam tes yang berisi banyak *item* karena kesulitan dalam menyusun formulir yang benar-benar ekuivalen.

- *Split Half Reliability*

Dari sebuah alat tes tunggal, adalah mungkin untuk menguji reabilitas dengan cara membagi dua tes tersebut. Dengan cara tersebut, dua nilai untuk seseorang didapatkan dengan membagi tes kedalam bagian yang sama. Dalam mencari split-half reliability, permasalahan utama adalah bagaimana membagi dua bagian yang sama dalam rangka mendapatkan bagian yang hampir ekuivalen.

- *Kuder-Richardson* dan koefisien *alpha*

Metode keempat untuk mendapatkan reliabilitas, yang juga menggunakan alat tes tunggal, berdasarkan pada konsistensi respon dari semua *item* dalam tes. Konsistensi antara *item* umumnya dipengaruhi oleh dua sumber variasi, yaitu pemilihan *item* yang akan diukur dan heterogenitas dari perilaku asal sampel. Semakin homogeny asal sampel, semakin tinggi tingkat konsistensi antar bagian. Formula Kuder-Richardson tepat digunakan untuk tes yang bagiannya dinilai sebagai benar atau salah, atau menurut system multi nilai. Untuk tes jenis ini, digunakan koefisien alpha. Prosedurnya adalah mencari varians dari setiap nilai individu untuk setiap *item* dan menambahkan varians ini sepanjang semua *item*. Formula perhitungan adalah sebagai berikut :

$$r_n = \left(\frac{n}{n-1} \right) \frac{SD_t^2 - \sum(SD_i^2)}{SD_t^2} \dots\dots\dots(2.1)$$

Dimana :

r_n = koefisien alpha

n = jumlah *item* dalam tes

SD_t = standar deviasi dari keseluruhan skor tes

SD_i = jumlah dari *varians* skor *item*

Reabilitas kurang dari 0.6 adalah kurang baik, sedangkan 0.7 dapat diterima dan diatas 0.8 adalah baik³⁰.

2.7 SKALA LIKERT

Skala Likert atau skala *Summative* adalah salah satu metode *unidimensional scaling*³¹.

Langkah-langkah menggunakan skala Likert adalah sebagai berikut.³²

1. Mendefinisikan fokus permasalahan.

Karena skala Likert adalah metode *unidimensional scaling*, diasumsikan sesuatu yang ingin diukur adalah berdimensi satu.

³⁰ Priyatno, Dwi. (2008). *SPSS (Statistical Product and Service Solution)*. Jakarta. PT.Buku Kita. hal. 26.

³¹ W.M.K.Trochim, *Likert Scaling*, 2000. <http://trochim.human.cornell.edu/kb/scallik.htm>.

³² Trochim, *Likert Scaling*.

2. Memilih *items* yang ingin di-*rating*.

Selanjutnya dipilih suatu set *items* yang berpotensi untuk di-*rating*. *Items* tersebut harus dapat di-*rating* pada skala respons Setuju-Tidak setuju 1-5 atau 1-7. Kadang-kadang pemilihan *items* ini dapat dilakukan sendiri berdasarkan pemahaman terhadap subjek yang dibahas tetapi akan lebih membantu jika dilakukan brainstorming untuk memilih *items* tersebut. Untuk tahap ini *items* yang berpotensi harus sebanyak mungkin sekitar 80-100 *items*.

3. Me-*rating items* tersebut.

Langkah selanjutnya adalah me-*rating items* yang dilakukan oleh juri. Biasanya digunakan skala rating 1-5 seperti pada tabel berikut :

Tabel 2.1 Skala Likert untuk pemilihan *items* untuk rating final

Skala	Keterangan
1	Sangat tidak sesuai
2	Tidak sesuai
3	Ragu - ragu
4	Sesuai
5	Sangat setuju

Sumber: William M.K. Trochim, *Likert Scaling*, 2000

4. Memilih *items* yang akan di-*rating* final.

Langkah selanjutnya adalah menghitung korelasi antara semua pasang *items* berdasarkan rating juri. Dalam melakukan penilaian *items* yang akan di-*rating* final, beberapa analisa yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut.

- Tidak memilih *items* yang mempunyai korelasi rendah dengan total skor semua *items*.
- Untuk semua *items* hitung rating rata-rata untuk *quarter* atas dan *quarter* bawah juri. Lakukan *t-test* perbedaan antara nilai rata-rata untuk *item* dari *quarter* atas dan *quarter* bawah juri. Semakin tinggi *t-values* berarti ada perbedaan besar antara juri atas dan bawah sehingga *items* dengan *t-values* tinggi adalah pembeda yang baik sehingga harus dipertahankan untuk *rating* final.

5. Mengimplementasikan skala Likert.

Setiap responden akan diminta *me-rating* setiap *item* pada skala respons. Terdapat variasi skala respons yang mungkin seperti 1-7, 1-9, 0-4. Semua skala ganjil ini mempunyai nilai tengah yang diberi label netral. Akan tetapi mungkin digunakan skala respon genap dimana tidak ada nilai tengah yang memaksa responden menentukan apakah mereka lebih setuju atau tidak setuju. Skor *final* untuk setiap responden adalah jumlah rating responden tersebut untuk semua *item*.

Skala Likert mempunyai beberapa kelemahan sebagai berikut³³.

1. Skala Likert hanya dapat mengurutkan individu dalam skala tetapi tidak dapat membandingkan berapa kali suatu individu lebih baik dari pada individu lain.
2. Seringkali total skor dari individu tidak memberikan arti yang jelas karena banyak pola respon terhadap beberapa *item* akan memberikan skor yang sama.
3. Validitas skala Likert masih memerlukan penelitian empiris.

Pada penelitian ini peneliti menggunakan kuisisioner sebagai instrumen penelitian yang berisi beberapa pertanyaan dengan struktur pertanyaan dengan menggunakan skala Likert. Dalam pelaksanaan survei, kondisi penelitian tidak dimanupulasi oleh peneliti.

2.8 SAMPEL

Dalam penelitian lapangan, untuk kebutuhan data yang cukup besar terkadang menyulitkan peneliti untuk dapat mencakup semua populasi. Untuk itulah biasanya sampel digunakan. Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut³⁴.

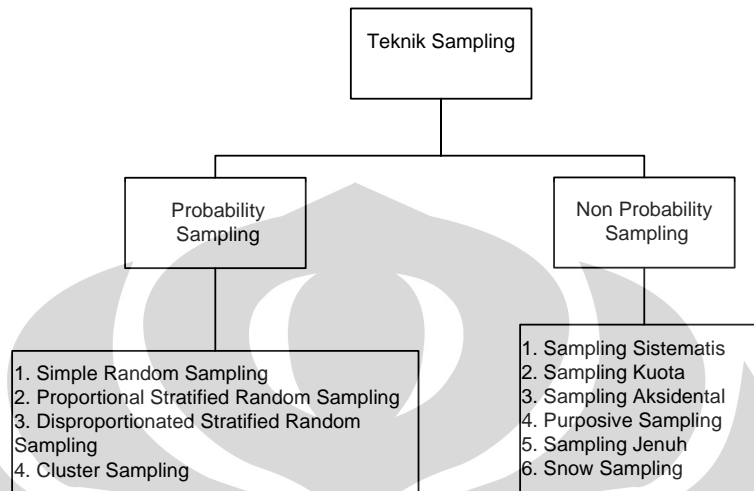
2.8.1 Teknik Sampling

Dalam mengambil sampel, seseorang peneliti harus melakukannya dengan benar agar karakteristik sampel tersebut dapat mewakili karakteristik keseluruhan populasi. Untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam

³³ M. Nazir. (1988). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia. hal. 398.

³⁴ Sugiyono. (2004): hal. 56.

penelitian, terdapat berbagai teknik penarikan sampel yang digunakan seperti terlihat dalam gambar berikut ini.



Gambar 2.5 Teknik *Sampling*

Sumber : Sugiyono, 2004

1. *Probability Sampling*

Probability sampling adalah teknik sampling yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Teknik ini meliputi :

- *Simple Random Sampling*

Suatu sampel dikatakan random jika setiap unsur atau anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Cara ini digunakan bila anggota populasi dianggap homogen. Ada 2 cara yang dapat digunakan dalam sampling acak sederhana yaitu dengan metode undian atau dengan menggunakan tabel bilangan random.

- *Proportional Stratified Random Sampling*

Teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proposional. Stratifikasi ini dapat dilakukan berdasarkan ciri tertentu dari populasi untuk keperluan penelitian.

- *Cluster Sampling*

Teknik sampel ini digunakan untuk menentukan sampel bila objek yang akan diteliti atau sumber data sangat luas, misal penduduk dari suatu negara, propinsi atau kabupanten. Pembagian unsur-unsur populasi ini dapat dilakukan dengan menggunakan dasar wilayah, administrasi pemerintahan, maupun batasan-batasan alam (jalan, sungai, dll).

- *Sampling bertahap*

Sampel bertahap merupakan kombinasi-kombinasi dari sampel-sampel yang ada. Artinya penggunaan teknik sampel dilakukan bertahap dengan menggunakan beberapa teknik sampel yang ada.

2. Non Probability Sampling

Non Probability Sampling adalah teknik penarikan sampel yang tidak memberikan peluang/kesempatan yang sama bagi setiap usur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik sampel ini meliputi³⁵ :

- *Sampling Sistematis*

Sampling sistematis adalah teknik untuk menentukan sampel berdasarkan urutan sari anggota populasi yang telah diberi nomor urut. Misalnya anggota populasi yang terdiri dari 100 orang, pengambilan sampel dapat dilakukan dengan nomor ganjil saja, genap saja, atau kelipatan dari bilangan tertentu, misalnya kelipatan dari 5.

- *Sampling Kuota*

Sampling kuota adalah teknik untuk menentukan sampel populasi yang mempunyai ciri-ciri tertentu sampai jumlah (kuota) yang digunakan. Contoh, dalam melakukan penelitian pegawai golongan 2, penelitian dilakukan secara kelompok. Setelah jumlah sampel ditentukan 100, dan jumlah anggota

³⁵ Ibid, hal 60-61.

peneliti 5 orang, maka setiap peneliti dapat memilih sampel secara bebas sesuai dengan karakteristik yang ditentukan (golongan2) sebanyak 2 orang.

- *Sampling* Aksidental

Sampling aksidental adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data.

- *Sampling Purposive*

Sampling purposive adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Misalnya : akan melakukan penelitian tentang disiplin pegawai, maka sampel yang dipilih adalah orang yang ahli dalam bidang kepegawaian saja.

- *Sampling* Jenuh

Sampling jenuh adalah teknik penentu sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relative kecil, kurang dari 30 orang.

- *Snowball Sampling*

Snowball Sampling adalah teknik penentu sampel yang mula-mula jumlahnya kecil, kemudian sampel disuruh memilih teman-temannya untuk dijadikan sampel. Begitu seterusnya, Sehingga jumlah sampel semakin banyak.

2.8.2 Penentuan Ukuran Sampel³⁶

a. Populasi Terhingga

Perhitungan untuk menentukan ukuran atau jumlah sampel populasi terbatas adalah dengan menggunakan rumus berikut :

$$N_0 = \left[\frac{(z^{\alpha/2})^2 \times p \times q}{e} \right] \dots\dots\dots(2.2)$$

³⁶ Harinaldi. (2005). Prinsip – Prinsip Statistik untuk Teknik dan Sains, Jakarta : Erlangga.

Dimana :

- N_0 = jumlah sampel tanpa *finite population correction*
 π = p = proporsi jumlah kuisioner yang dianggap benar
 $\pi-1$ = q = proporsi jumlah kuisioner yang dianggap salah
 $Z_{\alpha/2}$ = nilai distribusi normal untuk $\alpha/2 = e/\sigma_p$
 e = maksimum penyimpangan rata-rata sampel dari populasi

Selanjutnya perlu digunakan *finite population correction* :

$$n = \frac{N_0}{1 + \frac{(N_0-1)}{N}} \dots\dots\dots(2.3)$$

Dimana :

- n = jumlah sampel minimum dengan *finite population correction*
 N = Jumlah populasi

b. Populasi Tak Terhingga

Perhitungan untuk menentukan ukuran atau jumlah sampel populasi tidak terbatas, rumus yang digunakan adalah :

$$n = \frac{p \times q}{\sigma_p^2} \dots\dots\dots(2.4)$$

Dimana :

- n = jumlah sampel yang dibutuhkan
 p = proporsi jumlah kuisioner yang dianggap benar
 q = proporsi jumlah kuisioner yang dianggap salah
 σ_p = $\alpha / Z_{\alpha/2}$

2.9 UJI HIPOTESIS³⁷

Uji Hipotesa dimulai dengan adanya asumsi, yang disebut hipotesis mengenai parameter suatu populasi, yang dapat berupa nilai rata-rata populasi. Kemudian dikumpulkan dua dari sampel, serta menggunakan data tersebut untuk pengambilan keputusan apabila hipotesis yang sudah ada benar atau salah.

³⁷ Levin, Richard & David S. Rubin. (1994). *Statistic For Management*. Prentinational Hall International. Inc.

Pada Uji hipotesis, asumsi yang diberikan harus dalam bentuk pernyataan atau berupa hipotesis dari parameter suatu populasi. Asumsi yang diharapkan disebut hipotesis dari parameter suatu populasi. Asumsi yang diharapkan disebut hipotesis nol dan diberi simbol H_0 atau “H sub-nol”. Ketika asumsi ditolak, maka asumsi yang diterima disebut hipotesis alternatif dan diberi simbol H_1 atau “H sub-satu”.

Contoh, hipotesis mengenai rata-rata populasi adalah 500. Maka dapat ditulis persamaan menjadi :

$$H_0 : \mu = 500 \text{ atau } \mu_{H_0}$$

2.9.1 Jenis Uji Hipotesis

Uji hipotesa terdiri dari dua jenis, yaitu :

1. Uji hipotesis dari satu sampel

Tujuan dari uji ini untuk mengetahui apakah asumsi yang digunakan sebelum pengambilan sampel benar atau tidak. Sebagai contoh untuk pengambilan sampel dari populasi untuk balita dengan parameter yang akan diteliti adalah berat badan, asumsi yang digunakan adalah rata-rata populasi berat badan anak balita adalah 12 kg, dengan uji hipotesa atau sampel ini maka dapat diketahui hipotesis tersebut benar atau tidak.

2. Uji hipotesis dari dua sampel

Tujuan uji ini untuk mengetahui apakah ada perbedaan nilai sampel yang pertama dengan sampel yang kedua, misalnya saja parameternya mengenai rata-rata harapan pelanggan dan kepuasan pelanggan mengenai kualitas suatu produk.

2.9.2 Interpretasi Signifikan Level

Signifikan level adalah tingkat kepentingan yang digunakan didalam uji yang dilakukan, sebagai contoh dari hasil penelitian diharapkan perbedaan antara rata-rata yang diasumsikan dengan rata-rata sampel hasil observasi tidak boleh melebihi dari 0.045 atau 4.5%. Didalam statistik nilai ini disebut dengan signifikan level.

Jika nilai signifikan level hasil perhitungan didapatkan melebihi dari nilai yang ditentukan, maka hipotesis yang digunakan harus ditolak, karena sudah melewati batas yang telah ditentukan.

Ketentuan pemilihan signifikan level untuk uji hipotesis tidak standar yang harus diikuti. Dalam beberapa kasus, signifikan level yang digunakan adalah 5%. Tetapi yang harus dipertimbangkan bahwa pemilihan signifikan level, akan memberikan resiko apakah H_0 yang diasumsikan akan ditolak atau tidak. Semakin tinggi nilai dari signifikan level yang digunakan untuk uji hipotesis, maka semakin tinggi pula peluang untuk menolak H_0 .

2.9.3 Pemilihan Distribusi Probabilitas Uji Hipotesis

Setelah melakukan pemilihan signifikan level, maka untuk selanjutnya adalah melakukan pemilihan distribusi probabilitas apa yang akan digunakan. Terdapat dua pilihan yang diberikan, yaitu :

1. Distribusi normal
2. Distribusi t

Dasar pemilihan distribusi tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2.6 Kondisi Pemilihan Distribusi Normal Atau Distribusi t Dalam Uji Hipotesis

Kondisi	Standar Deviasi Populasi Diketahui	Standar Deviasi Populasi Tidak Diketahui
Ukuran sampel $n > 30$	Distribusi normal, tabel z	Distribusi normal, tabel z
Ukuran sampel $n = 30$ atau $n < 30$	Distribusi normal, tabel z	Distribusi t, tabel t

Sumber: Levin & Rubin, *Statistics for Management*, 1994

2.9.4 Uji Hipotesis One-Tailed dan Two-Tailed

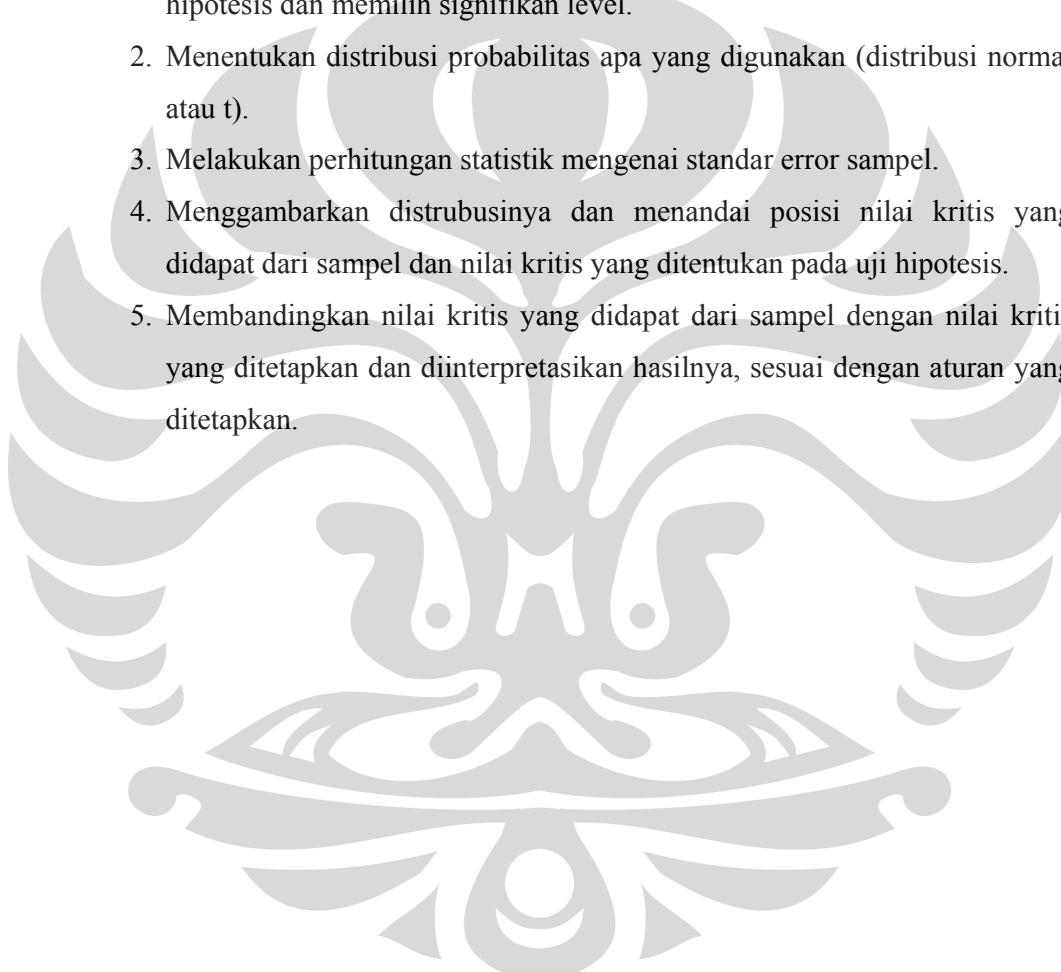
Uji hipotesis *One-Tailed* adalah hipotesis yang akan menolak H_0 jika nilai rata-rata sampel lebih besar dari nilai rata-rata yang diasumsikan, jadi batasan nilai hanya terletak pada satu sisi saja.

Uji hipotesis *Two-Tailed* adalah uji hipotesis yang memiliki dua batasan nilai, maksudnya nilai rata-rata sampel terletak pada daerah lebih dari atau kurang dari nilai rata-rata dari populasi yang diasumsikan.

2.9.5 Langkah-langkah Uji Hipotesis

Langkah-langkah penyelesaian uji hipotesis terdiri atas 5 tahap, yaitu :

1. Menentukan uji hipotesis *One-Tailed* atau *Two-Tailed*, menyatakan hipotesis dan memilih signifikan level.
2. Menentukan distribusi probabilitas apa yang digunakan (distribusi normal atau t).
3. Melakukan perhitungan statistik mengenai standar error sampel.
4. Menggambarakan distribusinya dan menandai posisi nilai kritis yang didapat dari sampel dan nilai kritis yang ditentukan pada uji hipotesis.
5. Membandingkan nilai kritis yang didapat dari sampel dengan nilai kritis yang ditetapkan dan diinterpretasikan hasilnya, sesuai dengan aturan yang ditetapkan.



BAB 3

PENGUMPULAN DATA

Pengumpulan data dilakukan dengan melalui penyebaran kuisisioner berdasarkan *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) terhadap kepuasan kerja karyawan di bagian *service* pemeliharaan alat berat untuk mengukur sampai sejauh mana tingkat kepuasan kerja karyawan dengan target populasi responden adalah karyawan tetap.

3.1 PROFIL PERUSAHAAN

3.1.1 Sejarah Singkat

PT. X adalah perusahaan penyalur (*dealer*) resmi di Indonesia untuk produk Caterpillar yang didirikan pada tahun 1970 oleh Mr. A H K Hamami, sebagai pemilik tunggal. Dengan *Head office* yang berkedudukan di Jl. Cilandak KKO, Pasar Minggu Jakarta Selatan yang pada 13 April 1971, secara resmi PT. X ditunjuk sebagai dealer resmi Caterpillar di Indonesia. Dalam perjalanan bisnisnya, berkembang pesat dengan dukungan lebih dari 50 cabang dan ± 4500 karyawan, yang tersebar di seluruh kepulauan Indonesia.

PT. X merupakan produsen alat-alat berat terbesar di dunia yang meliputi industri pertambangan, minyak dan gas bumi, konstruksi, perhutanan, pertanian, dan *power system*.

Di samping sebagai *dealer* Caterpillar satu-satunya di Indonesia, PT. X juga menyediakan jasa *service* yang komprehensif baik *maintenance*, layanan purna jual, jaminan ketersediaan komponen dan penjualan komponen *original* Caterpillar. Produknya meliputi *dozers, excavators, wheel/track loader, off-highway trucks, articulated trucks, graders, scrapers, compactors, industrial engine, marine engine* dan *generator sets*.

Adapun PT. X, cabang Jakarta bergerak melayani pelanggan disektor konstruksi, Oil & Gas, industri dan pemeliharaan alat berat.

3.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

3.1.2.1 Visi Perusahaan

Visi perusahaan merupakan suatu bayangan atau impian mengenai masa depan perusahaan yang lebih. Kegunaan antara lain dapat membentuk komitmen dan motivasi karyawan, memberi arti dalam kehidupan karyawan, menerapkan standar keunggulan dan mampu menjembatani antara masa kini dengan masa yang akan datang.

Visi PT. X adalah “*Menjadi penyedia jasa peralatan Caterpillar dengan kualitas kelas dunia*”.

3.1.2.2 Misi Perusahaan

Misi perusahaan merupakan suatu hal yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya, sekaligus mengidentifikasi ruang lingkup kegiatan sebuah perusahaan.

Misi PT. X adalah membangun perusahaan yang mampu menciptakan lapangan kerja berkualitas bagi sebanyak mungkin rakyat Indonesia, dengan mengusung nilai-nilai berikut ini :

1. Pengembangan kompetensi karyawan secara berkelanjutan.
2. Mengupayakan pertumbuhan finansial, intelektual dan citra perusahaan yang konsisten serta melakukan investasi kembali kedalam bisnis yang dijalankan.
3. Mempertahankan standar kode etik yang tinggi dalam aktifitas bisnis.

3.1.3 Nilai Perusahaan

Nilai kunci yang ditetapkan sebagai prinsip-prinsip cara PT. X dalam melakukan bisnis yaitu :

- *Ethical*

Selalu berpegang teguh pada standar etika bisnis yang tinggi dalam setiap aktivitas.

- *World – Class*

Konsisten dalam mencapai standar kelas dunia, serta memperkenalkan dan membawa standar praktek dan talenta interasional terbaik di Indonesia.

- *Demanding*

Terus menerus menerapkan standar internal yang tinggi dalam setiap aktivitas usaha sehingga memotivasi karyawan untuk berupaya keras dalam memberi kepuasan kepada *stakeholder* utama.

- *Proaktif*

Senantiasa mengupayakan peningkatan operasional sesempurna mungkin melalui penerapan filosofi dan metodologi 6 sigma.

- *Respectful*

Membangun hubungan berdasarkan prinsip saling menghormati diantara sesama rekan kerja, pelanggan, prinsipal dan masyarakat industri.

- *Employee Development*

Senantiasa mencari peluang bagi peningkatan keterampilan dan kemajuan karir karyawan.

3.1.4 Strategi Perusahaan

Perusahaan tetap mengikuti pertumbuhan dunia bisnis, sebagian besar berada pada kompetisi market dibidang industri alat berat. PT. X sudah menggariskan visinya dan memfokuskan strateginya untuk meyakinkan bahwa mereka berkompetisi dalam segala market dengan tetap menjaga etika bisnis dan profesionalisme yang tinggi. Perusahaan juga secara rutin mengadopsi teknologi terakhir yang mampu meningkatkan kualitas hubungan yang sudah dijalin dengan pelanggan.

3.1.5 Arah Strategi

Arah strategi yang PT. X terapkan :

- Meningkatkan pengembalian atas modal dan menumbuhkan usaha yang menguntungkan.

- Memimpin di segmen – segmen pasar strategi.
- Memposisikan diri sebagai *The Customer Services Company* dimata pelanggan dengan memberikan nilai tambah bagi pelanggan.
- Membangun hubungan yang terjalin dengan pelanggan agar PT. X merupakan pilihan pertama dan satu-satunya.
- Mengembangkan SDM dan organisasi secara total.
- Mendaya gunakan teknologi .
- Menjadi warga komunitas dunia usaha yang bertanggung jawab.

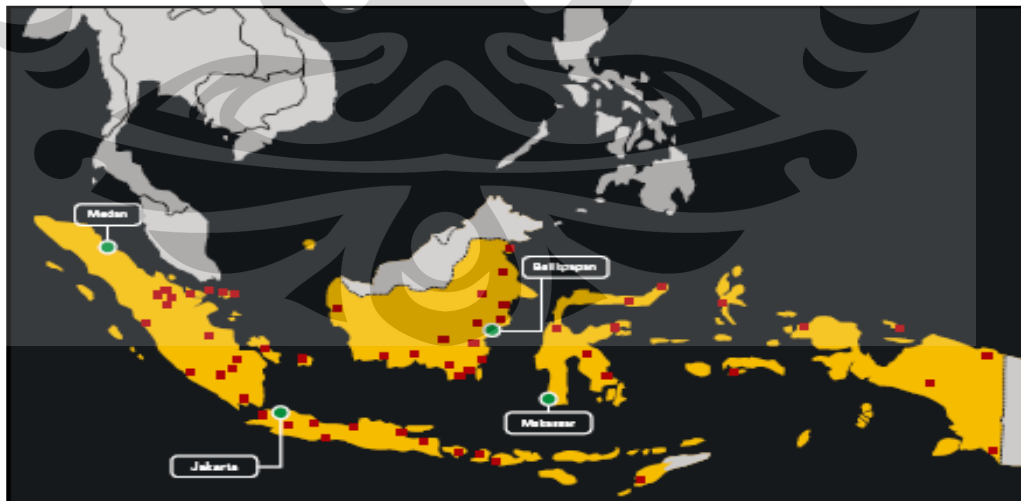
3.1.6 Ruang Lingkup

Customer Support

Untuk memenuhi kebutuhan bisnis secara spesifik, PT. X mendirikan beberapa SBU (*Strategi Business Unit*) yang meliputi divisi Sumatera, Java, Kalimantan, Indonesia Timor, Penambangan, dan *Power System*. SBU didukung oleh *Central Expertise Group*, yang termasuk didalamnya pelayanan teknis, pelayanan logistik, pemasaran, dan pemasaran *parts*.

Support Network

PT. X telah berkembang pesat dengan memiliki 50 kantor cabang yang tersebar diberbagai pulau juga Timor Leste dan Singapura.



Gambar 3.1 Divisional Mapping

3.1.7 Lingkup Industri

Sejak berdirinya perusahaan ini sudah menjalin hubungan yang baik disegala kalangan, baik dari pelanggan berskala kecil hingga besar, yang bergerak disegala bidang industri. Dibawah ini adalah nama-nama perusahaan yang sudah menjadi mitra bisnis.

1. Industri Pertambangan

- PT. Freeport Indonesia.
- PT. Newmont Nusa Tenggara
- PT. INCO
- PT. Kaltim Perima Coal.
- PT. Kelian Equatorial Mining.
- PT. Sumber Mitra Jaya.

2. Industri Minyak dan Gas

- PT. Exspan Nusantara
- PT. Musi Banyuasin (Medeo Group)
- PT. Unocal
- PT. Conoco Philips
- PT. Rekayasa Industri

3. Industri Perhutanan dan Pertanian

- PT. Hasko Jaya Abadi Group
- Tribakti Sarimas Group
- PT. Sitasa Timber
- PT. Arara Abadi

4. Industri Kelautan

- PT. Tesco Indomaritim
- PAL Indonesia
- PT. Pelita jaya Pegayut
- PT. Suryanusa Permata B.

5. Industri *Power System*

- PERTAMINA
- Mc. Dermott

- PT. Arteria Daya Mulia
- PT. Era Agra

6. Industri Kontruksi

- PT. Indocement
- PT. Vita Samudera
- PT. Semen Cibinong
- PT. Wirabumi
- PT. Ulima Nitra

3.1.8 Bidang Usaha dan Wilayah Usaha

Dalam melaksanakan usahanya, PT. X telah banyak membantu melancarkan pembangunan, terutama dengan penyiapan alat-alat beratnya, pembuatan jalan, pembukaan tempat pemukiman transmigrasi, pembuatan waduk dan berbagai macam kegiatannya. Untuk lebih meningkatkan mutu pelayanannya, PT. X juga memakai agen dari perusahaan alat-alat berat lainnya disamping Carterpillar sendiri.

Dan untuk menunjang kelancaran bidang usahanya, PT. X mendirikan cabang-cabang yang tersebar diseluruh nusantara ditambah satu perwakilan di Singapura. Cabang-cabang didirikan untuk mempermudah jangkauan dalam melayani para konsumennya kedaerah pedalaman sekalipun.

Dengan kantor pusat di Jakarta, PT. X terbagi menjadi 4 wilayah usaha yang terdiri dari : Wilayah Jawa-Bali berkantor di Jakarta, wilayah sumatera berkantor di Medan, untuk wilayah Kalimantan berkantor di Balikpapan dan Indonesia Timur mempunyai Kantor di Ujung Pandang. Dari wilayah-wilayah itulah dibuat cabang-cabang yang semuanya lebih dari 40 cabang ditambah satu kantor perwakilan di Singapura. Dengan luas lokasi usaha yang mencakup seluruh nusantara memungkinkan PT. X sebagai satu perusahaan bertaraf Internasional.

3.2 PENILAIAN KINERJA KARYAWAN

3.2.1 Proses Penilaian

Proses penilaian dilakukan setahun sekali bertujuan untuk menindak lanjuti kegiatan pengembangan, pengusulan gaji dan menilai potensi seseorang. Karyawan diminta menguraikan secara ringkas mengenai segala sesuatu yang telah dikerjakannya selama satu tahun dan rencana pelatihan dan pengembangan karyawan untuk satu tahun kedepan.

Berikut secara umum proses penilaian kinerja di bagian *service* adalah :

- Departemen Sumber Daya Manusia (*Human Resource Department*) membuat sistem penilaian kinerja dan pengembangan sesuai dengan tujuan penilaian kinerja yang biasanya sama seperti tahun-tahun sebelumnya.
- Departemen SDM menghubungi Manajer pada setiap departemen untuk memberikan dan memberitahukan formulir penilaian kinerja.
- Biasanya departemen SDM memberikan kepada *Section Head* dan kemudian diteruskan kepada *Supervisor* ke *Foreman* yang dilanjutkan ke bawahannya.
- Penilaian kinerja dilakukan setiap tahun dan karyawan biasanya sudah mengetahui dan hanya tinggal mengisi formulir yang disediakan oleh atasan dengan mengisi sasaran kinerja, kemampuan, serta rencana pelatihan dan pengembangannya.
- Atasan bertemu karyawan untuk mendiskusikan secara menyeluruh mengenai sasaran kinerja, kemampuan serta rencana pelatihan dan pengembangan yang dituliskan karyawan dan atasan mengisi umpan balik kinerja dan menambahkan komentar serta penilaian (penilaian hanya dilakukan atas dasar yang dituliskan karyawan).
- Hasil penilaian kinerja ditanda tangani atasan langsung masing-masing karyawan setelah berdiskusi dengan karyawan dan terjadi kesepakatan, maka formulir tersebut ditandatangani karyawan dan atasan memberi nilai sesuai indikator yang telah ada pada formulir penilaian kinerja dan pengembangan (karyawan dapat menyatakan persetujuan/tidak setujunya atas peninjauan dan penilaian disertai komentar dari dirinya).

- Setelah itu formulir penilaian diserahkan kembali ke departemen SDM untuk ditindak lanjuti.

3.2.2 Formulir Penilaian Kinerja

Dalam melakukan penilaian di bagian *service* pemeliharaan alat berat telah membuat 2 fomulir penilaian kinerja yaitu :

1. Formulir penilaian kinerja untuk rumpun jabatan Manajer dan Penyelian (*Manager and Supervisory Role Cluster*).
2. Formulir penilaian kinerja untuk rumpun jabatan bukan Supervisor (*Non Supervisory Role Cluster*).

Untuk melihat secara lengkap bentuk formulir penilaian kinerja terdapat pada lampiran.

3.2.3 Metode Penilaian Kinerja

Sistem penilaian di bagian *service* pemeliharaan alat berat dengan menggunakan formulir penilaian kinerja berdasarkan pada metode :

1. *Rating Scale*

Atasan memberikan penilaian dengan memberi tanda *check list* pada masing-masing penilaian yang telah ditetapkan.

- Peraih Utama (*High Performer*)

Pencapaian hasil-hasil jauh diatas yang dipersyaratkan oleh pekerjaan.

- Melampaui seluruh sasaran-sasaran
- Secara teratur dan terus menerus memenuhi seluruh yang dipersyaratkan oleh pekerja standar kualitas yang sangat tinggi.

- Peraih (*Performer*)

Mencapai hasil-hasil yang dipersyaratkan pekerja.

- Berhasil mencapai semua sasaran dan melampaui beberapa sasaran.

- Secara teratur dan terus menerus memenuhi semua yang dipersyaratkan oleh pekerja dengan standar kualitas yang tinggi.

- *Meningkat (Developing)*

Mencapai sebagian besar hasil-hasil yang dipersyaratkan oleh pekerja dan meningkatkan secara baik sekali.

- Mencapai sebagian besar sasaran-sasaran, tetapi tidak semua sasaran.
- Memenuhi sebagian besar persyaratan kerja secara standar.
- Secara aktif meningkatkan kinerja sendiri.

- *Penyerta (Contributor)*

Mencapai sebagian besar tetapi tidak semua hasil-hasil yang dipersyaratkan oleh pekerjaan.

- Mencapai sebagian besar sasaran-sasaran tetapi tidak semua sasaran.
- Memenuhi sebagian besar yang dipersyaratkan oleh pekerjaan standar.

- *Penyerta Terbatas (Marginal Contributor)*

Tidak mencapai hasil-hasil yang dipersyaratkan oleh pekerjaan.

- Tidak mencapai sebagai besar sasaran-sasaran.
- Tidak memenuhi sebagian hasil yang dipersyaratkan oleh pekerjaan.

2. *Essay*

Untuk *Manager and Supervisory Role Cluster dan Non Supervisory Role Cluster* karyawan menilai kinerja yang telah dilakukan, pencapaian sasaran kinerja, kemampuan dan perencanaan pelatihan dan pengembangan yang akan dilakukan pada satu tahun berikutnya.

3.2.4 Permasalahan Dalam Penilaian Kinerja

Penerapan penilaian kinerja biasanya terdapat beberapa hal yang tidak sesuai dengan prosedur yang telah ada. Beberapa hal yang dikatakan masalah dalam penerapan prosedur baku penilaian kinerja di bagian *service* pemeliharaan alat berat.

1. Dalam pemberian nilai atasan hanya berdasarkan apa yang dituliskan karyawan dalam formulir penilaian kinerja walaupun sudah hasil diskusi dengan karyawan, tetapi semuanya berdasarkan keputusan subyektifnya atasan.
2. Karyawan tidak diikutsertakan dalam diskusi penilaian kinerja yang dilakukan.

Karyawan hanya sebatas mengisi formulir penilaian kinerja, tanpa diikuti sertakan proses selanjutnya setelah diberi penilaian atasan, yang kemudian formulir tersebut diserahkan ke bagian SDM (*Human Resource Departement*) kemudian untuk proses selanjutnya karyawan tidak mengetahuinya bagaimana mengenai penilaian kinerja tersebut.

3.3 WAKTU DAN TEMPAT PENELITIAN

Waktu pelaksanaan penelitian ini dimulai dari bulan September 2008 hingga Desember 2008. Sedangkan untuk penyebaran kuisisioner dimulai pada bulan Oktober 2008 untuk kuisisioner *Pilot Sample* dan penyebaran kembali pada bulan November 2008 di bagian *service* pemeliharaan alat berat, cabang Jakarta.

3.4 PERANCANGAN KUISISIONER

3.4.1 Identifikasi Aspek-Aspek Penelitian

Aspek penelitian ini merupakan aspek yang akan dianalisa untuk mewujudkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan. Aspek penelitian ini merupakan penjabaran dari kepuasan kerja terhadap karyawan yaitu dari :

1. Gaji
2. Pekerjaan itu sendiri
3. Promosi

4. Rekan kerja dan
5. Supervisi (Atasan)

Setelah ditentukan aspek-aspek mengenai kepuasan kerja karyawan, kemudian peneliti melakukan survei dan wawancara terhadap pihak manajemen dan karyawan untuk mengembangkan aspek-aspek menjadi pernyataan yang nantinya akan dijadikan beberapa pernyataan yang akan ditanyakan ke karyawan akan tingkatan kepuasan kerja karyawan di bagian *service* pemeliharaan alat berat berdasarkan dimensi pengukuran *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) untuk mengukur kepuasan kerja dalam 20 dimensi.

Dengan melakukan diskusi dengan pihak manajemen, peneliti telah melakukan modifikasi sesuai dengan kebutuhan yang akan peneliti gunakan. MSQ dipilih karena kelebihan-kelebihan yang dimiliki .

Modifikasi atau perubahan yang dilakukan bertujuan untuk memudahkan proses penelitian pada karyawan. Perubahan yang dilakukan berupa perubahan dari kalimat negatif menjadi kalimat yang positif dan pengurangan beberapa pertanyaan yang dianggap terlalu sensitif untuk ditanyakan. Namun Perubahan ini tidak mempengaruhi nilai uji untuk validitas dan reabilitas dari kuisioner. Sehingga kuisioner tetap layak untuk digunakan dalam mengukur kepuasan kerja karyawan.

3.4.2 Penyusunan Kuisioner

Kuisioner disusun terdiri dari dua bagian. Bagian pertama berisi pernyataan yang ditanyakan kepada responden dari aspek-aspek kepuasan kerja karyawan, dimana bagian ini digunakan untuk melihat tingkatan aspek-aspek kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan mengacu pada teori pemenuhan kebutuhan, teori dua faktor dan metode alat ukur *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ).

Responden diminta untuk memberikan penilaian terhadap pernyataan dengan menggunakan skala Likert dengan kisaran 1 sampai dengan 5 yang indikator dalam menjawab pernyataan disesuaikan dengan kebutuhan dari pernyataan yang diajukan.

Indikator pernyataan untuk no. 1 – 12.

- Pilihan 1 : sama sekali tidak terpenuhi =1
- Pilihan 2 : kurang terpenuhi = 2
- Pilihan 3 : ragu menentukan kebenaran = 3
- Pilihan 4 : sudah terpenuhi = 4
- Pilihan 5 : sudah sangat terpenuhi = 5

Indikator pernyataan untuk no. 13 – 28.

- Pilihan 1 : sangat tidak setuju =1
- Pilihan 2 : tidak setuju = 2
- Pilihan 3 : biasa saja = 3
- Pilihan 4 : setuju = 4
- Pilihan 5 : sangat setuju = 5

Bagian kedua untuk melihat demografis penyebaran kuisioner dan sengaja peneliti tempatkan di bagian kedua karena dengan pertimbangan untuk menghindari stereotip dan prasangka responden terhadap isi dan maksud kuisioner. Daftar pertanyaan yang digunakan adalah :

1. Jenis Kelamin
2. Umur
3. Latar belakang pendidikan
4. Masa kerja diperusahaan

3.4.3 Operasional Kuisioner Penelitian

Daftar Pernyataan yang ada dalam kuisioner penelitian disediakan dalam sejumlah jawaban. Pilihan ini berbentuk skala Likert 1 sampai dengan 5 yang menunjukkan derajat kepentingan pada masing-masing pernyataan. Skala yang digunakan untuk penilaian pernyataan memiliki bobot sebagai berikut :

Tabel 3.1 Bobot Skala Penilaian

Skala	Bobot Penilaian Pernyataan	
	no. 1 - 12	no. 13-28
1	sama sekali tidak terpenuhi	sangat tidak setuju
2	kurang terpenuhi	tidak setuju
3	ragu menentukan kebenaran	biasa saja
4	sudah terpenuhi	setuju

5 | sudah sangat terpenuhi | sangat setuju |
Tabel 3.2 Operasional Kuisisioner Penelitian

Bagian Penelitian	Operasional Kuisisioner Penelitian	Jenis Pengukuran
Gaji	1. Besar gaji yang anda terima sudah sesuai dengan pekerja yang anda lakukan.	Likert
	2. Perusahaan memberikan tunjangan kesehatan kepada karyawannya.	Likert
	3. Perusahaan menyediakan rehat minum kopi atau sejenisnya dan waktu istirahat yang memadai.	Likert
	4. Ada kebijakan cuti yang diberikan perusahaan kepada karyawannya.	Likert
	5. Perusahaan menyediakan rencana pensiun dan memberikan tunjangan (hari raya, tempat tinggal, dll) kepada karyawannya.	Likert
	6. Perusahaan memberikan bayaran lembur kepada karyawannya.	Likert
Pekerjaan	7. Perusahaan menyediakan sarana pelengkap kerja sesuai dengan kebutuhan.	Likert
	8. Anda dapat berkerja dengan baik dengan perlengkapan kerja yang ada sekarang.	Likert
	9. Anda tidak mempunyai masalah dengan kondisi lingkungan kerja.	Likert
	10. Anda diberikan tantangan untuk mengembangkan cara-cara baru dalam penyelesaian masalah.	Likert
	11. Tanggung jawab yang diberikan disesuaikan dengan kemampuan anda.	Likert
	12. Kondisi sirkulasi udara tempat kerja baik.	Likert
Hubungan antar rekan kerja	13. Rekan kerja menganggap anda sebagai mitra kerja yang sejajar.	Likert
	14. Rekan kerja bersikap acuh tak acuh terhadap masalah pekerjaan karyawan lain.	Likert
	15. Terdapat suasana kekeluargaan diantara sesama karyawan.	Likert
	16. Anda menikmati kerja sama yang terjalin diantara sesama rekan kerja.	Likert
	17. Persaingan selalu timbul diantara sesama rekan kerja.	Likert
	18. Terdapat dukungan yang kuat diantara sesama rekan kerja.	Likert

Tabel 3.3 Operasional Kuisisioner Penelitian (lanjutan)

Promosi	Perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan 19. untuk mengembangkan diri melalui pendidikan formal, pelatihan, seminar, dll.	Likert
	Perusahaan tidak mempunyai pekerjaan yang buntu 20. (setiap orang mempunyai kesempatan untuk dipromosikan).	Likert
	Keahlian dan keterampilan anda berkembang dan bertambah di perusahaan ini. 21.	Likert
	Informasi kesempatan promosi untuk jabatan tertentu terbuka bagi karyawan. 22.	Likert
	Terdapat kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan aktualisasi diri. 23.	Likert
Anda merasa memiliki peluang untuk mengembangkan karier. 24.	Likert	
Supervisi	Pemimpin memberikan disiplin dengan bijaksana dan tidak memperlakukan karyawannya didepan publik. 25.	Likert
	Pemimpin memberi selamat kepada anda ketika anda melakukan pekerjaan yang baik. 26.	Likert
	Pemimpin memberikan banyak kebebasan untuk berkerja sendiri tanpa diawasi secara ketat. 27.	Likert
	Pemimpin mampu bersikap tegas kepada karyawan pada saat yang tepat. 28.	Likert
	Pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memahami informasi baru yang berkaitan dengan perusahaan. 29.	Likert
	Pemimpin memberikan kepercayaan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawannya. 30.	Likert
Demografis Responden	1. Jenis Kelamin	Nominal
	2. Umur	Open Quotationer
	3. Latar belakang pendidikan	Nominal
	4. Masa kerja diperusahaan	Open Quotationer

Sumber : Pengolahan Data

3.5 PENYEBARAN KUISIONER

3.5.1 Penyebaran *Pilot Sample*

Penyebaran *pilot sample* dilakukan dengan memberikan kuisisioner kepada karyawan. Responden dalam hal ini adalah karyawan itu sendiri dan ditentukan untuk karyawan yang sudah menjadi karyawan tetap.

Hasil rancangan kuisioner kemudian disebarakan dengan responden *pilot sample* untuk mengetahui perbaikan-perbaikan rancangan yang diperlukan sebelum dilakukan penyebaran kuisioner.

Berdasarkan penyebaran kuisioner pada *pilot sample* dapat dilakukan uji validitas dan uji reabilitas untuk mengetahui ketepatan alat ukur (kuisioner). Uji validitas dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat mengukur apa yang ingin diukur. Uji reabilitas untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran *relative* konsisten.

Perhitungan validitas yang digunakan adalah dengan menghitung Validitas konstruksi (*Construct Validity*). Untuk kebutuhan uji reabilitas, pada *pilot sample* yang sama, setelah selang dua (2) minggu kemudian disebarakan kembali kuisioner yang sama untuk diisi.

3.5.2 Uji Validitas *Pilot Sample*

Uji validitas dilakukan dengan menghitung koefisien kolerasi dari setiap pertanyaan dengan nilai total dari 30 responden pertama pada *pilot sample*.

Dengan alat bantu SPSS 15, dihitung koefisien dari tiap-tiap butir pernyataan. Langkah – langkah yang dilakukan dalam menguji validitas untuk setiap pernyataan pada kuisioner adalah sebagai berikut :

1. Kriteria pengujian
 - Jika $r \text{ hasil} \geq r \text{ tabel}$ maka butir pernyataan berkolerasi signifikansi terhadap skor total (dinyatakan valid).
 - Jika $r \text{ hasil} \leq r \text{ tabel}$ maka butir pernyataan tidak berkolerasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

Uji yang dilakukan adalah uji 2 arah karena ingin dilakukan apakah terdapat hubungan atau tidak.

2. Menentukan nilai r tabel

Dari r tabel, untuk $n = 30$ dan signifikansi 95% ($\alpha=0.05$) maka didapat r tabel = 0.361.

3. Mencari r hasil

4. Keputusan yang diambil :

Berdasarkan kolerasi yang diambil untuk setiap pernyataan yang lebih besar dari r hasil, dapat disimpulkan bahwa terdapat kolerasi antara setiap butir pernyataan dengan skor total kuisioner. Dan dilihat dari hasil pengolahan data koefisien kolerasi terdapat pernyataan yang nilai r hasil lebih kecil dari r tabel untuk butir pernyataan no. 13 dan 16 dengan nilai kurang dari 0.361 maka dapat disimpulkan bahwa butir pernyataan tersebut tidak berkolerasi signifikan dengan skor total dan butir pernyataan tersebut akan dikeluarkan.

Sedangkan pada butir-butir lainnya nilainya lebih dari 0.361 dan dapat disimpulkan butir instrumen tersebut valid.

Tabel 3.4 Uji Validitas *Pilot Sample*

No. Pernyataan	Uji Validitas		No. Pernyataan	Uji Validitas	
	Nilai	Hasil		Nilai	Hasil
1	0.412	Valid	16	0.277	Tidak Valid
2	0.371	Valid	17	0.403	Valid
3	0.422	Valid	18	0.913	Valid
4	0.396	Valid	19	0.718	Valid
5	0.548	Valid	20	0.754	Valid
6	0.580	Valid	21	0.701	Valid
7	0.517	Valid	22	0.762	Valid
8	0.546	Valid	23	0.885	Valid
9	0.913	Valid	24	0.677	Valid
10	0.769	Valid	25	0.886	Valid
11	0.682	Valid	26	0.889	Valid
12	0.632	Valid	27	0.753	Valid
13	0.322	Tidak Valid	28	0.842	Valid
14	0.885	Valid	29	0.913	Valid
15	0.842	Valid	30	0.913	Valid

Sumber : Pengolah Data

3.5.3 Uji Reabilitas *Pilot Sample*

Uji reabilitas dilakukan pada 30 kuisioner pertama yang terkumpul, selain *pilot sample*, sebelum menyebarkan kuisioner lebih lanjut. Perhitungan yang dilakukan adalah dengan menggunakan metode *cronbach's alpha*, karena metode ini yang paling memungkinkan untuk dilakukan dan umumnya untuk menguji reabilitas dari kuisioner yang menggunakan skala likert. Setelah diuji validitasnya maka butir-butir pernyataan yang tidak valid dikeluarkan dan pernyataan yang valid dimasukkan ke dalam uji reabilitas. Jadi yang akan dihitung ada 28 pernyataan, karena 2 butir pernyataan tidak valid dan dihilangkan.

Langkah-langkah lain yang dilakukan dalam pengujian reabilitas untuk dimasukkan kesetiap pernyataan pada kuisioner adalah sebagaia berikut :

1. Kriteria Pengujian

- Jika $r \text{ alpha hasil} \geq r \text{ alpha } 0.7$ maka butir pernyataan dapat dikatakan *reliable*.
- Jika $r \text{ alpha hasil} \leq r \text{ alpha } 0.7$ maka butir pernyataan dapat dikatakan tidak *reliable*.

Uji yang dilakukan adalah uji 2 arah.

2. Menentukan r alpha, r alpha penelitian minimum adalah 0.7.
3. Mencari r alpha hasil = 0.964

Tabel 3.5 Nilai cronbach's alpha

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Butirs
.964	28

Sumber : Pengolah Data

4. Keputusan yang diambil :

Setelah uji validitas, untuk butir pertanyaan yang tidak valid dihilangkan maka didapat hasil bahwa r alpha hasil lebih besar dari r alpha minimum. Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat korelasi yang kuat antara keseluruhan butir pernyataan dengan skor penilaian total, sehingga kuisioner dapat dinyatakan *reliable*.

3.5.4 Membuat *Pilot Sample*

Dari kuisioner yang sudah didapatkan dari responden, maka peneliti mencoba untuk membuat *pilot sample*. Tujuannya adalah untuk mendapatkan nilai p (peluang terjadinya suatu kejadian) dan q (peluang tidak terjadinya suatu kejadian) rata-rata untuk menghitung standar p dan q rata-rata, peneliti menggunakan perangkat lunak *Miscrosoft Excell*.

Hasil perhitungan standar deviasi rata-rata dapat dilihat pada halaman lampiran. Dari perhitungan standar deviasi, peneliti mendapatkan nilai p rata-rata sebesar 0.56 dan q rata-rata sebesar 0.44.

3.5.5 Penentuan Ukuran Sampel

Setelah didapatkan standar deviasi pada langkah sebelumnya, maka peneliti mencoba menguji apakah jumlah responden yang dibutuhkan sudah mencukupi datanya berdasarkan teori penentuan jumlah sampel minimum. Peneliti mencoba menganalisa ukuran sampel yang dibutuhkan. Untuk itu peneliti mencoba untuk menghitung dan mengujinya dengan cara berikut ini :

$$N_0 = \left[\frac{Z^2 x p x q}{e^2} \right] \dots \dots \dots (3.1)$$

$$N_0 = \left[\frac{(1.96)^2 x 0.56 x 0.44}{(0.10)^2} \right]$$

$$N_0 = 94.65 \approx 95$$

Dimana :

- Nilai $p = 0.56$ dan
- Nilai $q = 0.44$
- Tingkat keyakinan yang digunakan adalah 95%. Dengan menggunakan tabel distribusi normal dapat dilihat bahwa $Z_{\alpha/2} = 1.96$ untuk $\alpha = 5\%$.
- Tingkat kesalahan (*error*) yang diinginkan adalah sebesar 10% sehingga $e = 0.10$.
- Jumlah populasi keseluruhan adalah $N = 138$

Karena jumlah sampel yang harus dipenuhi $> 5\%$ dari jumlah populasi (jumlah populasi = 138), maka digunakan rumus *finite population correction*. Dengan perhitungannya adalah :

$$n = \frac{N_o \times N}{N + (N_o - 1)} \dots \dots \dots (3.2)$$

$$n = \frac{95 \times 138}{138 + (95 - 1)}$$

$$n = 56.50 \approx 57$$

Dari perhitungan diatas, didapatkan bahwa minimum jumlah sampel yang harus dipenuhi adalah 57 responden, sehingga dari kuisisioner yang terkumpul 60 kuisisioner sudah memenuhi syarat kecukupan data.

3.5.6 Penyebaran Kuisisioner Lanjutan

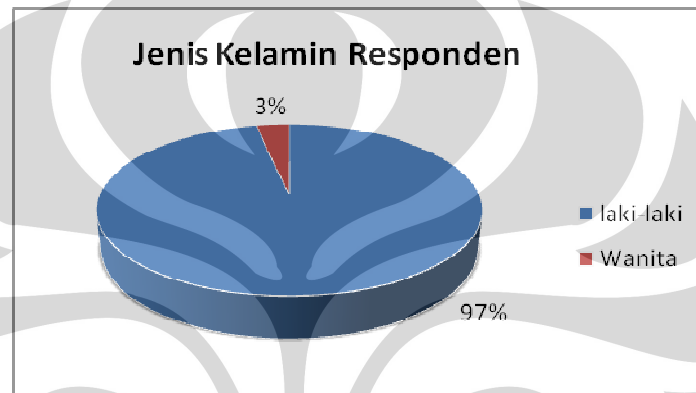
Berdasarkan uji validitas dan reabilitas *pilot sample* diatas kuisisioner dianggap valid dan reliable setelah ada beberapa butir pernyataan yang tidak valid yaitu no. 13 & 16. dihilangkan dan dilakukan perbaikan rancangan kuisisioner dan dilakukan penyebaran kuisisioner kembali.

3.6 DATA RESPONDEN

Dari kuisioner terdapat butir pertanyaan yang menunjukkan karakteristik responden sebagai berikut :

3.6.1 Berdasarkan Jenis Kelamin

Dari kuisioner yang sudah terkumpul kemudian dilakukan pengolahan dan didapat profil responden. Berdasarkan jenis kelamin di bagian *service*, terdapat 2 responden perempuan dan 58 laki-laki.

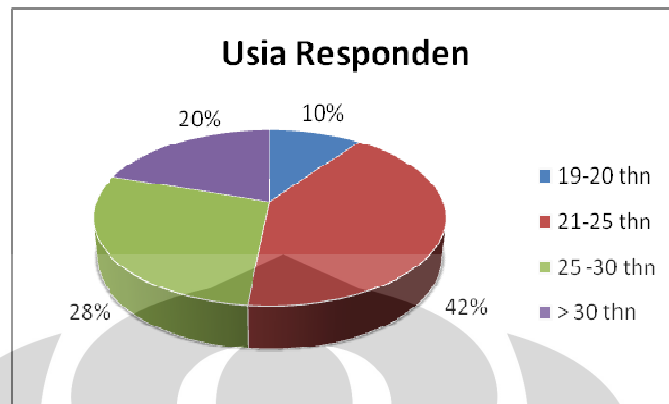


Gambar 3.2 Jenis Kelamin Responden

Sumber : Pengolah Data

3.6.2 Berdasarkan Usia

Berdasarkan usia responden, diperoleh 6 responden berusia dibawah 20 tahun (>20 tahun), 25 responden berusia 21-25 tahun, 17 responden berusia 25-30 tahun, 12 responden berusia diatas 30 tahun.

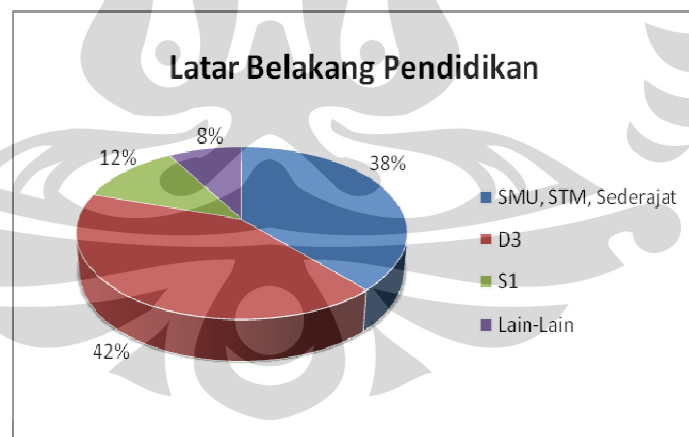


Gambar 3.3 Usia Responden

Sumber : Pengolah Data

3.6.3 Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan

Berdasarkan latar belakang pendidikan didapat data sebagai berikut : 23 responden berpendidikan SMU, STM atau Sederajat, 25 responden berpendidikan D3, 7 responden berpendidikan S1, 5 Reponden memilih lain-lain.

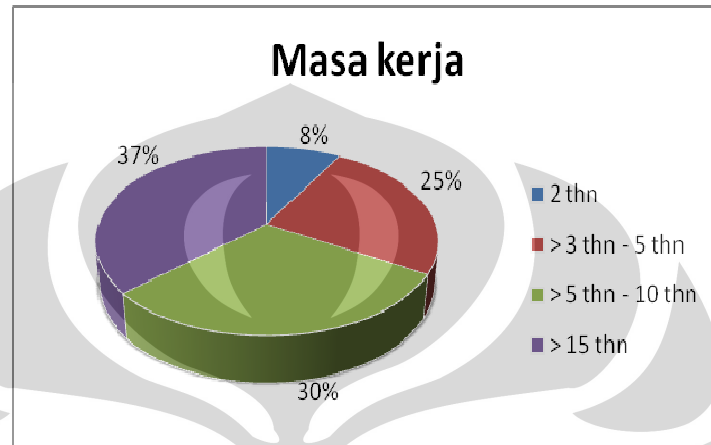


Gambar 3.4 Latar Belakang Pendidikan

Sumber : Pengolah Data

3.6.4 Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan masa kerja menjadi karyawan di bagian *service*, 5 responden selama 2 tahun, 15 reponden diatas 3 tahun – 5 tahun, 18 responden diatas 5 sampai 10 tahun, 22 tahun selama 15 tahun.



Gambar 3.5 Masa Kerja Responden

Sumber : Pengolah Data

BAB 4

PENGOLAHAN DAN ANALISA DATA

Pada bab ini akan menjelaskan pengolahan data nilai kepuasan kerja karyawan, pengukuran nilai kepuasan berdasarkan aspek kepuasan kerja : gaji, pekerjaan, hubungan antar rekan kerja, promosi dan supervisi.

4.1 PENGUKURAN KEPUASAN

4.1.1 Perhitungan Nilai Kepuasan

Pada bagian ini akan diperlihatkan cara perhitungan nilai kepuasan kerja terhadap masing-masing butir pernyataan aspek kepuasan kerja karyawan di bagian *service* pemeliharaan alat berat. Perhitungan nilai ini didapat dengan menghitung rata-rata bobot penilaian responden. Rumus perhitungan nilai kepuasan setiap butir pernyataan adalah sebagai berikut :

$$K_{total} = \frac{(K_1 * 1) + (K_2 * 2) + (K_3 * 3) + (K_4 * 4) + (K_5 * 5)}{N} \dots (4.1)$$

Dimana :

- K_t = Nilai kepuasan total responden terhadap butir pernyataan
- K_1 = Jumlah responden yang menjawab “sama sekali tidak memenuhi”
- K_2 = Jumlah responden yang menjawab “kurang memenuhi”
- K_3 = Jumlah responden yang menjawab “ragu menentukan kebenarab”
- K_4 = Jumlah responden yang menjawab “sudah memenuhi”
- K_5 = Jumlah responden yang menjawab “sangat memenuhi”

Berikut ini contoh dalam perhitungan yang telah dilakukan untuk mendapatkan nilai kepuasan responden terhadap butir pernyataan kepuasan kerja karyawan :

$$K_1 = 10, K_2 = 25, K_3 = 18, K_4 = 7, K_5 = 0$$

$$K_{total} = \frac{(10 * 1) + (25 * 2) + (18 * 3) + (7 * 4) + (0 * 5)}{60} = 2.367$$

Hasil perhitungan nilai kepuasan setiap responden terhadap seluruh butir pernyataan pada karyawan bagian *service*, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.1 Nilai Kepuasan Pada Setiap Butir Pernyataan

No.	Butir Pernyataan	Nilai Kepuasan
1.	Besar gaji yang anda terima sudah sesuai dengan pekerja yang anda lakukan.	2.367
2.	Perusahaan memberikan tunjangan kesehatan kepada karyawannya.	4.267
3.	Perusahaan menyediakan rehat minum kopi atau sejenisnya dan waktu istirahat yang memadai.	4.367
4.	Ada kebijakan cuti yang diberikan perusahaan kepada karyawannya.	4.383
5.	Perusahaan menyediakan rencana pensiun dan memberikan tunjangan (hari raya, tempat tinggal, dll)	3.800
6.	Perusahaan memberikan bayaran lembur kepada karyawannya.	4.267
7.	Perusahaan menyediakan sarana pelengkap kerja sesuai dengan kebutuhan.	3.717
8.	Anda dapat berkerja dengan baik dengan perlengkapan kerja yang ada sekarang.	3.233
9.	Anda tidak mempunyai masalah dengan kondisi lingkungan kerja.	3.233
10.	Anda diberikan tantangan untuk mengembangkan cara-cara baru dalam penyelesaian masalah.	3.000
11.	Tanggung jawab yang diberikan disesuaikan dengan kemampuan anda.	3.300
12.	Kondisi sirkulasi udara tempat kerja baik.	3.000
13.	Rekan kerja bersikap acuh tak acuh terhadap masalah pekerjaan karyawan lain.	2.300
14.	Terdapat suasana kekeluargaan diantara sesama karyawan.	3.933
15.	Persaingan selalu timbul diantara sesama rekan kerja.	3.300

Tabel 4.2 Nilai Kepuasan Pada Setiap Butir Pernyataan (lanjutan)

17.	Terdapat dukungan yang kuat diantara sesama rekan kerja.	3.517
18.	Perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri melalui pendidikan formal, pelatihan, seminar,dll.	2.517
19.	Perusahaan tidak mempunyai pekerjaan yang buntu (setiap orang mempunyai kesempatan untuk dipromosikan).	2.500
20.	Keahlian dan keterampilan anda berkembang dan bertambah di perusahaan ini.	3.017
21.	Informasi kesempatan promosi untuk jabatan tertentu terbuka bagi karyawan.	2.783
20.	Terdapat kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan aktualisasi diri.	2.750
22.	Anda merasa memiliki peluang untuk mengembangkan karier.	2.983
23.	Pemimpin memberikan disiplin dengan bijaksana dan tidak memperlakukan karyawannya didepan publik.	3.017
24.	Pemimpin memberi selamat kepada anda ketika anda melakukan pekerjaan yang baik.	3.200
25.	Pemimpin memberikan banyak kebebasan untuk berkerja sendiri tanpa diawasi secara ketat.	3.367
26.	Pemimpin mampu bersikap tegas kepada karyawan pada saat yang tepat.	2.867
27.	Pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memahami informasi baru yang berkaitan dengan perusahaan.	3.083
28.	Pemimpin memberikan kepercayaan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawanya.	3.017

Sumber : Pengolah Data

Pada tabel diatas, dapat dilihat masing-masing nilai kepuasan pada tiap butir pernyataan, yang kemudian hasilnya dijumlahkan untuk masing-masing aspek kepuasan kerja karyawan dan selanjutnya dapat dihitung rata-rata (*mean*) pada tiap aspeknya dengan rumus sebagai berikut :

$$K_{ij} = \sum_{i=1}^{n_j} TK_{ij} \dots \dots \dots (4.2)$$

Dimana :

- K_{ij} = Nilai kepuasan responden pada aspek j
- TK_{ij} = Nilai kepuasan responden terhadap aspek kepuasan i
- N_j = Jumlah kepuasan dalam tiap aspek

Berikut ini contoh dalam perhitungan yang telah dilakukan untuk mendapatkan nilai kepuasan responden terhadap aspek gaji karyawan di bagian *service* pemeliharaan alat berat :

$TK_1 = 2.367$, $TK_2 = 4.267$, $TK_3 = 4.367$, $TK_4 = 4.383$, $TK_5 = 3.800$, $TK_6 = 4.267$

$$K_{gaji} = \frac{2.367 + 4.267 + 4.367 + 4.383 + 3.800 + 4.267}{6} = 3.908$$

Tabel 4.3 Nilai Kepuasan Responden

No.	Aspek Kepuasan	Nilai Kepuasan	Pernyataan
1	Gaji	3,908	1-6
2	Pekerjaan	3,247	7-12
3	Rekan Kerja	3,263	13-16
4	Promosi	2,758	17-22
5	Supervisi	3,092	23-28

Sumber : Pengolah Data

4.1.2 UJI HIPOTESIS

Hipotesis adalah suatu perumusan sementara mengenai suatu hal yang dibuat untuk menjelaskan suatu masalah dan sering digunakan untuk dasar penelitian lebih lanjut. Tujuan dari pengujian hipotesis adalah untuk menentukan perbedaan statistik sampel dan hipotesis parameter populasi.

Uji Hipotesa ini menggunakan distribusi t, karena n (jumlah responden) > 30 (Lewis dan Rubin, 1994, hal. 384)¹. Karena nilai kepuasan kerja karyawan yang rendah dan tidak dikehendaki berkisar dibawah nilai **3.00** (Pace dan Faules, 1998, hal. 501)², maka perumusan hipotesa dapat dituliskan sebagai berikut :

$$H_0 : \mu = 3$$

$$H_1 : \mu < 3$$

Hal ini berarti bahwa H_0 ditolak apabila $\mu < 3$.

Dengan menghitung nilai kritis :

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{s\sqrt{n}} \dots \dots \dots (4.3)$$

Dimana :

\bar{x} = rata – rata sampel acak berukuran n.

μ = rata-rata H_0

σ = standar deviasi sampel

n = Jumlah reponden = 60

Dengan indentifikasi penyelesaian uji hipotesis sebagai berikut :

1. Significance level

Pengujian hipotesis menggunakan signifikan level (α) = 0.05.

2. Daerah Kritis

Daerah tabel distribusi t untuk $\alpha = 0.05$ adalah – 1.671

3. Standar Deviasi Populasi

$$S = \sqrt{\frac{\sum(x - \bar{x})^2}{n - 1}} \dots \dots \dots (4.4)$$

Dimana :

S = standard deviasi sampel

n = jumlah sampel

\bar{x} = rata-rata sampel

¹ Levin, Richard I. dan Rubin, David S. (1994). Statistics for Management, Sixth edition, Prentice Hall. Hal. 384.

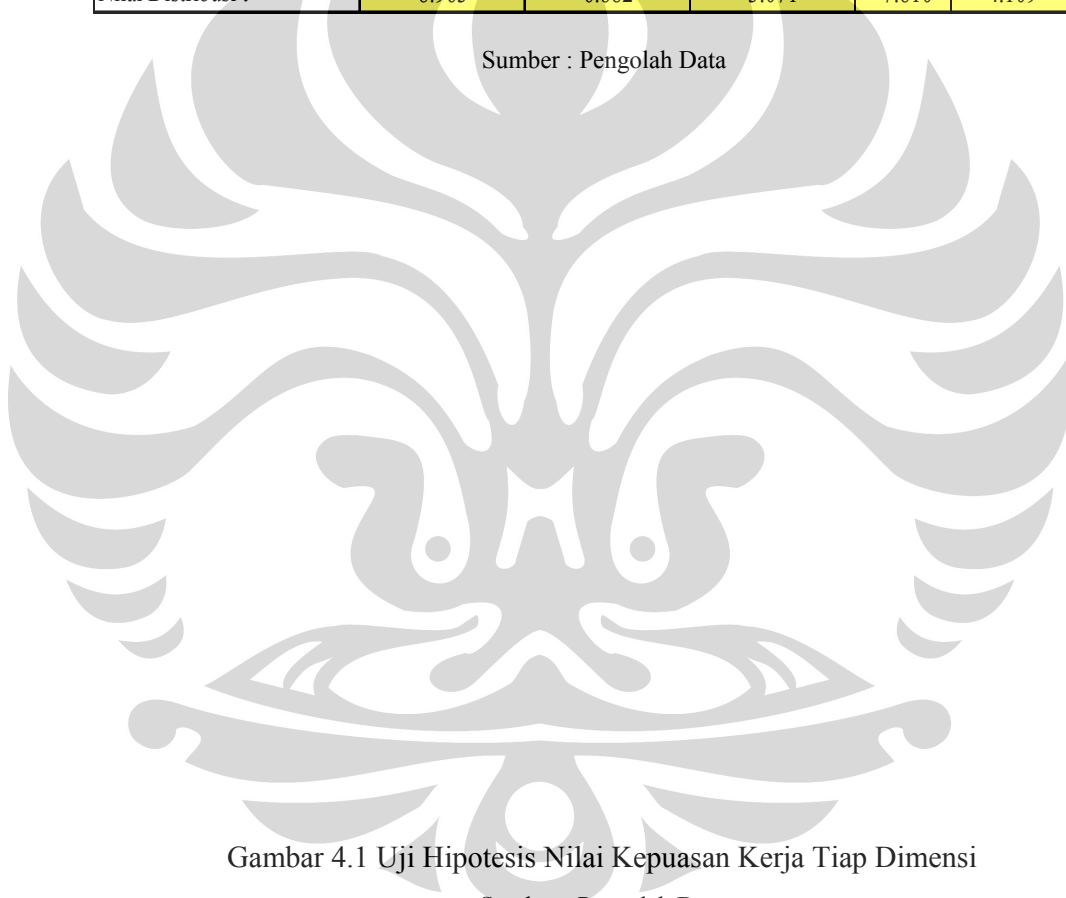
² Pace, R. Wayne, dan Don F. Faules. (1998). Komunikasi Organisasi: strategi meningkatkan kinerja perusahaan (Mulayana, Dedy, Penterjemah). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Bandung.

Hasil perhitungan didapatkan nilai standar deviasi sampel dan nilai distribusi t untuk setiap aspek kepuasan sebagai berikut :

Tabel 4.4 Uji Hipotesis (Nilai Standard Deviasi dan Distribusi t)

Kategori	Gaji	Pekerjaan	Rekan Kerja	Promosi	Supervisi
Dimension Average	3.908	3.239	3.267	2.767	3.092
Variance	0.616	0.072	0.452	0.054	0.030
Standard Deviasi	0.785	0.269	0.673	0.231	0.173
Nilai Distribusi t	8.963	6.882	3.071	-7.810	4.109

Sumber : Pengolah Data



Gambar 4.1 Uji Hipotesis Nilai Kepuasan Kerja Tiap Dimensi

Sumber : Pengolah Data

Berdasarkan Perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa :

1. Untuk kepuasan kerja aspek gaji, H_0 tidak ditolak. Ini berarti tingkat kepuasan kerja karyawan **tidak rendah**.
2. Untuk kepuasan kerja aspek pekerjaan, H_0 tidak ditolak. Ini berarti tingkat kepuasan kerja karyawan **tidak rendah**.

Universitas Indonesia

3. Untuk kepuasan kerja aspek hubungan rekan kerja, H_0 tidak ditolak. Ini berarti tingkat kepuasan kerja karyawan **tidak rendah**.
4. Untuk kepuasan kerja aspek promosi H_0 ditolak. Ini berarti tingkat kepuasan kerja karyawan **rendah**.
5. Untuk kepuasan kerja aspek supervisi, H_0 tidak ditolak. Ini berarti tingkat kepuasan kerja karyawan **tidak rendah**.

4.2 ANALISA DAN INTERPRESTASI DATA

Tingkat kepuasan terhadap organisasi yang menandai karyawan dalam organisasi yang efektif adalah sekitar 4.00³. Data menunjukkan bahwa tingkat kepuasan yang rendah dapat merusak organisasi. Jadi, nilai yang berkisaran dibawah 3.00⁴ umumnya kurang dikehendaki.

4.2.1 Analisa Nilai Aspek Kepuasan Kerja

Untuk nilai-nilai kepuasan kerja karyawan berdasarkan hasil bobot pernyataan dinyatakan pada aspek-aspek berikut ini :

- **Gaji**

Tabel 4.5 Nilai Kepuasan Kerja Untuk Aspek Gaji

No.	Butir Pernyataan	Nilai Kepuasan
1.	Besar gaji yang anda terima sudah sesuai dengan pekerja yang anda lakukan.	2.367
2.	Perusahaan memberikan tunjangan kesehatan kepada karyawannya.	4.267
3.	Perusahaan menyediakan rehat minum kopi atau sejenisnya dan waktu istirahat yang memadai.	4.367
4.	Ada kebijakan cuti yang diberikan perusahaan kepada karyawannya.	4.383
5.	Perusahaan menyediakan rencana pensiun dan memberikan tunjangan (hari raya, tempat tinggal, dll) kepada karyawannya.	3.800
6.	Perusahaan memberikan bayaran lembur kepada karyawannya.	4.267
Rata - rata		3.908

Sumber : Pengolah Data

³ R. Wayne Pace and Don F. Faules. hal. 501

⁴ Ibid, hal 501

Dari tabel diatas dapat dilihat bobot pernyataan no. 1 menunjukkan yang paling rendah dalam pemenuhan kepuasan kerja yaitu terhadap besaran gaji yang diterima karyawan berkisar 2.367 dan prihal inilah yang memaksa karyawan untuk kerja lembur di bagian *service* tetapi secara umum untuk keuntungan-keuntungan yang diberikan perusahaan pada umumnya menunjukkan tingkat kepuasan yang tidak rendah dan sudah memenuhi kepuasan karyawan. Dari rata-rata yang didapat untuk aspek gaji menunjukkan nilai dari seluruh karyawan yang sangat memuaskan yaitu **3.908**. Nilai ini berada pada rentang nilai yang diinginkan yaitu 4.00, dan menandakan bahwa karyawan puas dan karyawan merasa perusahaan telah memberikan tujangan pensiun, kesehatan, dan uang lembur yang memadai dengan keuntungan-keuntungan lainnya seperti waktu istirahat berkerja maupun cuti yang cukup adil, terkecuali gaji (materi) secara khusus karena prihal ini tidak dapat dijadikan patokan tingkat kepuasan kerja pada setiap karyawan dikarenakan karyawan memiliki tingkatan kepuasan yang berbeda-beda. Setiap individu mempunyai kebutuhan yang berasal dari pembawaan dan dalam pemenuhan kebutuhan hidup, besaran standar gaji yang diinginkan tiap karyawan yang mewakili kepuasan mereka pun berbeda-beda.

- Perkerjaan

Tabel 4.6 Nilai Kepuasan Kerja Untuk Aspek Pekerjaan

No.	Butir Pernyataan	Nilai Kepuasan
7.	Perusahaan menyediakan sarana pelengkap kerja sesuai dengan kebutuhan.	3.717
8.	Anda dapat berkerja dengan baik dengan perlengkapan kerja yang ada sekarang.	3.233
9.	Anda tidak mempunyai masalah dengan kondisi lingkungan kerja.	3.233
10.	Anda diberikan tantangan untuk mengembangkan cara-cara baru dalam penyelesaian masalah.	3.000
11.	Tanggung jawab yang diberikan disesuaikan dengan kemampuan anda.	3.300
12.	Kondisi siklulasi udara tempat kerja baik.	3.000
Rata - rata		3.247

Sumber : Pengolah Data

Pada aspek pekerjaan untuk rata-rata kepuasan sudah mewakili dengan apa yang diharapkan karyawan dan menunjukkan nilai yang tidak rendah **3.247** akan tetapi butir pernyataan no. 10 dan 12 menunjukkan nilai kepuasan kerja yang kurang dikendaki sama dengan 3.00 yang mengeluhkan tentang tantangan dalam mengembangkan cara-cara baru dalam penyelesaian masalah dan kondisi lingkungan kerja yang perlu diperbaiki, tetapi untuk nilai ini masih berada pada rentang nilai yang dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan menunjukkan cukup puas terhadap pekerjaan yang mereka jalani diperusahaan. Untuk butir pernyataan yang kurang dikehendaki perlu perbaikan lebih lanjut dan akan dijadikan tinjauan berikutnya oleh pihak manajemen.

- Hubungan Antara Rekan Kerja

Tabel 4.7 Nilai Kepuasan Kerja Untuk Aspek Rekan Kerja

No.	Butir Pernyataan	Nilai Kepuasan
13.	Rekan kerja bersikap acuh tak acuh terhadap masalah pekerjaan karyawan lain.	2.300
14.	Terdapat suasana kekeluargaan diantara sesama karyawan.	3.933
15.	Persaingan selalu timbul diantara sesama rekan kerja.	3.300
17.	Terdapat dukungan yang kuat diantara sesama rekan kerja.	3.517
Rata - rata		3.263

Sumber : Pengolah Data

Untuk nilai kepuasan terhadap hubungan antara rekan kerja menunjukkan nilai **3.263**. Sama halnya dengan pekerjaan. Nilai hubungan antar rekan kerja ini masih berada pada rentang nilai yang dikehendaki. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan cukup puas terhadap hubungan yang terjalin antar rekan kerja diperusahaan walaupun terkadang sering terjadinya persaingan antar sesama rekan kerja dengan sikap acuh tak acuh terhadap masalah pekerjaan karyawan lainnya, namun hal ini masih termasuk persaingan yang positif dan ini disebabkan masing-

masing karyawan memiliki tanggung jawab dan masalah pekerjaan yang beda. Ini dapat dilihat dalam butir pernyataan no. 13 menunjukkan nilai kepuasan 2.300 yang kurang dikehendaki.

- Promosi

Tabel 4.8 Nilai Kepuasan Kerja Untuk Aspek Promosi

No.	Butir Pernyataan	Nilai Kepuasan
18.	Perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri melalui pendidikan formal, pelatihan, seminar,dll.	2.517
19.	Perusahaan tidak mempunyai pekerjaan yang buntu (setiap orang mempunyai kesempatan untuk dipromosikan).	2.500
20.	Keahlian dan keterampilan anda berkembang dan bertambah di perusahaan ini.	3.017
21.	Informasi kesempatan promosi untuk jabatan tertentu terbuka bagi karyawan.	2.783
20.	Terdapat kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan aktualisasi diri.	2.750
22.	Anda merasa memiliki peluang untuk mengembangkan karier.	2.983
Rata - rata		2.758

Sumber : Pengolah Data

Untuk nilai kepuasan terhadap aspek promosi rata-rata masing-masing butir pernyataan menunjukkan nilai kepuasan yang rendah dan untuk rata-rata keseluruhan menunjukkan nilai **2.758**. Nilai ini menunjukkan nilai kepuasan kerja yang paling rendah dan tidak dikendaki (nilai dibawah < 3.00). Karyawan merasa tidak puas dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kesempatan promosi.

Dalam hal ini promosi berpengaruh terhadap penilai kinerja dibagian *service* setiap tahunnya. Kepuasan kerja karyawan terhadap promosi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena akan berpengaruh terhadap timbulnya sikap karyawan yang tidak peduli dan beranggapan bahwa sistem penilaian kinerja setiap tahunnya tidak berpengaruh terhadap karier maupun kenaikan jabatan/posisi mereka. Aspek promosi akan dibahas lebih lanjut.

- Supervisi

Tabel 4.9 Nilai Kepuasan Kerja Untuk Aspek Supervisi

No.	Butir Pernyataan	Nilai Kepuasan
n23.	Pemimpin memberikan disiplin dengan bijaksana dan tidak mempermalukan karyawannya didepan publik.	3.017
24.	Pemimpin memberi selamat kepada anda ketika anda melakukan pekerjaan yang baik.	3.200
25.	Pemimpin memberikan banyak kebebasan untuk berkerja sendiri tanpa diawasi secara ketat.	3.367
26.	Pemimpin mampu bersikap tegas kepada karyawan pada saat yang tepat.	2.867
27.	Pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memahami informasi baru yang berkaitan dengan perusahaan.	3.083
28.	Pemimpin memberikan kepercayaan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawannya.	3.017
Rata - rata		3.092

Sumber : Pengolah Data

Untuk nilai kepuasan terhadap supervisi menunjukkan nilai rata-rata 3.092. Nilai supervisi ini hampir mendekati rentang nilai yang tidak dikehendaki dalam hal kepuasan kerja karyawan dan mengindikasikan ketidakpuasan kerja karyawan, tetapi masih masuk rentang nilai > 3.00 . Dalam butir pernyataan no. 26 karyawan menunjukkan ketidakpuasannya terhadap pemimpin yang belum dapat bersikap tegas kepada karyawan pada saat yang tepat karena pada kenyataannya masih terjadi kondisi pemimpin yang dalam sikap tegasnya, tidak melihat keadaan atau kondisi karyawan dan pemimpin seperti ini cenderung selalu mencari kesalahan bawahannya.

Analisa diatas menunjukkan bahwa nilai kepuasan keseluruhan butir pernyataan setelah dirata-ratakan terhadap masing-masing aspek menyatakan bahwa nilai kepuasan tertinggi berasal dari nilai kepuasan kerja karyawan terhadap aspek gaji (walaupun nilai dalam prihal pendapatan/pembayaran kerja rendah, dilihat dari materi) sedangkan nilai yang paling rendah adalah kepuasan terhadap aspek promosi yang erat kaitannya dengan penilaian kinerja setiap tahun di bagian *service* pemeliharaan alat berat.

Universitas Indonesia

Bila diurutkan nilai kepuasan kerja berdasarkan aspek kepuasan kerja karyawan dapat dilihat berikut ini :

Tabel 4.9 Peringkat Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan

No.	Aspek Kepuasan	Nilai Kepuasan
1	Gaji	3.908
2	Pekerjaan	3.263
3	Rekan Kerja	3.247
4	Supervisi	3.092
5	Promosi	2.758

Sumber : Pengolah Data

4.2.2 Promosi Sebagai Sumber Ketidakpuasan

Berdasarkan hasil pengolahan data analisa tingkat kepuasan kerja karyawan dapat dilihat bahwa sumber ketidakpuasan kerja karyawan adalah dari aspek promosi.

Promosi merupakan aspek yang paling menunjukkan ketidakpuasan dan diindikasikan bahwa erat kaitannya dengan penilaian kinerja yang dilaksanakan di bagian *service* pemeliharaan alat berat yaitu hasil penilaian kinerja ini diperkirakan dapat diterima karyawan apabila karyawan merasa sistem penilaian yang dilaksanakan baik dan terbuka terhadap karyawan. Penilaian kinerja dianggap tidak baik karena adanya masalah-masalah seperti kurang objeyektifnya penilaian kinerja karyawan dan ditentukan oleh supervisi dan mau tidak mau karyawanpun harus setuju dengan penilaian tersebut dan karyawan tidak mengetahui indikator-indikator seorang karyawan yang berhak untuk dipromosikan.

Dalam penilaian kinerja diharapkan agar lebih diperhatikan lagi karena proses penilaian kinerja secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan dan promosi menjadi sangat penting terhadap kepuasan kerja karyawan karena memberikan motivasi pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak dan status sosial yang ditingkatkan.

Ini erat kaitannya dengan teori kepuasan yang dikemukakan oleh David McClelland mengenai teori pemenuhan kebutuhan yaitu menurut teori ini, ketika suatu kebutuhan kuat berada dalam diri seseorang, efeknya adalah memotivasi seseorang untuk menggunakan tingkah laku yang mengarah pada pemuasan kebutuhan. Seseorang dengan kebutuhan yang tinggi akan menetapkan tujuan yang menantang, berkerja keras untuk mencapai tujuan, dan menggunakan keterampilan dan kemampuannya untuk mencapai sesuatu yang dibutuhkannya.

4.2.3 Solusi Yang Disarankan

Berdasarkan pengolahan dan pengumpulan data terhadap kepuasan kerja karyawan dan penilaian kinerja di bagian *service* pemeliharaan alat berat, dengan sasaran reponden karyawan tetap, maka terdapat beberapa solusi yang dapat peneliti sarankan dengan tujuan perbaikan terhadap perilaku dan sikap karyawan dan juga agar karyawan lebih merasa diprilakukan secara adil yang dikaitkan dengan pelaksanaan penilaian kinerja yaitu :

1. Dalam formulir penilaian kinerja karyawan sebaiknya perusahaan memiliki indikator-indikator penilaian yang dapat menunjukkan angka sampai sejauh mana penilaian yang dicapai tiap karyawannya, lebih terbuka terhadap karyawan dalam perihal penilaian dan diarahkan agar penilaian lebih obyektif bukan hanya dari satu pihak supervisi dalam cara pandang penilaiannya.
2. Pada proses penilaian kinerja selain supervisi dapat menilai karyawan, mungkin dapat dilakukan sebaliknya karyawan juga berhak menilai atasannya selain bukan dinilai oleh yang lebih tinggi lagi yang diistilahkan dengan sistem penilaian *top-down* dan *bottom-up*. Dengan cara seperti ini diharapkan pelaksanaan penilaian kerja karyawan dapat lebih obyektif, karena bawahan juga menilai atasannya (saling dapat menilai) dan dapat lebih terbuka.
3. Penilaian kinerja karyawan sebaiknya dilakukan sekurang-kurangnya (minimal) 6 bulan sekali karena untuk dapat lebih mengetahui perkembangan kemajuan karyawannya, apa yang karyawan keluhkan dan lebih dapat memonitoring kinerja karyawan, sehingga karyawan merasa

kinerjanya diperhatikan oleh perusahaan dan dapat mengetahui arahan tingkatan jabatan selanjutnya. Hal ini juga untuk lebih mengurangi terjadinya *recent behavior bias*.

4. Karyawan diberi kesempatan untuk memberikan masukan bagi perusahaan seperti memberikan target-target kerja untuk kemajuan perusahaan. Karena melalui ini juga perusahaan dapat mengetahui kinerja karyawan sampai sejauhmana karyawan tersebut dapat mengembangkan kemampuannya untuk kemajuan perusahaan dan diharapkan atasan lebih mudah dalam memberikan penilaian kinerja nantinya. Sedangkan bagi karyawan akan timbul perasaan dan semangat kerja karena perusahaan memberikan kesempatan terhadap karyawannya untuk menyampaikan pendapat mereka.
5. Dalam proses penilaian untuk tahap yang lebih lanjut sebaiknya karyawan diikuti sertakan dalam diskusi hasil akhir penilaian kinerja, karena hal ini bila terdapat ketidakpuasan dapat didiskusikan lebih lanjut hingga terjadi kesepakatan penilaian kinerja. Hal ini dapat lebih efektif dilaksanakan apabila saran pada point sebelumnya dilaksanakan. Karyawan menyadari kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari dan atasan dapat mengetahui kemampuan karyawannya.
6. Untuk penentuan target-target yang harus tercapai pada masing-masing pekerjaan sebaiknya perusahaan memiliki standar yang secara tertulis, bukan dari karyawan yang menuliskan target-target yang harus dicapainya, karena karyawan dalam prihal ini memandang target hanya dari sesuatu yang dikerjakannya sehari-hari.
7. Perusahaan agar lebih nyata dalam memberikan penghargaan terhadap kinerja yang telah dicapai oleh karyawannya dan penilaian kinerja bukan hanya dilakukan secara rutin satu tahun sekali tanpa ada pengaruhnya terhadap karyawan selanjutnya.
8. Perusahaan agar lebih terbuka terhadap status tingkat jabatan/posisi dalam tingkat jabatan setiap karyawan. Apakah ada pengarahan atau aliran tingkat terhadap masing-masing jabatan yang ada pada setiap karyawan.

BAB 5 KESIMPULAN

5.1 KESIMPULAN

Dari penelitian ini telah didapatkan tujuan yang ingin peneliti dapatkan dalam hal melakukan pengukuran untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan di bagian *service* pemeliharaan alat berat.

Hasil penelitian ini digunakan untuk memberikan informasi pada perusahaan mengenai kepuasan kerja karyawan di bagian *service* dan dapat juga sebagai bahan pertimbangan yang bermanfaat bagi perusahaan agar dapat lebih tepat dalam menyikapi atau membuat suatu kebijakan maupun keputusan, baik dalam usaha pencegahan ataupun masalah karyawan dan diharapkan dari hasil penelitian ini juga dapat memperbaiki kualitas kinerja terhadap pekerjaan pada setiap karyawan, tolak ukur pihak manajemen dalam menentukan penilaian kinerja yang lebih obyektif dan perusahaan dapat lebih melibatkan karyawannya dalam proses penilaian kinerja guna memberi informasi terhadap perusahaan yang nantinya akan berdampak positif terhadap nama baik perusahaan dan meningkatkan kemajuan terhadap motivasi kerja karyawan maupun perusahaan. Berikut ini penjabaran kesimpulan dari hasil pengolahan dan analisa yang telah dilakukan :

- Pengambilan data melalui kuisisioner yang dibagikan dengan menggunakan teknik sampling dengan cara *Proportional Stratified Random Sampling* dan dalam pembuatannya berdasarkan pada alat pengukuran metode *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) yang mengukur kepuasan kerja dalam 20 dimensi dengan 5 untuk setiap dimensinya. Dalam penelitian kali ini peneliti menggunakan MSQ yang telah dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan yang akan peneliti gunakan. Modifikasi atau perubahan yang dilakukan bertujuan untuk memudahkan proses penelitian. Perubahan yang dilakukan berupa perubahan dari kalimat negatif menjadi kalimat yang positif dan pengurangan beberapa pertanyaan yang dianggap terlalu sensitif untuk ditanyakan. Namun Perubahan ini tidak mempengaruhi nilai reabilitas dan validitas dari kuisisioner. Sehingga

kuisisioner tetap layak untuk digunakan dalam mengukur kepuasan kerja karyawan.

- Nilai kepuasan kerja karyawan di bagian *service* pemeliharaan alat berat secara keseluruhan sebesar 3.25. Nilai ini berada pada rentang nilai yang dapat diterima, yaitu 3.00 sampai dengan 4.00, sehingga dapat dinyatakan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan secara umum sudah menunjukkan kepuasan kerja karyawan yang **tidak rendah (baik)**.
- Dari 5 aspek kepuasan kerja karyawan yang diteliti, nilai kepuasan yang menunjukkan tingkat kepuasan yang paling tinggi adalah nilai kepuasan terhadap gaji karena dibarengi dengan keuntungan-keuntungan pendapatan lainnya yang diberikan perusahaan seperti adanya tunjangan kesehatan, uang lembur, waktu istirahat yang memadai, kebijakan cuti dan rencana pensiun.

Berikut adalah tingkatan kepuasan kerja karyawan di bagian *service* pemeliharaan alat berat tempat peneliti melakukan penelitian :

1. Gaji = 3.908
2. Pekerjaan = 3.263
3. Rekan kerja = 3.247
4. Supervisi = 3.092
5. Promosi = 2.758

- Berdasarkan hasil analisa dapat diketahui untuk kesempatan promosi merupakan aspek yang menunjukkan sumber dari ketidakpuasan karyawan di bagian *service* sedangkan kesempatan promosi diberikan berdasarkan hasil penilaian kinerja karyawan sehingga terdapat indikasi yang menunjukkan hubungan antara penilaian kinerja dengan promosi sebagai sumber ketidakpuasan kerja karyawan.

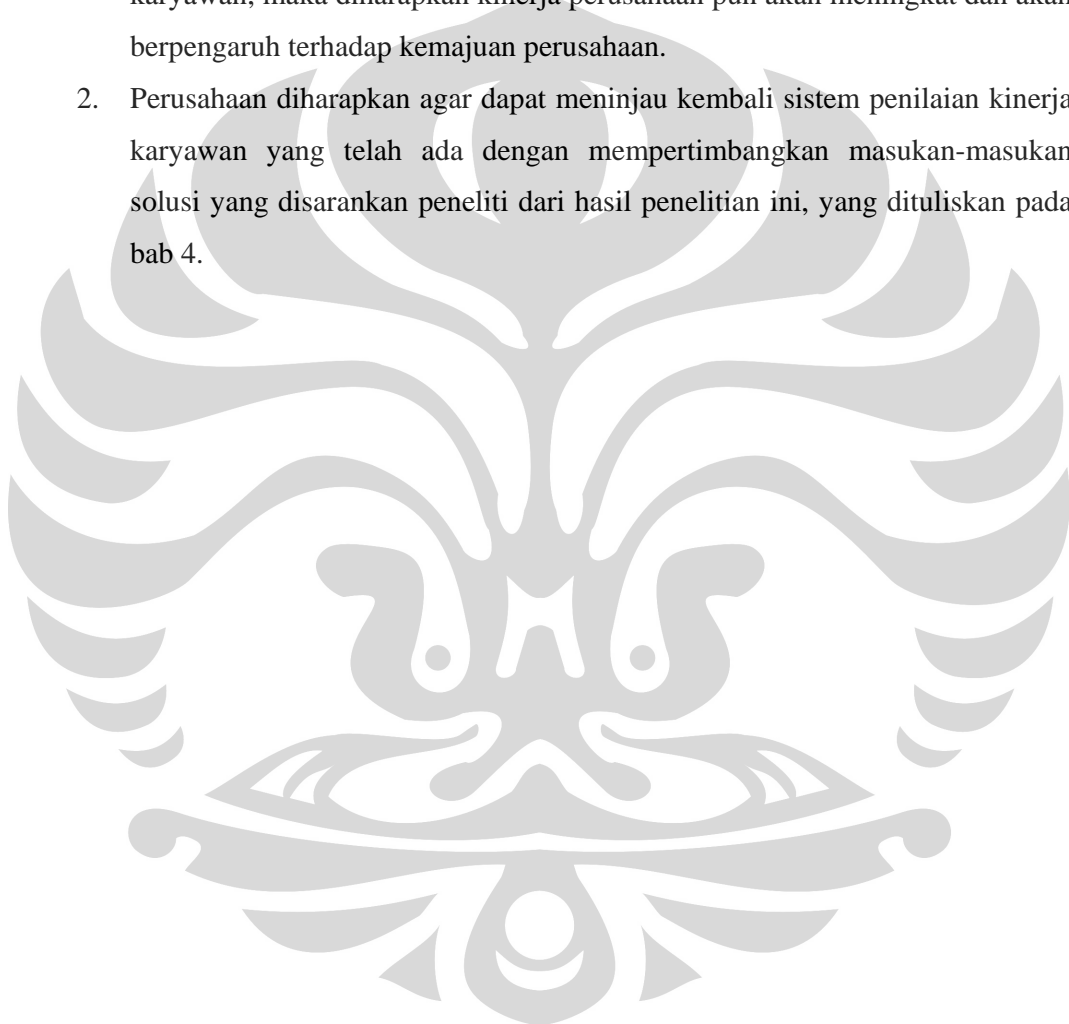
5.2 SARAN

Saran-saran yang peneliti tuliskan eratkaitannya dengan penilaian kinerja yang telah ada pada perusahaan dan diharapkan perusahaan dapat memberikan perubahan dalam penilaian kinerja karyawan dan peninjauan ulang terhadap proses maupun formulir penilaian kinerja di perusahaan.

Universitas Indonesia

Berikut ini beberapa saran dari hasil penelitian pengukuran kepuasan kerja karyawan di bagian *service* pemeliharaan alat berat secara khusus dan dapat juga digunakan untuk bagian lainya secara umum :

1. Perusahaan diharapkan lebih memperhatikan kepuasan kerja karyawan terutama pada **aspek promosi** yang sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan karena dengan tercapainya kepuasan kerja karyawan, maka diharapkan kinerja perusahaan pun akan meningkat dan akan berpengaruh terhadap kemajuan perusahaan.
2. Perusahaan diharapkan agar dapat meninjau kembali sistem penilaian kinerja karyawan yang telah ada dengan mempertimbangkan masukan-masukan solusi yang disarankan peneliti dari hasil penelitian ini, yang dituliskan pada bab 4.



DAFTAR REFERENSI

- Anne Anastasi et. al. (1997). *Psychological Testing*. Seventh Edition, Prentice-Hall, Inc, Indiana.
- Dharma, Surya & Haeda Akib. (2005). *The Influence of Job Satisfaction on Work Performance : a Theoretical Approach*, Article Job Satisfaction.
- Gibson, Invanchevich dan Donnely. (1997). *Organizations*. Ninth Edition, Richard Irwin Inc.
- Hanisch, Kathy A. (1992). *The Job Descriptive Index Revisited: Questions About the Question Mark*. Journal of Applied Psychology, Vol. 77, No. 3, 377-382.
- Harinaldi. (2005). Prinsip – Prinsip Statistik untuk Teknik dan Sains, Jakarta : Erlangga.
- Kreitner, Robert & Angelo Kinicki. (2001). *Organizational Behavior*. Fifth Edition. Irwin McGraw-Hill.
- Levin, Richard I. & Rubin, David S. (1994). *Statistics for Management*, Sixth Edition, Prentice Hall.
- Luthans, Fred. (2002). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Irwin.
- Nawawi, Hadari. (1998). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gadjah Mada University Press.
- M. Nazir. (1988). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pace, R. Wayne, & Don F. Faules. (1998). *Komunikasi Organisasi: strategi meningkatkan kinerja perusahaan (Mulayana, Dedy, Penterjemah)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Bandung.
- Prasetyo, Bambang & Lina Miftahul Jannah. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Priyatno, Dwi. (2008). *SPSS (Statistical Product and Service Solution)*. Jakarta. PT.Buku Kita.
- Purnomo, Hari. (2004). *Pengantar Teknik Industri*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Rivai, Veithzal & Ahmad Fawzi Mochd. Basri. (2005). *Performance Appraisal*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Robbins, Stephen. (2005). *Organizational Behavior*. New Jersey : Prentice Hall.

Siagian, S. (2004). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta.

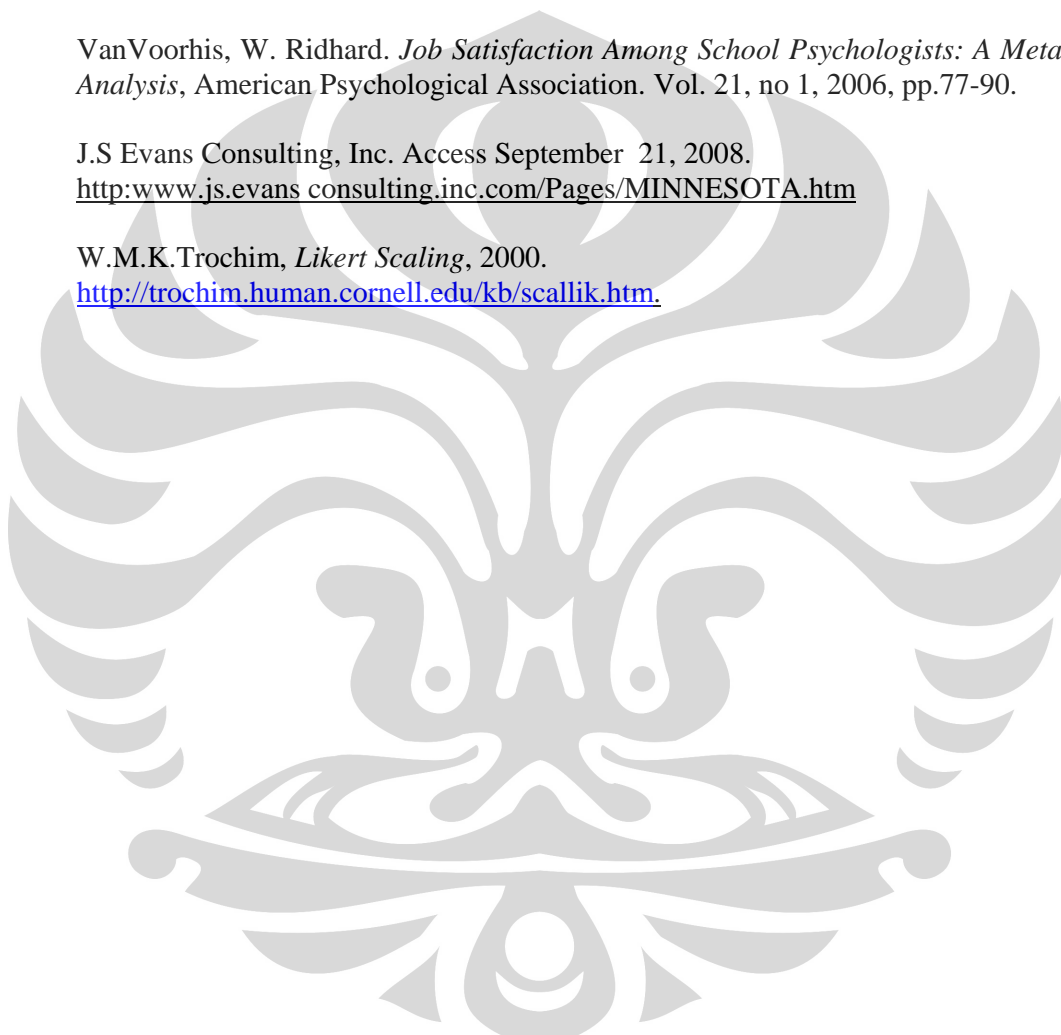
Sugiyono. (2004). *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta.

Umar, Husein. (1999). *Metodologi Penelitian: Aplikasi dalam pemasaran*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

VanVoorhis, W. Ridhard. *Job Satisfaction Among School Psychologists: A Meta-Analysis*, American Psychological Association. Vol. 21, no 1, 2006, pp.77-90.

J.S Evans Consulting, Inc. Access September 21, 2008.
<http://www.js.evansconsulting.com/Pages/MINNESOTA.htm>

W.M.K.Trochim, *Likert Scaling*, 2000.
<http://trochim.human.cornell.edu/kb/scallik.htm>.



DAFTAR INDEX

- A**
Ability Utilization 18
Achievement 18
Activity 18
Advancement 18
Alternate form Reliability 35
Authority 18
- B**
Behaviorally Anhored Rating Scale 27
- C**
Case Study 32
Central Tendency 29
Checklist 26
Cluster Sampling 40
Company 18
Compesation 18
Complete Enumeration 32
Construct Validity 33 , 60
Content Validity 33
Contributor 54
Co-work 18
Creativity 18
Critical Incident 27
Cronbach's alpha 62
- D**
Data 30-32
 Primer 30-31
 Sekunder 31
Demanding 48
Developing 54
Discrepancy theory 13
Distribusi 44, 71
 Normal 44
 T 44, 71
- E**
Employee development 48
Employee centereaness 15
Equity theory 12
Essay 27, 54
Estimate value 32
Ethical 47
- Exit 20
External Validity 34
- F**
Face Validity 34
Faces Scale 19
Finite Population Correction 42, 64
Fisibilitas 33
Focus Group Discussion 31
- G**
Gaji 15
- H**
Halo Error 29
Hipotesis 42-45
- I**
Independence 18
Industrial Engineneering 3
- J**
Job Description Index (JDI) 17
- K**
Kasus 32
Kepuasan Kerja 10-11, 15-17
Ketidakpuasan 20-21
Koefisien Alpha 36
Kuantitatif 26
Kuder-Richardson 36
Kuisisioner 30,32
- L**
Lack of Objectivitas 29
Learned Need Theory 12, 13
Leniency 29
Loyalty 20
- M**
Management by Objective (MBO) 28-29
Margital Contributor 54
Metode 26-29
 Daftar Pertanyaan 27
 Dengan Tingkah Laku

- Penilaian Diri Sendiri 28
 Peristiwa Kritis 27-28
 Skala Peringkat 26
 Skala Peringkat - Tingkah Laku 28
 Uraian Ringkas 27
 Minnesota Satisfaction Questionnaire 18-19
 Moral value 18
- N**
- Need for
 Achievement 13
 Affiliation 13
 Power 13
 Neglect 21
 Non Probability Sampling 40
- O**
- Observasi 31
 Obyektivitas 29, 33
 One-Tailed 45
- P**
- Partner-Lawyer 21
 Pekerjaan 15
 Penilaian Kinerja 21, 23-30
 Performance Appraisal 21
 Personal Bias 30
 Populasi 42
 Tak Terhingga 42
 Terhingga 41
 Proaktif 48
 Probability Sampling 39
 Promosi 15
 Proportionated Stratified Random 40
- R**
- Ratio 12
 Outcomes 12
 Input 12
 Rating Scale 26, 53
 Recent Behavior Bias 30
 Recognition 18
 Rekan Kerja 15
 Reliabilitas 32, 34-36
 Respectful 48
- Responsibility 18
- S**
- Sampling 32, 39-41
 Aksidental 41
 Bertahap 40
 Jenuh 41
 Kuota 40
 Purposive 41
 Sistematis 40
 Snowball 41
 Security 18
 Self Appraisal 28
 Self Report 18
 Sensitivitas 33
 Sensus 32
 Signifikan Level 43
 Simple Random Sampling 39
 Skala 36-38
 Likert 36-38
 Summative 36
 Social Reference Group 12, 13
 Social Services 18
 Social Status 18
 Split Half Reability 35
 Strictness 29
 Supervisi 15
 Supervision 19
 HR 19
 Technical 19
- T**
- Teori 12-14
 Dua Faktor 14
 Keseimbangan 12
 Pandangan Kelompok 13
 Pemenuhan Kebutuhan 13
 Pengharapan 14
 Perbedaan 13
 Kepuasan Kerja 12-15
 Teknik 3, 39
 Industri 3
 Sampling 39
 Tes 31
 Test-retest Reliability 35
 Two-Tailed 45

U

Uji 42-45, 60, 71

Hipotesis 42-45

Dua sampel 43

Satu sampel 43

Reabilitas 62

Validitas 60

V

Validitas 33, 34

Eksternal 34

Isi 33

Konstruksi 33

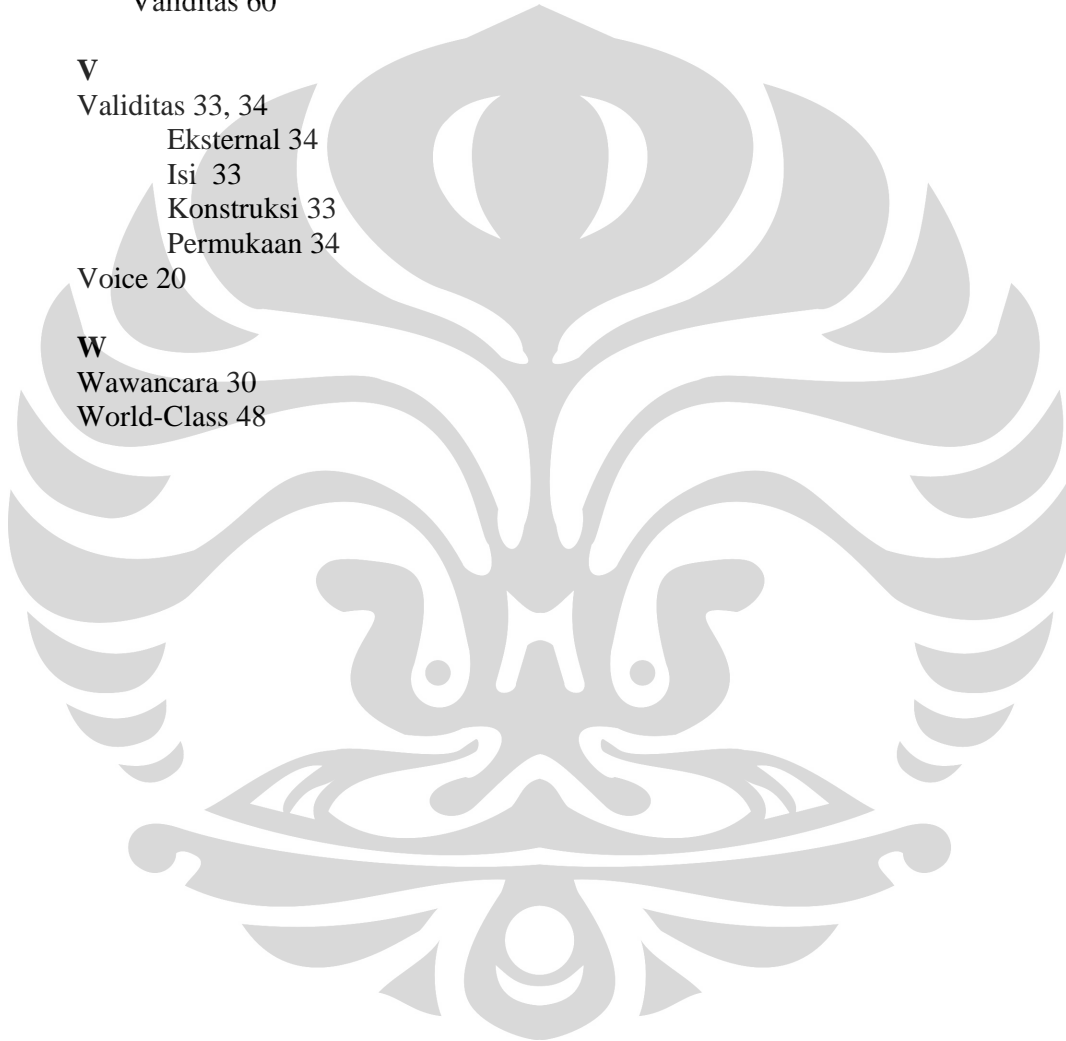
Permukaan 34

Voice 20

W

Wawancara 30

World-Class 48





LAMPIRAN 1

FORMAT KUISIONER KEPUASAN KERJA KARYAWAN



KUISISIONER PENELITIAN

Kepada yth :

Karyawan *Service Dept.*

Dalam rangka penyusunan tugas akhir dengan tema “Pengukuran Kepuasan Kerja Karyawan”. Diadakan penelitian ini untuk mengukur sampai sejauh mana kepuasan kerja karyawan terhadap aspek - aspek yang ada. Peneliti sangat membutuhkan pendapat karyawan tentang hal-hal yang berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan diperusahaan ini. Oleh karena itu peneliti mohon bantuan bapak/ibu agar dapat memberikan pendapatnya mengenai hal tersebut. Hasil dari penelitian ini selanjutnya hanya digunakan untuk kepentingan akademis, pernyataan dan data responden dijaga kerahasiannya.

Atas perhatian dan kesediaan yang diberikan kami ucapkan terima kasih.

Peneliti,

R. Muhafidhoh S.
0606043736

No. Responden :

KUISISIONER PENELITIAN**BAGIAN PERTAMA : KEPUASAN KERJA KARYAWAN**

Petunjuk Pengisian :

- Jawablah pernyataan dengan jujur dan teliti.
- Kolom **PERNYATAAN** menyatakan keadaan yang sekarang terjadi.
Contoh :

No.	Pernyataan	Jawaban / Tanggapan				
		1	2	3	4	5
1	Besar gaji yang saya terima sudah sesuai dengan pekerja yang saya lakukan.	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>

Kolom **PERNYATAAN** menyatakan keadaan yang sekarang terjadi.

- Jawaban / tanggapan dari pernyataan terdiri atas lima jenis :
 - Indikator pernyataan untuk no. 1 - 12
 - Pilih 1 : Apabila jawaban menurut anda **sama sekali tidak terpenuhi** dari keadaan pada pernyataan.
 - Pilih 2 : Apabila jawaban menurut anda **kurang terpenuhi** dari keadaan pada pernyataan.
 - Pilih 3 : Apabila jawaban menurut anda **ragu menentukan kebenaran** dari keadaan pada pernyataan atau pernyataan tersebut belum tentu benar atau salah.
 - Pilih 4 : Apabila jawaban menurut anda **sudah terpenuhi** dari keadaan pada pernyataan.
 - Pilih 5 : Apabila jawaban menurut anda **sudah sangat terpenuhi** dari keadaan pada pernyataan.
 - Indikator Pernyataan untuk no. 13 - 28
 - Pilih 1 : Apabila jawaban anda **sangat tidak setuju** dari keadaan pada pernyataan.
 - Pilih 2 : Apabila jawaban menurut anda **tidak setuju** dari keadaan pada pernyataan.
 - Pilih 3 : Apabila jawaban menurut anda **biasa saja** dari keadaan pada pernyataan
 - Pilih 4 : Apabila jawaban menurut anda **setuju** dari keadaan pada pernyataan.
 - Pilih 5 : Apabila jawaban menurut anda **sangat setuju** dari keadaan pada pernyataan..
- Pilih salah satu jawaban / tanggapan yang anda nilai paling tepat menggambarkan penilaian anda terhadap keadaan sekarang (**PERNYATAAN**) dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom jawaban.
Contoh :

No.	Pernyataan	Jawaban / Tanggapan				
		1	2	3	4	5
1	A	1	<input checked="" type="checkbox"/>	3	4	5

Jawaban / Tanggapan tidak boleh lebih dari satu.

- Bila jawaban dikoreksi berilah tanda = dan silanglah jawaban yang menurut anda benar.
Contoh :

No.	Pernyataan	Jawaban / Tanggapan				
		1	2	3	4	5
1	B	1	<input checked="" type="checkbox"/>	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5

- Jika sudah mengisi kuisisioner ini. Mohon di periksa kembali untuk memperbaiki apabila ada kesalahan yang tidak sesuai dengan pribadi responden.

KUISISIONER BAGIAN PERTAMA:

No.	Pernyataan	Jawaban / Tanggapan				
		1	2	3	4	5
1	Besar gaji yang saya terima sudah sesuai dengan pekerja yang saya lakukan.	1	2	3	4	5
2	Perusahaan memberikan tunjangan kesehatan kepada karyawannya.	1	2	3	4	5
3	Perusahaan menyediakan rehat minum kopi atau sejenisnya dan waktu istirahat yang memadai.	1	2	3	4	5
4	Ada kebijakan cuti yang diberikan perusahaan kepada karyawannya.	1	2	3	4	5
5	Perusahaan menyediakan rencana pensiun dan memberikan tunjangan (hari raya, tempat tinggal dll) yang kepada karyawannya.	1	2	3	4	5
6	Perusahaan memberikan bayaran lembur kepada karyawannya.	1	2	3	4	5
7	Perusahaan menyediakan sarana pelengkap kerja sesuai dengan kebutuhan.	1	2	3	4	5
8	Saya dapat berkerja dengan baik dengan perlengkapan kerja yang ada sekarang.	1	2	3	4	5
9	Saya tidak mempunyai masalah dengan kondisi lingkungan kerja.	1	2	3	4	5
10	Saya diberikan tantangan untuk mengembangkan cara-cara baru dalam penyelesaian masalah.	1	2	3	4	5
11	Tanggung jawab yang diberikan disesuaikan dengan kemampuan saya.	1	2	3	4	5
12	Kondisi sirkulasi udara tempat kerja baik.	1	2	3	4	5
13	Rekan kerja bersikap acuh tak acuh terhadap masalah pekerjaan karyawan lain.	1	2	3	4	5
14	Terdapat suasana kekeluargaan diantara sesama karyawan.	1	2	3	4	5
15	Persaingan selalu timbul diantara sesama rekan kerja.	1	2	3	4	5

Lampiran 1 : Kuisisioner Kepuasan Kerja Karyawan (lanjutan)

No.	Pernyataan	Jawaban / Tanggapan				
		1	2	3	4	5
16	Terdapat dukungan yang kuat diantara sesama rekan kerja.	1	2	3	4	5
17	Perusahaan ini memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri melalui	1	2	3	4	5
18	Perusahaan tidak mempunyai pekerjaan yang buntu (setiap orang punya kesempatan untuk dipromosikan).	1	2	3	4	5
19	Keahlian dan keterampilan saya berkembang dan bertambah di perusahaan ini.	1	2	3	4	5
20	Informasi kesempatan promosi untuk jabatan tertentu terbuka bagi karyawan.	1	2	3	4	5
21	Terdapat kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan aktualisasi diri.	1	2	3	4	5
22	Saya merasa memiliki peluang untuk mengembangkan karier.	1	2	3	4	5
23	Pemimpin memberikan disiplin dengan bijaksana dan tidak memperlakukan anda didepan publik.	1	2	3	4	5
24	Pemimpin memberi selamat kepada saya ketika saya melakukan pekerjaan yang baik.	1	2	3	4	5
25	Pemimpin memberikan banyak kebebasan untuk berkerja sendiri tanpa diawasi secara ketat.	1	2	3	4	5
26	Pemimpin mampu bersikap tegas kepada karyawan pada saat yang tepat.	1	2	3	4	5
27	Pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memahami informasi baru yang berkaitan dengan perusahaan.	1	2	3	4	5
28	Pemimpin memberikan kepercayaan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawanya.	1	2	3	4	5

BAGIAN KEDUA : Data Responden

Petunjuk Pengisian :

1. Jawablah pertanyaan dengan jujur dan teliti.
2. Silang (X) jawaban yang benar.

Lembar isian :

Nama :.....

Bagian :.....

1. Jenis kelamin : Laki – laki / Perempuan
2. Umur :
 - a. 19 – 20 tahun
 - b. 21 – 25 tahun
 - c. 25 – 30 tahun
 - d. >30 tahun
3. Latar belakang Pendidikan :
 - a. SMU , STM / Sederajat.
 - b. D3
 - c. S1
 - d. Dan lain-lain
4. Masa kerja di perusahaan :
 - a. < 2 tahun
 - b. >3 tahun – 5 tahun
 - c. > 5 tahun – 10 tahun
 - d. > 15 tahun



LAMPIRAN 2

PERHITUNGAN NILAI PERNYATAAN RESPONDEN

No.	Pernyataan	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
		GAJI						PEKERJAAN						REKAN KERJA		
1	R1	1	4	4	4	3	4	3	2	4	2	2	4	2	4	3
2	R2	2	5	5	4	5	5	2	2	3	1	1	2	3	3	3
3	R3	3	4	5	5	3	5	4	3	4	5	4	3	3	4	2
4	R4	1	4	5	4	3	3	4	4	1	1	1	2	1	4	4
5	R5	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3
6	R6	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4
7	R7	1	4	4	5	4	5	4	2	3	4	5	2	1	5	3
8	R8	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	3
9	R9	2	4	4	4	2	4	4	2	2	2	2	2	2	4	2
10	R10	4	5	5	5	3	4	4	4	2	4	4	2	2	4	3
11	R11	1	5	4	4	2	4	4	3	3	3	3	2	3	3	4
12	R12	2	4	5	5	3	4	4	4	4	3	2	2	3	4	4
13	R13	3	4	2	4	3	3	2	2	3	2	2	4	3	3	3
14	R14	4	4	5	5	4	5	4	2	2	2	4	4	2	4	3
15	R15	2	5	5	4	2	4	2	3	4	2	4	4	2	3	3
16	R16	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4
17	R17	3	4	4	4	5	5	4	3	4	2	4	4	3	4	4
18	R18	3	4	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3	2	4	5
19	R19	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3
20	R20	2	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
21	R21	2	5	5	5	4	5	4	3	3	3	4	3	3	4	4
22	R22	2	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	2	5	5
23	R23	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	2	2	5	5
24	R24	3	4	4	5	1	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
25	R25	3	3	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	2	4	2
26	R26	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3
27	R27	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	3	4	3
28	R28	1	4	4	4	3	4	4	3	2	1	2	1	4	4	3
29	R29	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	3	4	3
30	R30	2	4	4	4	4	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2
31	R31	2	5	4	4	3	4	4	3	4	1	3	2	3	4	3
32	R32	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	5	3
33	R33	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	2	1	4	3
34	R34	2	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	2	3	4	4
35	R35	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	1	5	4
36	R36	4	5	5	5	4	5	5	5	3	2	1	1	2	5	3
37	R37	3	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	3	3	5	3
38	R38	2	4	4	5	5	4	4	3	5	2	2	5	1	5	2
39	R39	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	3	1	4	3

No.	Pernyataan	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
	Responden	GAJI						PEKERJAAN						REKAN KERJA		
40	R40	2	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	4	2	4	3
41	R41	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5
42	R42	1	4	4	4	5	4	3	2	4	2	2	4	2	4	3
43	R43	1	5	5	4	5	5	3	2	2	1	1	2	3	4	3
44	R44	3	4	5	5	3	5	4	3	4	5	4	3	3	4	2
45	R45	1	2	4	4	2	4	4	4	2	1	1	2	1	4	4
46	R46	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	1	3	2	2
47	R47	3	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	2	3	4	4
48	R48	1	4	4	5	4	5	2	2	3	4	5	2	1	5	3
49	R49	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	3
50	R50	2	4	4	4	3	4	4	3	2	2	2	2	2	4	2
51	R51	4	5	5	5	3	4	4	4	2	4	4	1	2	4	3
52	R52	1	5	4	4	2	4	3	3	3	3	3	1	3	3	4
53	R53	2	4	5	5	3	4	4	4	4	3	2	4	1	2	4
54	R54	2	3	4	4	4	3	2	2	3	2	2	4	3	3	3
55	R55	4	4	5	5	4	5	4	2	2	2	4	4	2	4	3
56	R56	2	5	5	4	5	4	2	3	2	2	4	4	2	3	2
57	R57	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4
58	R58	3	4	4	4	5	5	3	3	3	2	4	4	3	4	4
59	R59	3	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	2	4	5
60	R60	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3
Total		142	256	262	263	228	256	223	194	194	180	197	178	140	235	198
Rata - rata		2.367	4.267	4.367	4.383	3.800	4.267	3.717	3.233	3.233	3.000	3.283	2.967	2.333	3.917	3.300
Dimension Average		3.908					3.239					3.267				
Variance		0.616					0.072					0.452				
STDEV		0.785					0.269					0.673				
Standard error		0.076					0.026					0.066				
Nilai t		8.963					6.882					3.071				

No.	Pernyataan	p16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28
	Responden		PROMOSI						SUPERVISI					
1	R1	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2
2	R2	3	2	1	4	1	2	2	1	1	1	1	1	1
3	R3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
4	R4	4	1	1	5	5	1	1	4	4	4	1	1	1
5	R5	3	1	1	2	1	2	1	3	4	4	3	4	4
6	R6	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4
7	R7	4	2	3	3	1	1	2	1	4	5	3	5	3
8	R8	3	1	1	1	1	2	1	3	3	4	3	4	4
9	R9	2	1	2	2	2	2	2	4	4	2	4	2	2
10	R10	3	1	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3
11	R11	3	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	3
12	R12	2	1	1	2	2	2	5	2	2	2	2	2	5
13	R13	3	2	2	4	2	2	3	3	3	2	2	2	3
14	R14	4	4	4	4	2	4	4	2	3	4	2	4	4
15	R15	4	1	2	3	2	2	3	1	2	2	1	2	2
16	R16	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	R17	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4
18	R18	4	3	1	1	1	1	2	3	3	3	2	3	3
19	R19	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3
20	R20	3	4	1	4	3	4	4	3	3	2	2	1	1
21	R21	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
22	R22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	R23	2	3	2	2	1	2	4	4	3	5	3	4	3
24	R24	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
25	R25	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	R26	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
27	R27	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4
28	R28	4	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1
29	R29	3	3	1	1	2	1	2	3	3	4	3	2	3
30	R30	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	2	2	2
31	R31	4	1	1	1	3	2	1	1	3	3	3	1	1
32	R32	4	2	2	2	3	2	2	2	3	4	2	3	3
33	R33	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	R34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	R35	5	4	2	1	5	4	4	1	1	4	1	4	2
36	R36	4	2	4	2	5	3	3	1	2	2	3	3	2
37	R37	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
38	R38	5	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2
39	R39	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4

No.	Pernyataan	p16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28		
	Responden	PROMOSI							SUPERVISI							
40	R40	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	3		
41	R41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	3		
42	R42	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2		
43	R43	3	2	1	4	1	2	2	1	1	1	1	1	1		
44	R44	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4		
45	R45	5	1	1	5	5	1	1	4	4	4	4	1	1		
46	R46	3	1	1	2	1	2	1	3	4	4	3	4	4		
47	R47	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4		
48	R48	5	2	3	3	1	1	2	1	4	5	3	5	3		
49	R49	3	1	1	1	1	2	1	3	3	4	3	4	4		
50	R50	2	1	2	2	2	2	2	4	4	2	4	2	2		
51	R51	3	1	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3		
52	R52	3	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	2		
53	R53	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5		
54	R54	3	2	2	4	2	2	3	3	3	2	2	2	2		
55	R55	4	4	4	4	2	4	4	2	3	4	2	4	4		
56	R56	4	1	2	3	2	2	3	1	2	2	1	2	3		
57	R57	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
58	R58	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4		
59	R59	4	3	1	1	1	1	2	3	3	3	2	3	3		
60	R60	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3		
Total		211	151	150	181	167	165	182	181	192	202	172	185	181		
Rata - rata		3.517	2.517	2.500	3.017	2.783	2.750	3.033	3.017	3.200	3.367	2.867	3.083	3.017		
Dimension Average									Dimension Average							3.092
Variance									Variance							0.030
STDEV									STDEV							0.173
Standard error									Standard error							0.017
Nilai t									Nilai t							4.109



LAMPIRAN 3

PILOT SAMPLE Uji Kecukupan Data

Pilot Sample Uji Kecukupan Data

Pertanyaan	Responden																														p	q				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30						
1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.30	0.70
2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0.13	0.87	
3	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0.70	0.30		
4	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.23	0.77	
5	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0.90	0.10		
6	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0.53	0.47		
7	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.27	0.73		
8	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0.60	0.40		
9	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0.53	0.47		
10	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0.77	0.23		
11	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.97	0.03		
12	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.50	0.50	
13	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0.23	0.77		
14	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.83	0.17		
15	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0.73	0.27		
16	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.93	0.07		
17	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.23	0.77		
18	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.27	0.73		
19	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.23	0.77		
20	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.20	0.80		
21	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.30	0.70		
22	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.87	0.13		
23	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.90	0.10		
24	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0.70	0.30		
25	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0.43	0.57		
26	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.87	0.13		
27	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.27	0.73		
28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0.83	0.17		
29	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0.80	0.20		
30	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0.87	0.13		
p dan q rata-rata =																																0.56	0.44			



LAMPIRAN 4
UJI KECUKUPAN DATA *PILOT SAMPLE*

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

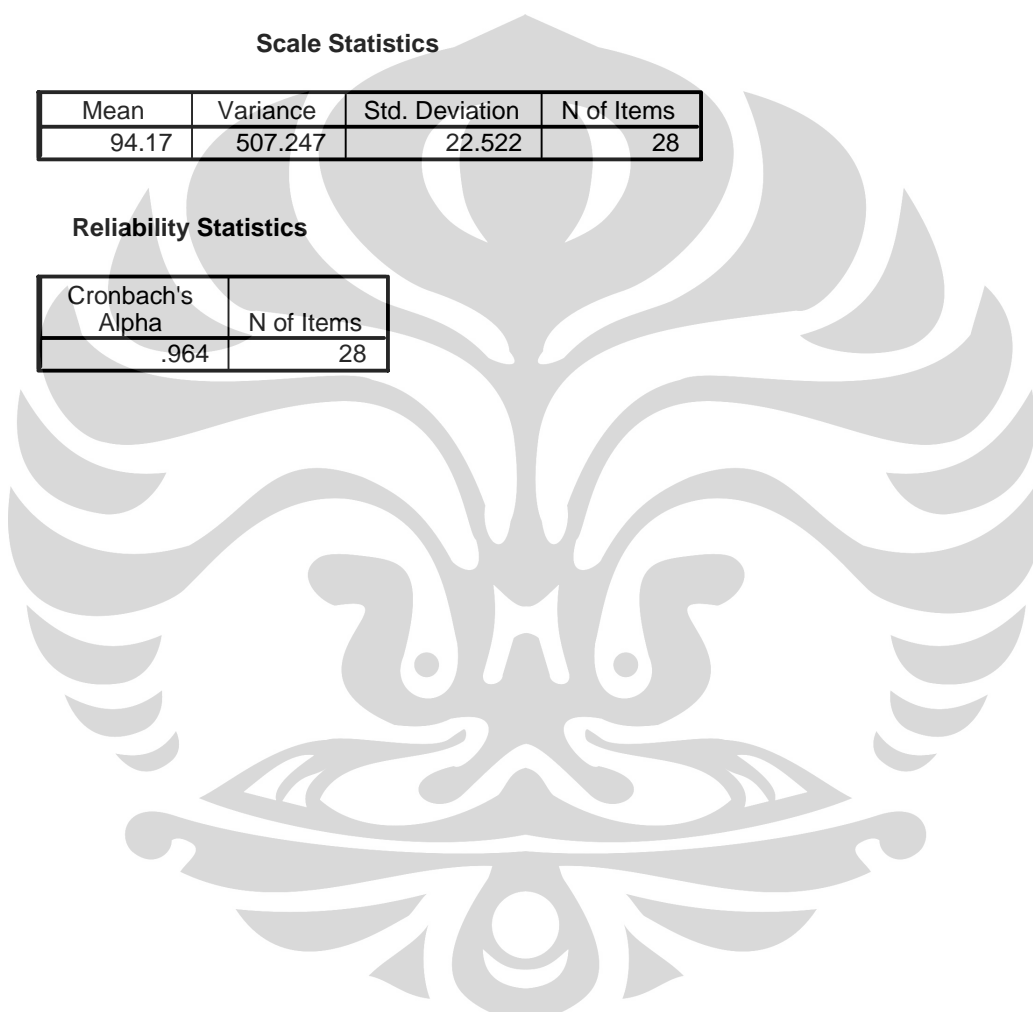
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
94.17	507.247	22.522	28

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.964	28



Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Jawaban responden terhadap pernyataan 1	2.43	.774	30
Jawaban responden terhadap pernyataan 2	4.07	.868	30
Jawaban responden terhadap pernyataan 3	4.37	.669	30
Jawaban responden terhadap pernyataan 4	4.40	.621	30
Jawaban responden terhadap pernyataan 5	3.87	1.042	30
Jawaban responden terhadap pernyataan 6	4.30	.596	30
Jawaban responden terhadap pernyataan 7	3.90	.885	30
Jawaban responden terhadap pernyataan 8	3.37	.999	30
Jawaban responden terhadap pernyataan 9	3.40	1.192	30
Jawaban responden terhadap pernyataan 10	3.10	1.029	30
Jawaban responden terhadap pernyataan 11	3.50	1.009	30
Jawaban responden terhadap pernyataan 12	3.00	1.259	30
Jawaban responden terhadap pernyataan 14	3.13	1.196	30
Jawaban responden terhadap pernyataan 15	3.17	1.440	30
Jawaban responden terhadap pernyataan 17	3.37	.928	30
Jawaban responden terhadap pernyataan 18	3.10	1.348	30
Jawaban responden terhadap pernyataan 19	3.20	1.243	30
Jawaban responden terhadap pernyataan 20	3.20	.997	30
Jawaban responden terhadap pernyataan 21	3.43	1.040	30
Jawaban responden terhadap pernyataan 22	2.93	1.172	30
Jawaban responden terhadap pernyataan 23	3.13	1.196	30
Jawaban responden terhadap pernyataan 24	3.07	1.143	30
Jawaban responden terhadap pernyataan 25	3.13	1.383	30
Jawaban responden terhadap pernyataan 26	2.87	1.408	30
Jawaban responden terhadap pernyataan 27	3.07	1.413	30
Jawaban responden terhadap pernyataan 28	3.17	1.440	30
Jawaban responden terhadap pernyataan 29	3.10	1.348	30
Jawaban responden terhadap pernyataan 30	3.40	1.192	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Jawaban responden terhadap pernyataan 1	91.73	493.651	.378	.965
Jawaban responden terhadap pernyataan 2	90.10	493.748	.330	.965
Jawaban responden terhadap pernyataan 3	89.80	494.855	.402	.965
Jawaban responden terhadap pernyataan 4	89.77	496.323	.381	.965
Jawaban responden terhadap pernyataan 5	90.30	483.045	.505	.964
Jawaban responden terhadap pernyataan 6	89.87	492.051	.561	.964
Jawaban responden terhadap pernyataan 7	90.27	487.720	.480	.964
Jawaban responden terhadap pernyataan 8	90.80	483.890	.509	.964
Jawaban responden terhadap pernyataan 9	90.77	459.633	.904	.961
Jawaban responden terhadap pernyataan 10	91.07	472.478	.754	.963
Jawaban responden terhadap pernyataan 11	90.67	477.264	.657	.963
Jawaban responden terhadap pernyataan 12	91.17	472.902	.598	.964
Jawaban responden terhadap pernyataan 14	91.03	461.068	.871	.961
Jawaban responden terhadap pernyataan 15	91.00	454.966	.817	.962
Jawaban responden terhadap pernyataan 17	90.80	491.200	.369	.965
Jawaban responden terhadap pernyataan 18	91.07	453.651	.902	.961
Jawaban responden terhadap pernyataan 19	90.97	467.895	.703	.963
Jawaban responden terhadap pernyataan 20	90.97	474.240	.738	.963
Jawaban responden terhadap pernyataan 21	90.73	475.306	.681	.963
Jawaban responden terhadap pernyataan 22	91.23	467.840	.750	.962
Jawaban responden terhadap pernyataan 23	91.03	461.068	.871	.961
Jawaban responden terhadap pernyataan 24	91.10	473.197	.659	.963
Jawaban responden terhadap pernyataan 25	91.03	453.895	.873	.961
Jawaban responden terhadap pernyataan 26	91.30	453.045	.871	.961
Jawaban responden terhadap pernyataan 27	91.10	460.852	.732	.963
Jawaban responden terhadap pernyataan 28	91.00	454.966	.817	.962
Jawaban responden terhadap pernyataan 29	91.07	453.651	.902	.961
Jawaban responden terhadap pernyataan 30	90.77	459.633	.904	.961



LAMPIRAN 5
FORMULIR PENILAIAN KINERJA DAN
PENGEMBANGAN KARYAWAN

PT. X

200...

PENGLOLAAN KINERJA DAN PENGEMBANGAN
PERFORMANCE MANAGEMENT AND DEVELOPMENT
RUMPUN JABATAN MANAJER DAN PENYELIA
MANAGER AND SUPERVISORY ROLE CLUSTER

MASA PENINJAUAN (pilih satu)
REVIEW PERIOD (check one)

TengahTahunan <i>Midyear</i>	Tahunan <i>Annual</i>	Percobaan <i>Probation</i>
---------------------------------	--------------------------	-------------------------------

NAMA
NAME

NO. KARYAWAN
S.N.

JABATAN
JOB TITLE

UNIT
UNIT

LOKASI
LOCATION

DEPARTEMEN
DEPARTMENT

DIVISI
DIVISION

TGL. PENUNJUKAN
DATE APPOINTED

TGL MULAI KERJA
DATE EMPLOYED

ATASAN LANGSUNG
IMMEDIATE SUPERIOR

ATASAN BERIKUTNYA
NEXT IN LINE

PENILAIAN
RATING

PERAIH UTAMA
HIGH PERFORMER

PERAIH
PERFORMER

MENINGKAT
DEVELOPING

PENYERTA
CONTRIBUTOR

PENYERTA TERBATAS
MARGINAL CONTRIBUTOR



PENILAIAN KINERJA TERHADAP SASARAN SASARAN YANG DITETAPKAN
 PERFORMANCE APPRAISAL AGAINST ESTABLISHED GOALS

A1 : KINERJA YANG DIRENCANAKAN
 PLANNED PERFORMANCE

	<u>SASARAN-SASARAN</u> GOALS	<u>PENGUKUR KINERJA / TOLOK UKUR</u> PERFORMANCE MEASURES / BENCHMARKS	<u>KOMENTAR</u> COMMENTS
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

A2 : KINERJA SEBENARNYA
ACTUAL PERFORMANCE

	<u>HASIL HASIL TENGAH TAHUN (JUNI) YANG DICAPAI</u> <i>MIDYEAR (JUNE) RESULTS ACHIEVED</i>	<u>KOMENTAR</u> <i>COMMENTS</i>		<u>ASIL HASIL AKHIR TAHUN (DEC) YANG DICAPAI</u> <i>YEAR END (DEC) RESULTS ACHIEVED</i>	<u>KOMENTAR</u> <i>COMMENTS</i>
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
5			5		
6			6		
7			7		

PENILAIAN / RATING

(*Tandai satu pilihan saja secara tegas/check one only*)

 PERAIH UTAMA / HIGH PERFORMER

Pencapaian hasil-hasil jauh diatas yang dipersyaratkan oleh pekerjaan
Achieves results well beyond job requirements

- Melampaui seluruh sasaran-sasaran
Exceeds all goals
- Secara teratur dan terus menerus memenuhi seluruh yang dipersyaratkan oleh pekerjaan standar kualitas yang sangat tinggi.
Consistently meets all requirement of the job to highest standard

 PERAIH / PERFORMER

Mencapai hasil-hasil yang dipersyaratkan oleh pekerjaan.

- Berhasil mencapai semua sasaran dan melampaui beberapa sasaran..
Exceeds some goals and meets all goals
- Secara teratur dan terus menerus memenuhi semua yang dipersyaratkan oleh pekerjaan dengan standar kualitas yang tinggi.
Consistently meets all requirements of the job to a high standard.

 MENINGKAT / DEVELOPING

Mencapai sebagian besar hasil-hasil yang dipersyaratkan oleh pekerjaan dan meningkat secara baik sekali .
Achieves most results required of the job and is developing well.

- Mencapai sebagian besar sasaran-sasaran, tetapi tidak semua sasaran-sasaran
Meets some goals , but not all goals
- Memenuhi sebagian besar persyaratan kerja secara standar
meets most requirement of the job to standard.
- Secara aktif meningkatkan kinerjanya sendiri
Actively developing his own performance.

 PENYERTA / CONTRIBUTOR

Mencapai sebagian besar tetapi tidak semua hasil-hasil yang dipersyaratkan oleh pekerjaan
Achieves most but not all results required of the job

- Mencapai sebagian besar sasaran-sasaran tetapi tidak semua sasaran.
Meets most goals but not all goals
- Memenuhi sebagian besar yang dipersyaratkan oleh pekerjaan standar.
Meets most requirements of the job to standard

 PENYERTA TERBATAS / MARGINAL CONTRIBUTOR

Tidak mencapai hasil-hasil yang dipersyaratkan oleh pekerjaan
Does not achieves the results required of the job

- Tidak mencapai sebagian besar sasaran-sasaran
Does no meet most goals.
- Tidak memenuhi sebagian besar hasil yang dipersyaratkan oleh pekerjaan
Does not meets most requirements of the job..

KOMENTAR ATAS KINERJA / PERFORMANCE COMMENTS

ATASAN LANGSUNG / Immediate Superior		
Tandatangan / Signature	Nama / Name	Tanggal / Date
ATASAN BERIKUTNYA / Next in line Superior ,		
Tandatangan / Signature	Nama / Name	Tanggal / Date
KARYAWAN / Employee		
<input type="checkbox"/> Menerima penilaian ini / Accept this assessment		
<input type="checkbox"/> Tidak setuju atas penilaian ini / Disagree with this assessment		
<input type="checkbox"/> Komentaris / Comment:		
Tandatangan / Signature	Tanggal / Date	

B. RENCANA PENGEMBANGAN MANAJER / SUPERVISOR

MANAGER / SUPERVISORY DEVELOPMENT PLAN

B1 KOMPETENSI / Competencies
PENINJAUAN TENGAH TAHUN / MID YEAR REVIEW
Kelompok Pencapaian Hasil (nilailah berdasarkan tugasnya saat ini)
Achieving Result Cluster (rate those applicable to current assignment)

<u>KEMAMPUAN</u> <i>COMPETENCY</i>	TENGAH TAHUNAN / MID YEAR TINGKAH LAKU YANG <u>DIPERLIHATKAN</u> <i>BEHAVIORS DEMONSTRATED</i>	TENGAH TAHUNAN / MID YEAR BIDANG YANG PERLU <u>DITINGKATKAN</u> <i>AREAS FOR DEVELOPMENT</i>	AKHIR TAHUN / YEAR END TINGKAH LAKU YANG <u>DIPERLIHATKAN</u> <i>BEHAVIORS DEMONSTRATED</i>	AKHIR TAHUN / YEAR END BIDANG YANG PERLU <u>DITINGKATKAN</u> <i>AREAS FOR DEVELOPMENT</i>
Berorientasi Pada Strategi <i>Strategic Orientation</i> Kemampuan untuk menghubungkan strategi jangka panjang dan aktifitas sehari-hari. <i>The ability to link long-term strategies and daily activities.</i>				
Berorientasi Pada Hasil <i>Results Orientation</i> Perhatian untuk bekerja baik atau berusaha untuk mencapai standar yang luar biasa. <i>A concern for good work or trying to reach an excellent standard.</i>				
Dampak dan Pengaruh <i>Impact and Influence</i> Membujuk, meyakinkan dan mempengaruhi orang lain. <i>Persuades, convinces and influences others.</i>				
Berorientasi Pada Pelayanan Pelanggan <i>Customer Service Orientation</i> Memusatkan pada pengertian dan pemuasan kebutuhan pelanggan <i>Focuses on understanding and satisfying the requirements of the customer</i>				

<p><u>KEMAMPUAN</u> <i>COMPETENCY</i></p>	<p>TENGAH TAHUNAN / <i>MID YEAR</i> TINGKAH LAKU YANG <u>DIPERLIHATKAN</u> <i>BEHAVIORS DEMONSTRATED</i></p>	<p>TENGAH TAHUNAN / <i>MID YEAR</i> BIDANG YANG PERLU <u>DITINGKATKAN</u> <i>AREAS FOR DEVELOPMENT</i></p>	<p>AKHIR TAHUN / <i>YEAR END</i> TINGKAH LAKU YANG <u>DIPERLIHATKAN</u> <i>BEHAVIORS DEMONSTRATED</i></p>	<p>AKHIR TAHUN / <i>YEAR END</i> BIDANG YANG PERLU <u>DITINGKATKAN</u> <i>AREAS FOR DEVELOPMENT</i></p>
<p>Kepemimpinan Kelompok <i>Team Leadership</i> Dengan efektif memimpin tim untuk mencapai tujuan. <i>Effectively leads team to accomplish goals.</i></p>				
<p>Mengembangkan orang lain <i>Developing Others</i> Membantu orang lain untuk belajar dan berkembang. <i>Helping others to learn and develop.</i></p>				
<p>Inisiatif <i>Initiative</i> Mengambil tindakan sebelum perlu <i>Taking action before it is necessary.</i></p>				
<p>Keluwesan <i>Flexibility</i> Beradaptasi pada perubahan dan (bersifat) inovatif <i>Adapts to change and is innovative.</i></p>				
<p>Kepedulian Untuk Belajar <i>Commitment to Learning</i> Bertindak untuk meningkatkan kinerja dirinya melalui pengembangan diri <i>Acting to improve performance through self development</i></p>				

B2 RENCANA TAHUNAN PENGEMBANGAN DAN PELATIHAN
Annual Training and Development Plan

<u>KEGIATAN PENGEMBANGAN</u> <i>Development Activity</i>	<u>YANG DIRENCANAKAN</u> <i>Planned</i>	<u>RAMPUNG/KOMENTAR</u> <i>Completed/Comments</i>

Performance Management and Development

Preparation for Performance Discussion / Review

- 1 Employee prepares self assessment to give his manager to prepare for the assessment. He should assess his accomplishments against his performance goals, competencies, and training and development plan .
- 2 Immediate superior prepares Performance Management and Development form. He completes :
 - ↳ Section A - Performance Appraisal Against Established Goals / Benchmarks
 - ↳ Section B1 - Competencies, and
 - ↳ Section B2 - Annual Training and Development Plan.
- 3 Immediate superior discusses draft with next - in - line manager to finalize feedback and performance rating if appropriate, he discusses draft with Department Head/General Manager
- 4 Immediate superior meets with Division HR Manager (if appropriate) to prepare for the performance discussion. The HR Manager is a resource for Competencies (Section B1) and the Training and Development Plan (Section B2)
- 5 Immediate superior finalizes and signs the final form, next in line manager adds comments and signs forms. Rating based on Section A only. Next in line manager signs form and adds comments.

During the Performance Discussion / Review

- 6 Immediate superior meets with employee for a full discussion on performance goals, competencies and training and development plan.
- 7 Employee indicates his agreement / disagreement with the assessment and adds his comments.

Following the Performance Discussion / Review

- 8 Performance Reviews are forwarded to the Division HR Manager
- 9 Competency Development Areas, and the training and development plan should be followed up with future development activities by the immediate superior.
- 10 Performance Rating is one input to the salary recommendation. Other inputs are experience, job grade, and position in job grade.
- 11 Performance Reviews will be utilized as one input in the assessment of individuals potential (Succession Planning).

Persiapan untuk Diskusi/Peninjauan Kinerja

- 1 Karyawan menyiapkan penilaian dirinya sendiri untuk diberikan kepada manajernya dalam persiapan untuk assessment. Ia harus menilai sasaran kerjanya, kemampuan, serta rencana pelatihan dan pengembangannya.
- 2 Atasan langsung menyiapkan formulir Pengelolaan Kinerja dan Pengembangan dan mengisi :
 - ↳ Bagian A - Peninjauan Kinerja dibandingkan dengan sasaran-sasaran/tolok ukur yang ditetapkan.
 - ↳ Bagian B1 - Kompetensi
 - ↳ Bagian B2 - Rencana Pelatihan dan Pengembangan Tahunan .
- 3 Atasan langsung mendiskusikan konsep dengan para atasan berikutnya (2) untuk merampungkan umpan balik dan penilaian kinerja. Bila memungkinkan , atasan langsung mendiskusikan konsep dengan Kepala department/General Manager.
- 4 Atasan langsung selanjutnya menemui Manager SDM Divisi, bila memungkinkan, guna mempersiapkan diskusi mengenai kinerja. Manager SDM merupakan sumber untuk masalah kompetensi (Bagian B1) serta rencana pelatihan dan pengembangan (Bagian B2).
- 5 Atasan langsung mengisi umpan balik kinerja dan menambahkan komentar serta penilaian. Penilaian hanya dilakukan atas dasar Bagian A saja. Atasan berikutnya menanda tangani formulir dan menambahkan komentar.

Selama Diskusi / Peninjauan Kinerja Berlangsung

- 6 Atasan langsung akan bertemu dengan karyawan untuk berdiskusi secara menyeluruh mengenai sasaran kinerja, kemampuan serta rencana pelatihan dan pengembangan.
- 7 Karyawan menyatakan persetujuan / ketidak setujuannya atas peninjauan dan penilaian disertai komentar dari dirinya.

Setelah Diskusi / Peninjauan Kinerja

- 8 Hasil Peinjauan Kinerja disampaikan kepada Manager SDM Divisi.
- 9 Bidang bidang Kemampuan serta rencana pelatihan dan pengembangan harus ditindak lanjuti dengan kegiatan pengembangan di masa mendatang oleh atasan langsung.
- 10 Nilai Kinerja hanya merupakan salah satu masukan untuk pengusulan gaji. Masukan-masukan lainnya yang juga diperhatikan adalah pengalaman, tingkat jabatan dan posisi dalam tingkat jabatan tersebut.
- 11 Peninjauan-peninjauan Kinerja akan digunakan sebagai salah satu masukan didalam menilai potensi seseorang (Rencana Peremajaan)

PT. X**200...**

PENGLOLAAN KINERJA DAN PENGEMBANGAN
PERFORMANCE MANAGEMENT AND DEVELOPMENT

RUMPUN JABATAN BUKAN SUPERVISOR
NON SUPERVISORY ROLE CLUSTER

MASA PENINJAUAN (pilih satu)
REVIEW PERIOD (check one)

Tahunan
Annual

Percobaan
Probation

NAMA
NAME

NO. KARYAWAN
S.N.

JABATAN
JOB TITLE

UNIT
UNIT

LOKASI
LOCATION

DEPARTEMEN
DEPARTMENT

DIVISI
DIVISION

TGL. PENUNJUKAN
DATE APPOINTED

TGL MULAI KERJA
DATE EMPLOYED

ATASAN LANGSUNG
IMMEDIATE SUPERIOR

HENNYFA YAHYA

ATASAN BERIKUTNYA
NEXT IN LINE

RONALD AHMADI

PENILAIAN
RATING

PERAIH UTAMA
HIGH PERFORMER

PERAIH
PERFORMER

MENINGKAT
DEVELOPING

PENYERTA
CONTRIBUTOR

PENYERTA TERBATAS
MARGINAL CONTRIBUTOR

**A. PENILAIAN KINERJA TERHADAP SASARAN
TOLOK UKUR YANG TELAH DITETAPKAN**

*PERFORMANCE APPRAISAL AGAINST
ESTABLISHED GOALS/BENCHMARKS*

**A1 KINERJA YANG DIRENCANAKAN
PLANNED PERFORMANCE**

	<u>SASARAN</u> GOALS	<u>TOLOK UKUR</u> BENCHMARKS	<u>KOMENTAR ATAS SASARAN</u> COMMENTS ON GOALS (IF ANY)
1			
2			
3			
4			
5			

**A2 KINERJA SEBENARNYA - PENINJAUAN AKHIR TAHUN
ACTUAL PERFORMANCE - YEAR END REVIEW**

	<u>SASARAN</u> GOALS	<u>HASIL YANG DICAPAI</u> RESULTS ACHIEVED	<u>KOMENTAR</u> COMMENTS
1			
2			
3			
4			
5			

PENILAIAN / RATING*(Tandai satu pilihan saja secara tegas/check one only)* **PERAIH UTAMA / HIGH PERFORMER**

Pencapaian hasil-hasil jauh diatas yang dipersyaratkan oleh pekerjaan
 Achieves results well beyond job requirements

- Melampaui seluruh sasaran-sasaran
Exceeds all goals
- Secara teratur dan terus menerus memenuhi seluruh yang dipersyaratkan oleh pekerjaan standar kualitas yang **sangat tinggi**.
*Consistently meets all requirement of the job **to highest** standard*

 PERAIH / PERFORMER

Mencapai hasil-hasil yang dipersyaratkan oleh pekerjaan.

- Berhasil mencapai semua sasaran dan melampaui beberapa sasaran..
Exceeds some goals and meets all goals
- Secara teratur dan terus menerus memenuhi semua yang dipersyaratkan oleh pekerjaan dengan **standar kualitas yang tinggi**.
*Consistently meets all requirements of the job **to a high standard**.*

 MENINGKAT / DEVELOPING

Mencapai sebagian besar hasil-hasil yang dipersyaratkan oleh pekerjaan dan meningkat secara baik sekali .
 Achieves most results required of the job and is developing well.

- Mencapai sebagian besar sasaran-sasaran, tetapi tidak semua sasaran-sasaran
Meets some goals , but not all goals
- Memenuhi sebagian besar persyaratan kerja secara standar
meets most requirement of the job to standard.
- Secara aktif meningkatkan kinerjanya sendiri
Actively developing his own performance.

 PENYERTA / CONTRIBUTOR

Mencapai sebagian besar tetapi tidak semua hasil-hasil yang dipersyaratkan oleh pekerjaan
 Achieves most but not all results required of the job

- Mencapai sebagian besar sasaran-sasaran tetapi tidak semua sasaran.
Meets most goals but not all goals
- Memenuhi sebagian besar yang dipersyaratkan oleh pekerjaan standar.
Meets most requirements of the job to standard

 PENYERTA TERBATAS / MARGINAL CONTRIBUTOR

Tidak mencapai hasil-hasil yang dipersyaratkan oleh pekerjaan
 Does not achieves the results required of the job

- Tidak mencapai sebagian besar sasaran-sasaran
Does no meet most goals.
- Tidak memenuhi sebagian besar hasil yang dipersyaratkan oleh pekerjaan
Does not meets most requirements of the job..

KOMENTAR ATAS KINERJA / PERFORMANCE COMMENTS

ATASAN LANGSUNG / Immediate Superior		
Tandatangan / Signature	Nama / Name	Tanggal / Date
ATASAN BERIKUTNYA / Next in line Superior ,		
Tandatangan / Signature	Nama / Name	Tanggal / Date
KARYAWAN / Employee		
<input type="checkbox"/> Menerima penilaian ini / Accept this assessment		
<input type="checkbox"/> Tidak setuju atas penilaian ini / Disagree with this assessment		
<input type="checkbox"/> Komentar / Comment:		
Tandatangan / Signature		Tanggal / Date

**B. RENCANA PENGEMBANGAN KARYAWAN BUKAN SUPERVISOR
NON SUPERVISORY ROLE DEVELOPMENT PLAN**

B1 KOMPETENSI / Competencies
PENINJAUAN AKHIR TAHUN / Year End Review.

<u>KEMAMPUAN</u> <u>COMPETENCY</u>	<u>TINGKAH LAKU YANG</u> <u>DIPERLIHATKAN</u> <u>BEHAVIORS DEMONSTRATED</u>	<u>BIDANG YANG PERLU</u> <u>DITINGKATKAN</u> <u>AREAS FOR DEVELOPMENT</u>
<p>Berorientasi Pada Hasil <i>Results Orientation</i> Perhatian untuk bekerja baik atau berusaha untuk mencapai standar yang luar biasa . <i>A concern for good work or trying to reach an excellent standard.</i></p>		
<p>Berorientasi Pada Pelayanan Pelanggan <i>Customer Service Orientation</i> Memusatkan pada pengertian dan pemuasan kebutuhan dari pelanggan (eksternal/internal) <i>Focuses on understanding and satisfying the customer (external/internal)</i></p>		
<p>Keterikatan pada Organisasi <i>Organizational Commitment</i> Kemauan dan kemampuan untuk menyesuaikan tingkah laku dengan kebutuhan dan prioritas di Trakindo <i>The willingness and ability to align behaviour with the needs and priorities of Trakindo</i></p>		
<p>Kerja Kelompok dan Kerja Sama <i>Teamwork and Cooperation</i> Bekerjasama dengan lainnya secara baik <i>Working cooperatively with others.</i></p>		
<p>Perhatian akan keteraturan dan kualitas dan ketepatan <i>Concern for order, Quality and Accuracy</i> Memberi perhatian atas hal-hal kecil, menyusunnya san memastikan ketepatan <i>Paying attention to small details and ensuring accuracy</i></p>		
<p>Keterikatan Untuk Belajar <i>Commitment to learning</i> Bertindak untuk meningkatkan kinerja dirinya melalui pengembangan sendiri <i>Acting to improve own performance and effectiveness</i></p>		
<p>Lainnya <i>Others</i></p>		

B2 RENCANA TAHUNAN PENGEMBANGAN DAN PELATIHAN
Annual Training and Development Plan

<u>KEGIATAN PENGEMBANGAN</u> <i>Development Activity</i>	<u>YANG DIRENCANAKAN</u> <i>Planned</i>	<u>RAMPUNG/KOMENTAR</u> <i>Completed/Comments</i>

Performance Management and Development

Preparation for Performance Discussion / Review

- 1 Employee prepares self assessment to give his manager to prepare for the assessment. He should assess his accomplishments against his performance goals, competencies, and training and development plan .
- 2 Immediate superior prepares Performance Management and Development form. He completes :
 - ↳ Section A - Performance Appraisal Against Established Goals / Benchmarks
 - ↳ Section B1 - Competencies, and
 - ↳ Section B2 - Annual Training and Development Plan.
- 3 Immediate superior discusses draft with next - in - line manager to finalize feedback and performance rating if appropriate, he discusses draft with Department Head/General Manager
- 4 Immediate superior meets with Division HR Manager (if appropriate) to prepare for the performance discussion. The HR Manager is a resource for Competencies (Section B1) and the Training and Development Plan (Section B2)
- 5 Immediate superior finalizes and signs the final form, next in line manager adds comments and signs forms. Rating based on Section A only. Next in line manager signs form and adds comments.

During the Performance Discussion / Review

- 6 Immediate superior meets with employee for a full discussion on performance goals, competencies and training and development plan.
- 7 Employee indicates his agreement / disagreement with the assessment and adds his comments.

Following the Performance Discussion / Review

- 8 Performance Reviews are forwarded to the Division HR Manager
- 9 Competency Development Areas, and the training and development plan should be followed up with future development activities by the immediate superior.
- 10 Performance Rating is one input to the salary recommendation. Other inputs are experience, job grade, and position in job grade.
- 11 Performance Reviews will be utilized as one input in the assessment of individuals potential (Succession Planning).

Persiapan untuk Diskusi/Peninjauan Kinerja

- 1 Karyawan menyiapkan penilaian dirinya sendiri untuk diberikan kepada manajernya dalam persiapan untuk assessment. Ia harus menilai sasaran kerjanya, kemampuan, serta rencana pelatihan dan pengembangannya.
- 2 Atasan langsung menyiapkan formulir Pengelolaan Kinerja dan Pengembangan dan mengisi :
 - ↳ Bagian A - Peninjauan Kinerja dibandingkan dengan sasaran-sasaran/tolok ukur yang ditetapkan.
 - ↳ Bagian B1 - Kompetensi
 - ↳ BagianB2 - Rencana Pelatihan dan Pengembangan Tahunan .
- 3 Atasan langsung mendiskusikan konsep dengan para atasan berikutnya (2) untuk merampungkan umpan balik dan penilaian kinerja. Bila memungkinkan , atasan langsung mendiskusikan konsep dengan Kepala department/General Manager.
- 4 Atasan langsung selanjutnya menemui Manager SDM Divisi, bila memungkinkan, guna mempersiapkan diskusi mengenai kinerja. Manager SDM merupakan sumber untuk masalah kompetensi (Bagian B1) serta rencana pelatihan dan pengembangan (Bagian B2).
- 5 Atasan langsung mengisi umpan balik kinerja dan menambahkan komentar serta penilaian. Penilaian hanya dilakukan atas dasar Bagian A saja. Atasan berikutnya menanda tangani formulir dan menambahkan komentar.

Selama Diskusi / Peninjauan Kinerja Berlangsung

- 6 Atasan langsung akan bertemu dengan karyawan untuk berdiskusi secara menyeluruh mengenai sasaran kinerja, kemampuan serta rencana pelatihan dan pengembangan.
- 7 Karyawan menyatakan persetujuan / ketidak setujuannya atas peninjauan dan penilaian disertai komentar dari dirinya.

Setelah Diskusi / Peninjauan Kinerja

- 8 Hasil Peinjauan Kinerja disampaikan kepada Manager SDM Divisi.
- 9 Bidang bidang Kemampuan serta rencana pelatihan dan pengembangan harus ditindak lanjuti dengan kegiatan pengembangan di masa mendatang oleh atasan langsung.
- 10 Nilai Kinerja hanya merupakan salah satu masukan untuk pengusulan gaji. Masukan-masukan lainnya yang juga diperhatikan adalah pengalaman, tingkat jabatan dan posisi dalam tingkat jabatan tersebut.
- 11 Peninjauan-peninjauan Kinerja akan digunakan sebagai salah satu masukan didalam menilai potensi seseorang (Rencana Peremajaan)