

**ANALISIS TINGKAT KEPUASAN PEGAWAI  
TERHADAP PENILAIAN KINERJA BERDASARKAN SISTEM MUK  
(Studi Kasus Pada PLN Wilayah Kalselteng)**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Manajemen**

**INDRIYANI WIDAYATI**

**0706169266**



**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
JAKARTA  
MARET 2009**

**ANALISIS TINGKAT KEPUASAN PEGAWAI  
TERHADAP PENILAIAN KINERJA BERDASARKAN SISTEM MUK  
(Studi Kasus Pada PLN Wilayah Kalselteng)**

**TESIS**

**INDRIYANI WIDAYATI**

**0706169266**



**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
JAKARTA  
MARET 2009**



## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Indriyani Widayati

NPM : 0706169266

Tanda Tangan : .....

Tanggal : 30 Maret 2009

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Indriyani Widayati  
NPM : 0706169266  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul Tesis : Analisis Tingkat Kepuasan Pegawai Terhadap  
Penilaian Kinerja Berdasarkan Sistem MUK (Studi  
Kasus pada PLN wilayah Kalselteng)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

Pembimbing : Dr. Yanki Hartijasti, MBA ( )

Penguji 1 : Dr. Budi W. Soetjipto ( )

Penguji 2 : Jimmy Sadeli, MM ( )

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 30 Maret 2009

Universitas Indonesia

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT, yang selalu melimpahkan taufik dan hidayah-Nya sehingga penulisan karya akhir ini akhirnya dapat diselesaikan. Karya akhir ini disusun sebagai salah syarat kelulusan pada Program Magister Manajemen Universitas Indonesia, dengan mengambil topik bahasan tentang tingkat kepuasan pegawai terhadap penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK (studi kasus pada PLN wilayah Kalselteng).

Dengan telah selesainya karya akhir ini, tidak lupa penulis mengucapkan terima kasih yang tulus kepada :

1. Bp. Rhenald Khasali, Ph.D, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia.
2. Ibu Dr. Yanki Hartijasti, MBA, selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam memberikan bimbingan dan arahan sehingga penulisan karya akhir ini dapat diselesaikan.
3. PT PLN (Persero) yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti tugas belajar pada Program Studi MM – FE UI.
4. Keluarga kecil tercinta (suamiku tercinta, Rizka bidadariku dan Umam jagoanku), terima kasih untuk semua yang telah kalian berikan.
5. Seluruh pegawai PT PLN (Persero) Wilayah Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah, yang telah bersedia meluangkan waktu untuk menjadi responden dalam penelitian ini.

6. Rekan-rekan kelas A-07 yang selalu ceria, bersahabat dan saling mendukung selama masa perkuliahan.
7. Staf MM FE - UI di Labkom, Adpen, Perpustakaan, Admin dll yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu yang telah dengan sabar dan baik melaksanakan tugasnya.
8. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu yang telah mendukung penulis selama melanjutkan studi di MM – FE UI.

Akhir kata, dengan segala kerendahan hati penulis mohon maaf kepada para dosen, staf MM FE-UI, rekan rekan dan semua pihak lainnya apabila ada kesalahan dan kekhilafan yang telah penulis lakukan selama menyelesaikan studi di MM FE-UI.

Jakarta, 30 Maret 2009

Penulis

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

Sebagai civitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Indriyani Widayati  
NPM : 0706169266  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Jenis karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul : Analisis Tingkat Kepuasan Pegawai Terhadap Penilaian Kinerja Berdasarkan Sistem MUK (Studi Kasus pada PLN wilayah Kalselteng).

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 pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 30 Maret 2009

Yang menyatakan,

(Indriyani Widayati)

Universitas Indonesia

## ABSTRAK

Nama : Indriyani Widayati  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul : Analisis Tingkat Kepuasan Pegawai Terhadap Penilaian Kinerja Berdasarkan Sistem MUK (Studi Kasus pada PLN wilayah Kalselteng)

Tesis ini mempelajari tentang tingkat kepuasan pegawai terhadap penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK, berkaitan dengan peran yang dimainkan pegawai dalam sistem MUK tersebut, sebagai pejabat (*appraiser and appraisee*) maupun non-pejabat (*appraisee only*). Penelitian dilakukan pada unit bisnis PLN wilayah Kalselteng dengan jumlah sampel sebanyak 678 responden pegawai tetap.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan diperoleh temuan bahwa pegawai PLN wilayah Kalselteng merasa puas terhadap sistem MUK yang berlaku saat ini.

Hasil uji T menunjukkan perbedaan yang signifikan antara tingkat kepuasan pejabat dan non-pejabat. Pejabat merasa lebih puas dibandingkan dengan non-pejabat pada dimensi PPJ yaitu dalam hal proses diskusi dalam sistem MUK. Hasil dari regresi linier sederhana menunjukkan bahwa dimensi SPJ berpengaruh secara signifikan sebesar 9,7% dalam kepuasan terhadap sistem MUK, PPJ sebesar 15,1% dan DJ sebesar 25,2%.

Meskipun sebagian besar pegawai puas dengan penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK yang berlaku saat ini, namun dari analisis *performance-importance* menunjukkan bahwa PLN wilayah Kalselteng perlu melakukan perbaikan dalam proses sistem MUK sebagai prioritas utama untuk diperbaiki, khususnya dalam hal proses pelaksanaan diskusi dalam sistem MUK.

Kata kunci:

Penilaian kinerja, kepuasan pegawai, keadilan organisasi, PLN wilayah Kalselteng, sistem MUK.

## ABSTRACT

Name : Indriyani Widayati  
Field of Study : Magister Manajemen  
Title : Analysis of Employee Satisfaction Level to the Performance Appraisal based on the MUK System (Case Studies in the PLN Kalselteng Region)

This thesis examined about the level of employee satisfaction to the performance appraisal based on MUK system, related to the role the employee play in the MUK system, as a functionary officer (appraiser and appraisee) and non-functionary (appraisee only) officer. Research was done at the business unit of PLN Kalselteng Region with 678 respondents from different levels and positions. These research found that employees of PLN Kalselteng Region felt satisfied to the current MUK system.

Result of the T-test denoted significant difference exist between satisfaction level of the functionary officer and non-functionary officer. Functionary officers were more satisfied than non-functionary officer on the PPJ dimension in term of discussion process of the MUK system.

Result of the simple linier regression indicated that SPJ dimension had 9,7% significant effect on satisfaction with the MUK system, PPJ 15,1% and DJ 25,2%. Although most of employees satisfied with the performance appraisal based on the current MUK system, but analysis of performance-importance indicated that PLN wilayah Kalselteng required to make improvement on the process of the MUK system as the main priority to take, especially in the area of discussion process of the MUK system.

### Keywords:

Performance appraisal, employee satisfaction, organizational justice, PLN Kalselteng Region, MUK system.

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS</b> .....	ii
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH</b> .....	iv
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>ABSTRAK</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ix
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvi
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Pembatasan Masalah .....	6
1.3 Perumusan Masalah .....	8
1.4 Tujuan Penelitian .....	8
1.5 Metodologi Penelitian .....	9
1.6 Sistematika Penulisan .....	9
<b>BAB II. LANDASAN TEORI</b> .....	11
2.1 Penilaian Kinerja .....	11
2.1.1 Pengertian Penilaian Kinerja .....	11
2.1.2 Tujuan Penilaian Kinerja .....	11
2.1.3 Metode Penilaian Kinerja .....	13
2.1.4 Kesalahan dalam Penilaian Kinerja .....	15
2.2 Teori Keadilan ( <i>Equity Theory</i> ) .....	16
2.2.1 Teori Keadilan Motivasi .....	16
2.2.2 Teori Keadilan Prosedural .....	18



2.3	Keadilan Organisasi ( <i>Organizational Justice</i> ).....	19
2.3.1	Pengertian Keadilan Organisasi .....	19
2.3.2	Tipe Keadilan Organisasi Berdasarkan Alokasi Sumber Daya.....	19
2.3.3	Dimensi Keadilan Organisasi .....	20
2.3.3.1	Keadilan Distributif.....	20
2.3.3.1	Keadilan Prosedural.....	21
2.3.3.1	Keadilan Interaksional.....	21
<b>BAB III. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....</b>		<b>23</b>
3.1	Sejarah Singkat Perusahaan .....	23
3.2	Visi dan Misi Perusahaan.....	23
3.2.1	Visi .....	24
3.2.2	Misi .....	24
3.3	Produk Perusahaan .....	24
3.3.1	Jenis Kegiatan Usaha .....	24
3.3.2	Kategori Kegiatan Usaha.....	25
3.4	Struktur Organisasi Perusahaan .....	26
3.4.1	Struktur Organisasi Kantor Pusat.....	26
3.4.2	Struktur Organisasi Kantor Unit Induk.....	28
3.5	Data SDM .....	33
3.6	Sistem Manajemen Unjuk Kerja.....	37
3.6.1	Pengertian Sistem MUK .....	37
3.6.2	Prosedur Manajemen Unjuk Kerja Pegawai .....	37
3.6.3	Kriteria Penilaian Unjuk Kerja Pegawai .....	39
<b>BAB IV. METODOLOGI PENELITIAN .....</b>		<b>41</b>
4.1	Desain Penelitian.....	41
4.2	Metode Pengumpulan Data.....	41
4.2.1	Data Primer .....	41
4.2.2	Data Sekunder .....	42
4.3	Populasi dan Sampel .....	42

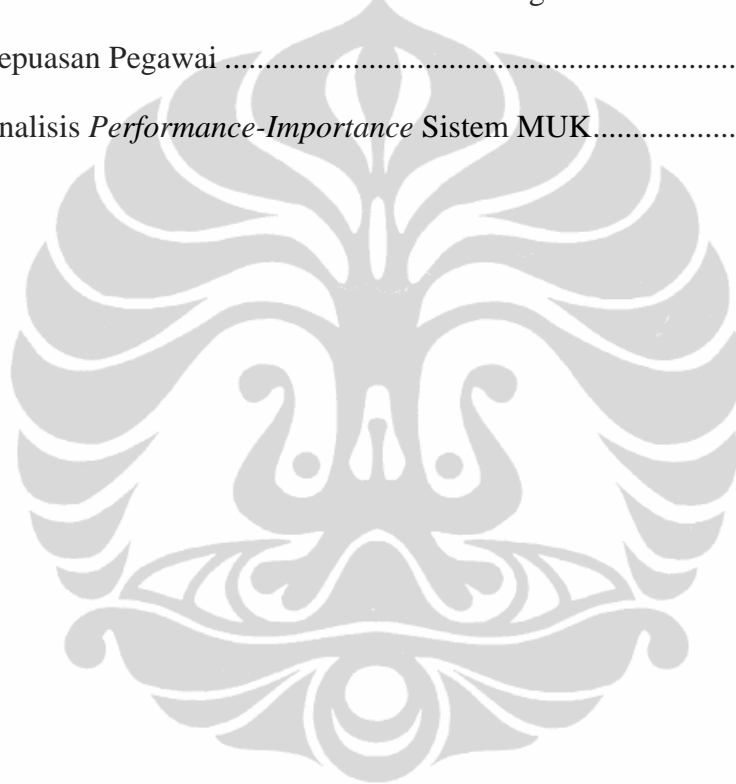
4.3.1	Ukuran Sampel.....	42
4.3.2	Jumlah Responden .....	43
4.3.3	Metode Pengambilan Sampel.....	43
4.4.	Lokasi dan Waktu Penelitian .....	44
4.5	Kuesioner .....	44
4.5.1	Desain Kuesioner .....	44
4.5.2	Format Pertanyaan dan Jawaban.....	45
4.5.3	Skala Pengukuran Kuesioner .....	45
4.6	Pengujian Alat Ukur Penelitian.....	46
4.6.1	Uji Validitas dan Reliabilitas .....	46
4.7	Metode Analisis Data.....	48
4.7.1	Analisis Deskriptif .....	48
4.7.2	Uji T .....	49
4.7.3	Regresi Linier Sederhana .....	50
4.7.3	Analisis <i>Performance-Importance</i> .....	51
4.8	Kerangka Konsep.....	53
4.9	Definisi Operasional.....	54
4.9.1	<i>Performance Appraisal System/Sistem Penilaian Kinerja</i> .....	54
4.9.2	<i>Procedural Justice/Keadilan Prosedural</i> .....	54
4.9.3	<i>System Procedural Justice/Sistem Keadilan Prosedural</i> .....	54
4.9.4	<i>Process Procedural Justice/Proses Keadilan Prosedural</i> .....	54
4.9.5	<i>Distributive Justice/Keadilan Distributif</i> .....	55
<b>BAB V. ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>56</b>
5.1	Deskriptif Data Responden .....	56
5.2	Tingkat Kepuasan Pegawai Terhadap Penilaian Kinerja Berdasarkan Sistem MUK.....	63
5.3	Tingkat Kepuasan Pejabat dan Non-pejabat .....	66
5.3.1	Tingkat Kepuasan Pejabat dan Non-pejabat Per Pernyataan .....	67
5.3.2	Tingkat Kepuasan Pejabat dan Non-pejabat Per Dimensi Keadilan Organisasi .....	69

5.4	Pengaruh Dimensi Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Pegawai .....	71
5.5	Analisis <i>Performance-Importance</i> Sistem MUK.....	73
5.5.1	Diagram Kartesius per <i>Item</i> Pernyataan.....	74
5.5.2	Diagram Kartesius per Dimensi Keadilan Organisasi .....	78
5.6.	Komentar dan Umpan Balik Responden.....	79
5.6.1	Berdasarkan Hasil Kuesioner.....	79
5.6.2	Berdasarkan Hasil FGD ( <i>Focus Group Discussion</i> ).....	80
5.7.	Pembahasan Hasil Temuan .....	82
5.7.1	Tingkat Kepuasan Pegawai Terhadap Sistem MUK.....	82
5.7.2	Perbedaan Tingkat Kepuasan Pejabat dan Non-pejabat.....	85
5.7.2.1	Perbedaan Tingkat Kepuasan Per Pernyataan.....	85
5.7.2.2	Perbedaan Tingkat Kepuasan Per Dimensi Keadilan Organisasi.....	87
5.7.3	Pengaruh Dimensi Keadilan Organisasi Terhadap Sistem MUK .....	89
5.7.4	Faktor-faktor yang Perlu Diperbaiki Dalam Sistem MUK .....	92
<b>BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>		<b>98</b>
6.1	Kesimpulan.....	98
6.2	Implikasi Manajerial.....	103
6.3	Limitasi Penelitian.....	105
6.4	Saran .....	106
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>109</b>

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 3.1 Jumlah Pegawai Berdasarkan Pendidikan.....	34
Tabel 3.2 Jumlah Pegawai Berdasarkan Peringkat .....	35
Tabel 3.3 Jumlah Pegawai Berdasarkan Usia (Tahun) .....	36
Tabel 4.1 Skala Likert.....	46
Tabel 4.2 Pernyataan Valid dan Reliabel.....	47
Tabel 4.3 Hasil Uji Reliabilitas.....	48
Tabel 5.1 Tingkat Pengembalian Kuesioner .....	57
Tabel 5.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	57
Tabel 5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	58
Tabel 5.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	58
Tabel 5.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja di PLN.....	59
Tabel 5.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Bidang Pekerjaan.....	59
Tabel 5.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Level Jabatan.....	60
Tabel 5.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman PK di Perusahaan Lain .....	61
Tabel 5.9 Karakteristik Responden Berdasarkan Diskusi Penilaian Kinerja.....	61
Tabel 5.10 Karakteristik Responden Berdasarkan Melakukan Penilaian Kinerja Terhadap Bawahan.....	62
Tabel 5.11 Karakteristik Responden Berdasarkan Harapan Hasil Penilaian Kinerja.....	62
Tabel 5.12 Karakteristik Responden Berdasarkan Hasil PK 2007 vs PK 2006....	63

Tabel 5.13	Karakteristik Responden Berdasarkan Anggapan Kinerja Setahun Terakhir .....	63
Tabel 5.14	<i>Mean Score</i> Dimensi Keadilan Organisasi .....	64
Tabel 5.15	Hasil Uji T Per Pernyataan.....	67
Tabel 5.16	Hasil Uji T Per Dimensi Keadilan Organisasi .....	69
Tabel 5.17	Analisis Korelasi Per Dimensi Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Pegawai .....	71
Tabel 5.18	Analisis <i>Performance-Importance</i> Sistem MUK.....	73



## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 <i>The Equity Theory of Motivation</i> .....	17
Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT PLN (Persero).....	27
Gambar 3.2 Struktur Organisasi PLN wilayah Kalselteng .....	28
Gambar 3.3 Wilayah Kerja PLN wilayah Kalselteng .....	29
Gambar 3.4 Struktur Organisasi Unit Kantor Induk .....	31
Gambar 3.5 Struktur Organisasi Unit Pelaksana Cabang .....	32
Gambar 3.6 Struktur Organisasi Area Penyaluran dan Pengatur Beban Sistem Kalsel dan Kalteng .....	32
Gambar 3.7 Struktur Organisasi Sub Unit Pelaksana Ranting .....	33
Gambar 3.8 Grafik Jumlah Pegawai Berdasarkan Pendidikan .....	34
Gambar 3.9 Grafik Jumlah Pegawai Berdasarkan Usia (Tahun) .....	36
Gambar 4.1 Diagram Kartesius.....	52
Gambar 4.2 Kerangka Konsep .....	53
Gambar 5.1 Diagram Kartesius Per Pernyataan Dimensi SPJ Sistem MUK .....	76
Gambar 5.2 Diagram Kartesius Per Pernyataan Dimensi PPJ Sistem MUK .....	77
Gambar 5.3 Diagram Kartesius Per Pernyataan Dimensi DJ Sistem MUK .....	77
Gambar 5.4 Diagram Kartesius Dimensi Keadilan Organisasi Sistem MUK ....	78

## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1 Kuesioner.....	L-1
Lampiran 2 Uji Validitas dan Reliabilitas (SPJ).....	L-10
Lampiran 3 Uji Validitas dan Reliabilitas (PPJ).....	L-16
Lampiran 4 Uji Validitas dan Reliabilitas (DJ) .....	L-22
Lampiran 5 Uji Validitas dan Reliabilitas (Kuesioner) .....	L-26
Lampiran 6 Uji Validitas dan Reliabilitas (SPJ2).....	L-38
Lampiran 7 Uji Validitas dan Reliabilitas (PPJ2).....	L-41
Lampiran 8 Uji Validitas dan Reliabilitas (DJ2) .....	L-44
Lampiran 9 Analisis Deskriptif.....	L-48
Lampiran 10 Uji T.....	L-49
Lampiran 11 Regresi.....	L-58

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Pada era globalisasi yang terjadi saat ini, dengan perubahan lingkungan yang begitu cepat dan dinamis, maka persaingan dalam dunia bisnis menjadi semakin ketat. Untuk dapat bersaing dan menjadi unggul, suatu perusahaan memerlukan tiga macam sumber daya (*resources*) yang terdiri dari: sumber daya finansial (*financial resource*), sumber daya informasi (*informational resource*) dan sumber daya manusia (*human resource*) (Ruky, 2004).

Dari ketiga sumber daya tersebut, sumber daya manusia (SDM) merupakan sumber daya yang paling penting dalam menentukan kinerja perusahaan. Hal ini dikarenakan SDM sebagai *intangible assets* mempunyai beberapa keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dibandingkan dengan sumber daya yang lainnya, seperti :

- SDM merupakan sumber dari pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan yang terakumulasi dari waktu ke waktu melalui proses pembelajaran dan pengalaman (*accumulative learning*).
- SDM bersifat unik karena kompetensi yang dimilikinya berupa intelektualitas, sifat, ketrampilan, karakter personal, serta proses intelektual dan kognitif merupakan "*tacit knowledge*" yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing.

Mengingat arti pentingnya SDM maka sudah selayaknya apabila perusahaan memberikan perhatian lebih terhadap SDM melalui peningkatan dan pengembangan kinerja karyawannya. Dengan meningkatnya kinerja karyawan diharapkan mereka dapat memberikan kontribusi secara optimal kepada perusahaan dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Dalam rangka meningkatkan dan mengembangkan kinerja karyawan dapat dilakukan melalui konsep *performance appraisal* atau Penilaian Kinerja (Cook dan Crossman, 2004). Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil yang dicapai oleh karyawan, serta sebagai umpan balik bagi karyawan untuk perbaikan kinerja mereka di masa datang (Rivai, 2003).



Sebagai bagian dari proses pengembangan SDM, sistem penilaian kinerja adalah sub-sistem dari sistem manajemen kinerja. Dalam sistem penilaian kinerja mencakup lima proses yang saling terintegrasi, yang meliputi : perumusan tanggung jawab dan tugas yang harus dicapai, kesepakatan sasaran kerja, proses *monitoring*, penilaian prestasi dengan standar, dan pemberian umpan balik (Ruky, 2004).

Hasil dari penilaian kinerja tersebut akan menjadi bahan pertimbangan dalam hal (Rivai, 2003) :

1. Pengembangan kompetensi karyawan yang meliputi: identifikasi kebutuhan pelatihan, identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, serta keperluan penugasan karyawan.
2. Pengambilan keputusan administratif yang meliputi: keperluan renumerasi, promosi, maupun pemberhentian karyawan.
3. Keperluan perusahaan yang meliputi: perencanaan dan pengembangan SDM, serta evaluasi terhadap sistem SDM.
4. Dokumentasi yang meliputi : keperluan validasi dan dokumentasi keputusan-keputusan di bidang SDM, serta keperluan sebagai barang bukti untuk persyaratan hukum.

Kesadaran mengenai arti pentingnya SDM bagi kinerja perusahaan telah diakui sejak lama (Prahalad dan Hamel, 1990 dalam Cook dan Crossman, 2004). Berbagai macam riset tentang penilaian kinerja telah banyak dilakukan oleh para ahli, seperti penelitian yang dilakukan oleh Mount pada tahun 1983 dan 1984, Pooyan dan Eberhardt pada tahun 1989, Fletcher (1993), Bowles dan Coates (1993), serta penelitian yang dilakukan oleh Kikoski pada tahun 1999 (dalam Cook dan Crossman, 2004).

Namun penelitian-penelitian mereka lebih banyak difokuskan pada penilai (*appraiser*), serta keandalan dan kebenaran alat yang dipergunakan, daripada meneliti pandangan orang-orang yang menjadi subyek dari penilaian kinerja (Cook dan Crossman, 2004). Seperti penelitian yang dilakukan oleh Mount serta Pooyan dan Eberhardt (dalam Cook dan Crossman, 2004) lebih mengutamakan kepada peran penilai (*appraiser*) dalam sistem penilaian kinerja, dan juga tipe organisasi yang melaksanakan penilaian kinerja tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Fletcher (dalam Cook dan Crossman, 2004) lebih difokuskan terhadap sistem penilaian kinerja sebagai sebuah mekanisme untuk pengembangan karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh

Cook dan Crossman (2004) lebih difokuskan mengenai tingkat kepuasan karyawan terhadap sistem penilaian kinerja berkaitan dengan pandangan mengenai peran mereka dalam sistem penilaian kinerja tersebut.

Studi tentang sistem penilaian kinerja juga telah dilakukan di Indonesia, di antaranya dilaksanakan oleh Amellia Perdana Dhewi, dengan lokasi penelitian di Perum Peruri (2006). Studi tersebut serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Cook dan Crossman yaitu melakukan penelitian mengenai tingkat kepuasan pegawai terhadap sistem penilaian kinerja di Perum Peruri berkaitan dengan peran pegawai dalam sistem penilaian kinerja tersebut.

Hasil dari studi menunjukkan bahwa terdapat perbedaan antara tingkat kepuasan pegawai dengan peran pegawai (pejabat atau non pejabat) dalam sistem penilaian kinerja di Perum Peruri. Perbedaan tingkat kepuasan tersebut terletak dalam hal kepuasan pejabat terhadap kejelasan masukan dari atasan mengenai sistem penilaian kinerja lebih tinggi dibandingkan kepuasan non-pejabat terhadap kejelasan masukan dari atasan mereka mengenai sistem penilaian kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukannya, Amellia menyatakan bahwa kondisi tersebut berkaitan dengan peran pejabat sebagai penilai dan yang dinilai (*appraiser* dan *appraisee*). Sebagai *appraiser* dan *appraisee*, pejabat mempunyai tingkat pengetahuan yang lebih baik mengenai sistem penilaian kinerja yang berlaku dalam organisasi dibandingkan dengan non-pejabat. Hal ini dikarenakan pejabat mendapatkan penjelasan dan pelatihan khusus yang lebih detail mengenai sistem penilaian kinerja yang berlaku. Sedangkan non-pejabat belum tentu mendapatkan penjelasan dan pelatihan khusus mengenai hal tersebut, sehingga mengakibatkan tingkat kepuasan pejabat terhadap sistem penilaian kinerja lebih tinggi dibandingkan kepuasan non-pejabat.

Namun sebaliknya, dari penelitian yang dilakukan oleh Amellia di Perum Peruri diperoleh temuan bahwa kepuasan non-pejabat terhadap diskusi dengan atasan untuk peningkatan kinerja mereka lebih tinggi dibandingkan kepuasan pejabat. Kondisi ini dikarenakan pegawai non-pejabat akan merasa lebih senang dan puas apabila atasan melakukan diskusi mengenai hal-hal yang dapat membantu mereka untuk bekerja dengan lebih baik, misalnya diskusi mengenai karir, pengembangan pribadi dan cara-cara mereka agar dapat memperbaiki kinerja di masa datang.

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari penelitian-penelitian tersebut, terutama studi yang dilakukan di Perum Peruri, maka penulis bermaksud melakukan penelitian yang serupa dengan mengambil tempat penelitian di PT PLN (Persero). Seperti halnya Perum Peruri yang telah melaksanakan sistem penilaian kinerja berdasarkan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (PPKP), PLN juga melaksanakan sistem penilaian kinerja berdasarkan sistem Manajemen Unjuk Kerja (MUK). sebagai sebuah mekanisme untuk pengembangan SDM.

Namun pada kenyataannya, terdapat beberapa permasalahan yang timbul berkaitan dengan sistem MUK dan pelaksanaan sistem MUK tersebut. Berkaitan dengan perumusan sasaran dan standar unjuk kerja pada lembar formulir MUK, pada umumnya hanya ditulis berdasarkan pekerjaan rutin masing-masing pegawai dan belum mengacu pada kompetensi jabatan yang telah ditetapkan oleh PLN Pusat.

Selain itu pada tahap pemantauan dan penilaian unjuk kerja, atasan karena kesibukannya seringkali tidak melakukan diskusi dengan pegawai bawahannya. Hal ini dikarenakan kurangnya pemahaman dari masing-masing pejabat penilai mengenai arti pentingnya diskusi pada sistem MUK. Kondisi ini juga mengakibatkan pegawai tidak memperoleh umpan balik (*feedback*) mengenai kinerja mereka.

Dengan tidak adanya diskusi dalam proses pelaksanaan sistem MUK, maka dapat mengakibatkan adanya subyektivitas pada saat penilaian kinerja. Atasan sering kali memberikan penilaian kinerja secara merata bagi pegawai-pegawai bawahannya dalam suatu bagian atau seksi, tanpa memperhatikan bobot kerja masing-masing pegawai.

Hal ini menimbulkan perasaan tidak puas pada pegawai karena merasa tidak ada keadilan dalam pemberian penilaian kinerja. Rasa ketidakpuasan tersebut bisa mengakibatkan penurunan motivasi (*demotivasi*) dari pegawai yang bersangkutan, dan berdampak pada penurunan kinerjanya. Pernah ditemui seorang pegawai yang semula rajin bekerja dan berdisiplin tinggi, menjadi menurun prestasi kerjanya karena diberi penilaian kinerja sama dengan pegawai lain yang memang prestasi kerjanya kurang bagus. Pegawai tersebut bertindak demikian karena merasa tidak puas terhadap penilaian kinerja yang diberikan, dan dia merasa diperlakukan tidak adil.

Di sinilah peran keadilan menjadi sangat penting dalam hubungan antara tingkat kepuasan terhadap sistem penilaian kinerja. Kesimpulan utama yang diperoleh dari berbagai penelitian sebagaimana tersebut di atas, adalah bahwa suatu sistem penilaian

kinerja tidak akan efektif kecuali jika sistem ini dirasakan adil oleh semua yang terlibat dalam proses, dan tingkat kepuasan terhadap sistem penilaian kinerja sangat berhubungan dengan rasa keadilan dari sistem tersebut (Ilgen *et al*, 1979; Murphy dan Cleveland, 1991; Kluger dan DeNisi, 1996; Mount, 1983, 1984; Pooyan dan Eberhardt, 1991 dalam Cook dan Crossman, 2004).

Konsep keadilan dalam organisasi didefinisikan sebagai *organizational justice* (Greenberg, 1990 dalam Cook dan Crossman, 2004). Unsur keadilan dalam organisasi terdiri dari dua aspek inti, yaitu *distributive justice* (DJ) atau keadilan distributif, dan *procedural justice* (PJ) atau keadilan prosedural. Keadilan distributif adalah pandangan seseorang mengenai penghargaan yang diterimanya berkaitan dengan kontribusi usaha yang telah mereka berikan. Sedangkan keadilan prosedural adalah pandangan keadilan terhadap prosedur yang digunakan untuk mengambil keputusan dalam pemberian penghargaan. Keadilan prosedural terdiri dari dua aspek, yaitu sistem keadilan prosedural atau *system procedural justice* (SPJ), dan proses keadilan prosedural atau *process procedural justice* (PPJ).

Dalam mempelajari hubungan antara tingkat kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja, perlu ditinjau berdasarkan aspek-aspek yang ada pada keadilan dalam organisasi. Berdasarkan hasil penelitian Greenberg pada tahun 1986 (dalam Cook dan Crossman, 2004) dinyatakan bahwa baik keadilan prosedural maupun keadilan distributif, keduanya memberi kontribusi yang sama terhadap pandangan keadilan dalam sistem penilaian kinerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Mount (1983, 1984) serta Pooyan dan Eberhardt pada tahun 1989 (dalam Cook dan Crossman, 2004) mempelajari tingkat kepuasan terhadap sistem penilaian kinerja dalam kaitannya dengan aspek-aspek keadilan prosedural, dan *interactional justice* atau keadilan interaksional melalui proses wawancara dengan atasan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Cook dan Crossman (2004) menunjukkan aspek SPJ sebesar 84% varian dalam kepuasan terhadap sistem penilaian kinerja, sedangkan aspek PPJ sebesar 75% dan aspek DJ sebesar 59%. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat dilihat bahwa masing-masing aspek dari keadilan organisasi memberikan kontribusi dengan besaran yang berbeda-beda dalam hubungan antara kepuasan karyawan terhadap sistem penilaian kinerja.

Dengan merujuk pada hasil penelitian-penelitian sebelumnya, terutama penelitian yang dilaksanakan di Perum Peruri, maka peneliti bermaksud melakukan penelitian serupa mengenai tingkat kepuasan pegawai terhadap sistem penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK di PLN. Dalam pelaksanaan sistem MUK di PLN, masih sering dijumpai adanya keluhan-keluhan dan ketidakpuasan pegawai terhadap hasil penilaian kinerja mereka. Permasalahan yang timbul dalam pelaksanaan sistem MUK tersebut lebih banyak disebabkan oleh kurangnya pemahaman dari seluruh pegawai PLN terhadap sistem MUK itu sendiri. Menurut peneliti, tidak terdapat perbedaan tingkat kepuasan pegawai pejabat maupun non-pejabat terhadap sistem MUK apabila suatu pelatihan mengenai sistem MUK tersebut telah diberikan kepada seluruh pegawai.

Sejak ditetapkannya sistem MUK berdasarkan Keputusan Direksi PT PLN (Persero) No. 075.K/010/DIR/1998 tanggal 9 Oktober 1988, sosialisasi dan pelatihan mengenai sistem MUK telah dilakukan kepada seluruh pegawai, baik oleh tim dari PLN Pusat maupun tim dari unit-unit bisnis. Selanjutnya sosialisasi dilakukan secara berkala oleh Bagian SDM di unit bisnis pada akhir tahun saat dilakukannya penilaian kinerja tahunan dan penyusunan MUK untuk tahun berikutnya. Dengan dilakukannya sosialisasi secara berkala tersebut diharapkan seluruh pegawai baik pejabat maupun non-pejabat dapat memahami proses pelaksanaan sistem MUK, sehingga diharapkan seluruh pegawai merasa puas dengan penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK tersebut.

## **1.2 Pembatasan Masalah**

PT PLN (Persero) sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara, memiliki unit-unit bisnis (wilayah dan distribusi), unit-unit penunjang dan unit-unit cabang di seluruh Indonesia. Adapun jenis usaha yang dijalankan meliputi pembangkitan, penyaluran, distribusi dan penjualan tenaga listrik. Jumlah pegawai PLN di seluruh Indonesia mencapai sekitar 46.000 orang. Mengingat luasnya wilayah kerja, jenis usaha yang dijalankan, dan banyaknya jumlah pegawai di perusahaan ini, maka pembahasan masalah pada karya akhir ini dibatasi pada unit bisnis PLN wilayah Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah (disingkat PLN wilayah Kalselteng).

Pembatasan masalah ini berdasarkan pertimbangan bahwa tingkat kepuasan pegawai PLN wilayah Kalselteng terhadap penilaian kinerja yang mereka terima, masih rendah. Pada awal tahun, setelah dibagikan hasil penilaian kinerja tahunan, masih sering

dijumpai pegawai yang mengeluh dan tidak puas terhadap hasil penilaian kinerja yang mereka terima. Pegawai yang merasa tidak puas akan menyampaikan keluhan dan protes mereka kepada atasan langsung atau ke Bagian Administrasi SDM.

Berdasarkan hasil *Employee Engagement Survey* (EES) Semester 1 tahun 2008 yang dilaksanakan di PLN wilayah Kalselteng memperoleh total nilai 3,88. Dari total nilai tersebut, untuk indikator kepuasan dalam sistem MUK memperoleh nilai 3,74 (dari rentang nilai 1 sampai dengan 5). Nilai pada indikator sistem MUK ini paling rendah dibandingkan dengan nilai pada indikator-indikator lain yaitu: kepuasan dengan kepemimpinan (3,84), kepuasan terhadap lingkungan kerja (4,02), kepuasan bagaimana saya dikembangkan (3,90), kepuasan dengan komunikasi (3,94), dan kepuasan dalam pengalaman sehari-hari memperoleh nilai 3,83 (sumber : PLN Pusat, Desember 2008).

Selain itu total nilai EES di PLN wilayah Kalselteng tersebut paling rendah dibandingkan dengan hasil EES pada unit-unit bisnis lain yang sekelas yaitu: PLN wilayah Kaltim (nilai 3,92), PLN wilayah Kalbar (nilai 3,93), PLN wilayah Sulawesi Utara, Sulawesi Tengah dan Gorontalo (nilai 4,00), PLN wilayah Sulawesi Selatan dan Sulawesi Tenggara (nilai 3,99), serta PLN wilayah NAD (nilai 4,06). Demikian pula pada nilai indikator kepuasan dalam sistem MUK di PLN wilayah Kalselteng paling rendah dibandingkan dengan unit-unit bisnis lain yaitu PLN wilayah Kaltim (nilai 3,79), PLN wilayah Kalbar (nilai 3,84), PLN wilayah Sulawesi Utara, Sulawesi Tengah dan Gorontalo (nilai 3,93), PLN wilayah Sulawesi Selatan dan Sulawesi Tenggara (nilai 3,86), serta PLN wilayah NAD dengan nilai 4,07 (sumber: PLN Pusat, Desember 2008).

Meskipun hasil EES ini tidak terlalu rendah (kategori rendah apabila nilai di bawah 3), namun dari hasil wawancara dengan pihak manajemen PLN wilayah Kalselteng, mereka mengkhawatirkan apabila tidak segera dilakukan evaluasi dan perbaikan dalam sistem MUK akan berpotensi menimbulkan permasalahan di kemudian hari. Kepuasan pegawai terhadap sistem MUK akan semakin menurun dan selanjutnya dapat berdampak pada terjadinya demotivasi kinerja pegawai di masa mendatang.

Untuk itulah penelitian mengenai tingkat kepuasan pegawai terhadap sistem MUK di PLN wilayah Kalselteng ini amatlah penting. Dari hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi pihak manajemen PLN wilayah Kalselteng berkaitan dengan hal-hal apa saja yang perlu diperbaiki dalam sistem MUK dan pelaksanaannya, sehingga dapat lebih menciptakan rasa keadilan bagi seluruh pegawai. Dengan adanya

rasa keadilan pada seluruh pegawai maka tujuan utama dari sistem MUK akan dapat tercapai yaitu pemanfaatan secara optimal sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan dalam menunjang peningkatan produktivitas serta efisiensi, sekaligus untuk meningkatkan motivasi dan kompetensi pegawai.

### **1.3 Perumusan Permasalahan**

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan pembatasan masalah tersebut, maka dapat diambil rumusan masalah sebagai berikut:

1. Sejauh mana tingkat kepuasan pegawai di PLN wilayah Kalselteng dalam pelaksanaan penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK?
2. Apakah terdapat perbedaan dalam tingkat kepuasan pegawai di PLN wilayah Kalselteng terhadap hasil penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK, berkaitan dengan peran pegawai (pejabat dan non pejabat) dalam sistem MUK tersebut?
3. Sejauh mana pengaruh aspek-aspek dalam keadilan organisasi yang terdiri dari dimensi SPJ, PPJ dan DJ, dengan tingkat kepuasan pegawai PLN wilayah Kalselteng terhadap penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK?
4. Faktor-faktor apa saja yang perlu diperbaiki berkaitan dengan tingkat kepuasan pegawai PLN wilayah Kalselteng terhadap penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah tersebut diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui sejauh mana tingkat kepuasan pegawai di PLN wilayah Kalselteng dalam pelaksanaan penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK.
2. Untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan dalam tingkat kepuasan pegawai di PLN wilayah Kalselteng terhadap hasil penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK, berkaitan dengan peran pegawai (pejabat dan non pejabat) dalam sistem MUK tersebut.

3. Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh antara aspek-aspek keadilan organisasi yang terdiri dari SPJ, PPJ dan DJ, dengan tingkat kepuasan pegawai PLN wilayah Kalselteng terhadap penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK.
4. Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang perlu diperbaiki berkaitan dengan tingkat kepuasan pegawai PLN wilayah Kalselteng terhadap penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK.

### **1.5 Metodologi Penelitian**

Metode penelitian yang dipergunakan dalam penelitian karya akhir ini adalah berdasarkan :

1. Metode survei

Penelitian dilakukan secara kuantitatif melalui metode pengisian kuesioner oleh para responden yaitu pegawai PLN wilayah Kalselteng. Kuesioner yang telah diisi dikembalikan kepada peneliti dan selanjutnya akan dilakukan pengujian alat ukur melalui uji validitas dan uji reliabilitas. Untuk metode analisis data adalah dengan melakukan uji T, analisis deskriptif, dan regresi linier.

2. Studi kepustakaan

Untuk memperkuat dan memperdalam analisis serta dasar-dasar pembahasan, diperlukan kajian dari berbagai buku, jurnal, majalah, artikel, internet, dan sumber-sumber kepustakaan lainnya yang berhubungan dengan pokok bahasan dalam penulisan karya akhir ini, yaitu tentang hubungan antara kepuasan pegawai terhadap sistem penilaian kinerja.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika dalam penulisan karya akhir ini disusun sebagai berikut :

#### **BAB I : Pendahuluan**

Bab ini berisi gambaran umum tentang latar belakang permasalahan, pembatasan masalah, perumusan permasalahan, tujuan penelitian, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan.



**BAB II : Landasan Teori**

Bab ini menjelaskan tentang landasan teori dan aspek-aspek yang berkaitan dengan penilaian kinerja (*performance appraisal*), teori keadilan (*equity theory*) dan keadilan organisasi, yang terdiri dari: keadilan prosedural (*procedural justice*), keadilan distributif (*distributive justice*), dan keadilan interaksional (*interactional justice*).

**BAB III : Gambaran Umum Perusahaan**

Bab ini berisi tentang gambaran umum perusahaan yang menjadi objek penelitian. Selanjutnya dijelaskan mengenai sistem MUK yang menjadi dasar penilaian kinerja pegawai di PLN.

**BAB IV : Metodologi Penelitian**

Bab ini menjelaskan tentang metodologi penelitian yang dilaksanakan yang terdiri dari desain penelitian, pengumpulan data, populasi dan sampel, lokasi dan waktu penelitian, kuesioner, pengujian alat ukur, dan metode analisis data. Dalam bab ini juga dijelaskan mengenai kerangka konsep penelitian dan definisi operasional.

**BAB V : Analisis dan Pembahasan**

Bab ini menjabarkan tentang analisis hasil penelitian data yang telah diolah, dan selanjutnya dibandingkan dengan kerangka konsep dan teori yang telah dijelaskan sebelumnya. Selanjutnya juga dijelaskan tentang evaluasi mengenai tingkat kepuasan pegawai terhadap hasil penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK.

**BAB VI : Kesimpulan dan Saran**

Bab ini berisi tentang kesimpulan yang diambil berdasarkan hasil analisis dan pembahasan sebelumnya. Dari hasil kesimpulan tersebut, kemudian disampaikan implikasi manajerial dan saran-saran untuk perbaikan dalam proses pelaksanaan penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK yang berlaku di PLN.



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

Landasan teori sangat diperlukan dalam suatu penelitian yaitu sebagai dasar acuan sehingga penelitian akan menjadi lebih terarah. Dengan berdasarkan pada landasan teori diharapkan penelitian tidak menjadi bias dan menyimpang dari tujuan penelitian.

#### **2.1. Penilaian Kinerja**

##### **2.1.1. Pengertian Penilaian Kinerja**

Pengertian penilaian kinerja dapat dilihat dari beberapa definisi berikut:

1. *"Performance appraisal is a formal management system that provides for the evaluation of the quality of an individual's performance in an organization"* (Grote, 2002).
2. *"Performance appraisal is the systematic description of the job relevant strengths and weaknesses of an individual or a team"* (Cascio, 2003).
3. *"Performance appraisal is the process by which organizations evaluate individual job performance"* (Werther dan Davis, 1996).
4. *"Performance appraisal refers to a formal, structural system for evaluating an employee's job performance"* (Hellriegel, et.al, 2005).

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat diketahui bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistem evaluasi terhadap kinerja karyawan selama jangka waktu tertentu. Melalui penilaian kinerja akan diketahui prestasi dari masing-masing karyawan, termasuk kelebihan dan kekurangannya, sehingga dapat menjadi umpan balik bagi karyawan untuk perbaikan kinerja mereka di masa datang.

##### **2.1.2. Tujuan Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan, yaitu sebagai berikut (Ruky, 2004; Chen-Ming Chu dan Dar-Hsin Chen, 2007) :

1. *Compensation* atau kompensasi

Penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan dalam hal remunerasi atau pengupahan.

2. *Succession planning* atau perencanaan penggantian karyawan  
Penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk mengidentifikasi karyawan-karyawan yang berpotensi, selanjutnya prestasi mereka dikembangkan dan dicalonkan untuk posisi yang lebih tinggi di masa datang.
3. *Career planning* atau perencanaan karir  
Penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan pemberian promosi bagi karyawan.
4. *Dicipline* atau tindakan disiplin  
Penilaian kinerja sebagai dasar dalam pengambilan keputusan tentang tindakan disiplin bagi karyawan dalam masa percobaan atau keputusan terminasi bagi karyawan yang mempunyai kinerja buruk.
5. *Development* atau pengembangan  
Penilaian kinerja digunakan sebagai sarana untuk meningkatkan kompetensi karyawan melalui pelatihan, penugasan kerja, dan pembinaan karyawan (*mentoring, coaching, dan counseling*).
6. Meningkatkan prestasi  
Penilaian kinerja sebagai sarana bagi karyawan untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam kerangka mencapai tujuan perusahaan.
7. Penempatan, keputusan pemindahan, demosi berdasarkan atas kinerja karyawan selama periode waktu tertentu.
8. Kepuasan karyawan  
Penilaian kinerja sebagai sarana untuk mengetahui sikap karyawan terhadap variasi, peningkatan, tantangan, pengetahuan, partisipasi, keamanan, otonomi, keuangan, dan kemampuan diri sendiri.
9. Komunikasi  
Penilaian kinerja bermanfaat untuk mengetahui prestasi yang telah dicapai oleh karyawan, memperbaiki kesalahan yang telah diperbuat, mengetahui harapan karyawan, menunjukkan perhatian akan kesuksesan yang telah dicapai, memberikan bimbingan dan pengembangan terhadap karyawan.
10. Menjawab tantangan dari luar, dengan mengetahui faktor-faktor dari luar lingkungan kerja (keluarga, kondisi keuangan, kesehatan, dan sebagainya) yang

dapat mempengaruhi prestasi kerja seorang karyawan, sehingga atasan akan dapat memberikan bantuan apabila karyawan tersebut mendapat kesulitan.

#### 11. Meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan

Penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk menyampaikan prestasi yang diharapkan oleh perusahaan kepada para karyawannya dan bagaimana karyawan tersebut melaksanakannya.

Pada dasarnya, tujuan utama dari penilaian kinerja tersebut adalah untuk mengembangkan dan meningkatkan motivasi terhadap kinerja karyawan. Suatu organisasi melaksanakan sistem penilaian kinerja dengan tujuan untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Fletcher pada tahun 1993 (dalam Cook dan Crossman, 2004) terhadap beberapa perusahaan di Inggris menunjukkan bahwa lebih dari 80% perusahaan tersebut ternyata para karyawannya merasakan ketidakpuasan terhadap hasil penilaian kinerja mereka. Berdasarkan kenyataan tersebut, maka sistem penilaian kinerja dianggap telah gagal dalam fungsinya sebagai sebuah mekanisme untuk mengembangkan dan memberikan motivasi kepada karyawannya.

### 2.1.3. Metode Penilaian Kinerja

Menurut Werther dan Davis (1996) metode penilaian kinerja dibagi dalam dua kelompok, yaitu metode penilaian berdasarkan prestasi yang telah lampau atau telah terjadi (*past-oriented appraisal methods*), dan metode penilaian berdasarkan prestasi dimasa datang dengan menetapkan tujuan atau sasaran dimasa datang (*future-oriented appraisal methods*).

#### 1. *Past-oriented Appraisal Methods*

##### a. *Rating scale*

Dalam metode ini penilai diharuskan untuk memberikan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu yang dijabarkan melalui kata-kata atau angka, mulai dari skala yang paling rendah hingga skala yang paling tinggi.

b. *Checklist*

Dalam metode ini penilai memilih kata atau pernyataan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja karyawan.

c. *Forced Choice Method*

Penilai memilih di antara dua pernyataan yang bersifat positif dan negatif mengenai kinerja karyawannya.

d. *Critical Incident Method*

Dalam metode ini penilai diharapkan untuk mencatat setiap perilaku ekstrim yang baik maupun yang buruk mengenai kinerja karyawannya.

e. *Field Review*

Metode penilaian melalui peninjauan langsung di lapangan, yang dilakukan bersama-sama dengan wakil dari Departemen SDM

f. *Performance Test and Observations*

Metode penilaian kinerja yang dilakukan dengan memberikan tes pengetahuan dan ketrampilan.

2. *Future-oriented Appraisal Methods*

a. *Self Appraisal*

Metode penilaian yang dilakukan dengan menilai diri sendiri sebagai introspeksi terhadap prestasi yang telah dicapai sebelumnya dan apa yang diperlukan untuk meningkatkan prestasi dimasa datang.

b. *Psychological Appraisal*

Metode penilaian dengan menggunakan psikolog untuk mengevaluasi intelektual, emosional, motivasi, dan karakteristik lainnya yang berhubungan dengan pekerjaan, untuk mengetahui potensi seseorang dimasa depan.

c. *Management by Objective (MBO)*

Atasan dan karyawannya secara bersama-sama menetapkan tujuan atau sasaran pelaksanaan kerja dimasa datang.

d. *Assessment Center*

Proses, prosedur, atau metode pendekatan untuk menilai dan mengukur kompetensi seseorang, yang dilakukan oleh pihak ketiga yang memiliki *center*, atau *center* yang didirikan sendiri oleh perusahaan.

#### 2.1.4. Kesalahan dalam Penilaian Kinerja

Dalam pelaksanaan penilaian kinerja tidak terlepas dari subyektivitas penilai sehingga menjadi peluang terjadinya bias-bias sebagai berikut ((Ruky, 2004) :

1. *Halo Effect*

Bias ini terjadi ketika satu aspek kinerja yang positif atau negatif mempengaruhi penilaian aspek-aspek kinerja yang lainnya.

2. *Error of central tendency*

Bias ini terjadi ketika penilai memberikan nilai rata-rata dalam formulir penilaian karyawannya.

3. *Leniency and Strictness Bias*

Bias yang terjadi disebabkan penilai terlalu mudah dalam memberikan penilaian tertinggi maupun penilaian terendah.

4. *Personal Prejudice*

Bias ini terjadi disebabkan rasa tidak suka penilai terhadap satu kelompok orang tertentu.

5. *Recency Effect*

Bias yang terjadi karena penilaian subyektif penilai terhadap perilaku karyawan yang baru saja terjadi dan mudah diingat oleh penilai.

Terjadinya bias dalam penilaian kinerja dapat dikurangi dengan memberikan pelatihan maupun umpan balik (*feedback*) terhadap penilai. Pengurangan bias dapat juga dilakukan dengan memilih alat penilaian yang tepat.

Kesalahan-kesalahan dalam penilaian kinerja tersebut dapat menimbulkan ketidakpuasan karyawan terhadap sistem penilaian kinerja yang berlaku dalam sebuah organisasi. Berdasarkan hasil penelitian Bowles dan Coates pada tahun 1993 yang mengambil sampel pada 48 organisasi di Inggris, dilaporkan bahwa 68% ketidakpuasan terhadap proses penilaian kinerja dikarenakan banyaknya persyaratan yang menimbulkan konflik dalam sistem penilaian kinerja mereka (dalam Cook dan Crossman, 2004).

Ujung tombak (*Achilles'heel*) dari keseluruhan proses penilaian kinerja adalah wawancara tahunan yang merupakan kaji ulang terhadap kinerja karyawan (Kikoski, 1999 dalam Cook dan Crossman, 2004). Menurut Kikoski, para manajer tidak siap dalam menangani wawancara tersebut dan segan untuk memberikan umpan balik yang negatif.

Hal ini menyebabkan karyawan yang dinilai, menerima umpan balik yang tidak lengkap dan tidak tepat mengenai kinerja mereka.

## 2.2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

### 2.2.1. Teori Keadilan Motivasi

*Equity theory* atau *equity theory of motivation* dikembangkan oleh J. Stacey Adams di New York pada tahun 1965. Dalam perkembangannya, teori keadilan motivasi ini berbasis pada konsep keadilan distributif atau *distributive justice*. Keadilan distributif dalam organisasi berfokus pada pandangan karyawan mengenai keadilan terhadap hasil (*outcomes*) yang mereka terima dibandingkan dengan hasil (*outcomes*) yang diterima oleh karyawan lain.

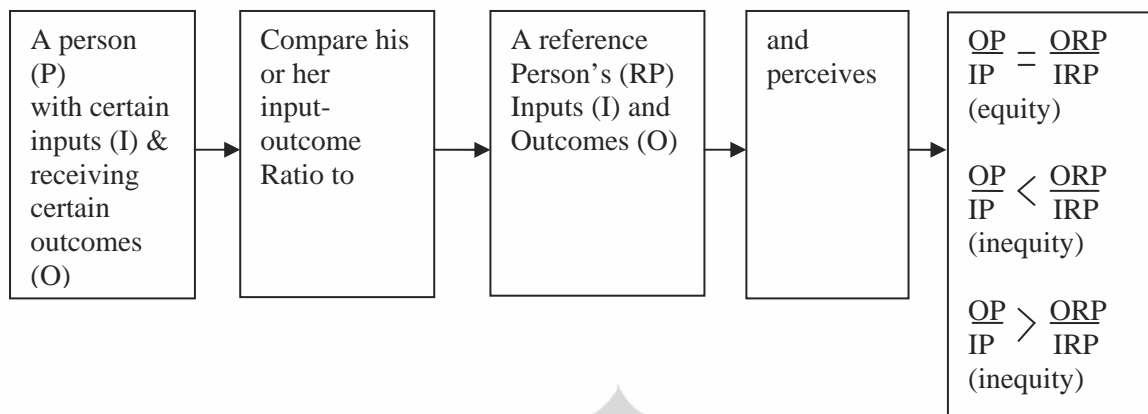
Di dalam teori keadilan motivasi (*equity theory of motivation*) ini terdiri dari empat faktor penting, yaitu:

1. *Person* atau orang,
2. *Comparison other* yaitu individu atau orang lain yang digunakan sebagai pembanding terhadap rasio *inputs* dan *outcomes*,
3. *Inputs* atau masukan,
4. *Outcomes* atau keluaran.

Dalam teori keadilan motivasi (*equity theory of motivation*) ini, Adams (1965) menyatakan bahwa seorang karyawan akan membandingkan rasio masukan (*input*) dan keluaran (*outcome*) dirinya, dengan masukan (*input*) dan keluaran (*outcome*) karyawan lain yang dijadikan sebagai pembanding. Apabila karyawan tersebut berpandangan bahwa rasio *input-outcome* dirinya sama dengan rasio *input-outcome* karyawan lain yang dijadikan pembanding, maka akan diperoleh suatu keadilan atau *equity*.

Namun kebalikannya, apabila rasio *input-outcome* tersebut tidak sama, dalam hal ini rasio *input-outcome* yang diterima seorang karyawan ternyata lebih besar atau lebih kecil dibandingkan dengan rasio *input-outcome* karyawan lain, maka hal ini akan menimbulkan suatu ketidakadilan atau *inequity* (sebagai ilustrasi dapat dilihat pada Gambar 2.1).





Gambar 2.1

## The Equity Theory of Motivation

Sumber : Gibson (2006: 152)

Keterangan :

IP : *Inputs of the person*OP : *Outcomes of the person*IRP : *Inputs of reference person*ORP : *Outcomes of reference person*

Dalam teori keadilan motivasi, keadaan ketidakadilan (*inequity*) tersebut dapat menjadi adil (*equity*) kembali melalui pemulihan keadilan atau *restoring equity*, yaitu dengan beberapa cara (Gibson, 2006):

1. *Changing inputs* atau mengubah masukan mereka (misalnya, tidak mengeluarkan banyak usaha)
2. *Changing outcomes* atau mengubah keluaran mereka (misalnya, karyawan yang dibayar berdasarkan banyaknya hasil yang diselesaikan, dapat menaikkan upah dengan cara menghasilkan kuantitas yang lebih banyak dengan kualitas yang lebih rendah).
3. *Changing the reference person* atau mengubah orang lain sebagai referensi (misalnya, semula orang yang dijadikan referensi adalah Bob, dirubah dengan membuat perbandingan terhadap rasio *input* dan *outcome* dari orang lain).

4. *Changing the inputs or outcomes of the reference person* atau mengubah *inputs* atau *outcomes* dari orang yang menjadi referensi (misalnya, dengan meminta orang yang menjadi referensi, Bob, untuk bekerja lebih keras).
5. *Changing the situation* atau mengubah situasi (misalnya, meninggalkan tempat pekerjaan).

### 2.2.2. Teori Keadilan Prosedural (*Procedural Justice Theory*)

Riset awal pada area keadilan dalam organisasi, semula hanya berfokus pada keadilan distributif. Pada awal 1970, para peneliti mulai menyatakan bahwa evaluasi seseorang dalam pembagian alokasi tidak hanya dipengaruhi oleh keadilan distributif, tetapi juga mempertimbangkan keadilan prosedural yaitu keadilan yang dipersepsikan dari proses dan prosedur yang digunakan dalam menentukan pembagian hasil (Thibaut dan Walker, 1975; Leventhal, 1976; 1980).

Dalam teori keadilan prosedural terdapat dua komponen penting dalam menentukan pandangan karyawan terhadap keadilan prosedural (Greenberg, 1990; Lind dan Tyler, 1998 dalam Cook dan Crossman, 2004).. Komponen pertama adalah keadilan distributif (*distributive justice*). Hal ini menyangkut pandangan individu terhadap penghargaan yang mereka terima berkaitan dengan kontribusi mereka dan perbandingan dengan kontribusi dari rekan kerja mereka.

Sedangkan komponen kedua adalah keadilan prosedural (*procedural justice*). Keadilan prosedural berkaitan dengan pandangan individu terhadap keadilan dari prosedur-prosedur yang dipergunakan dalam pengambilan keputusan pada saat pemberian penghargaan.

Menurut teori motivasi (*theories of motivation*) berdasarkan teori keadilan (*equity theory*) dari Adams, motivasi karyawan akan terganggu ketika persepsi keadilan prosedural rendah. Karyawan berpandangan bahwa masukan (*input*) mereka tidak akan dinilai secara adil, atau *outcomes* tidak akan didistribusikan berdasarkan *input* yang relatif. Dalam kondisi demikian, karyawan tidak akan termotivasi untuk memberikan *input*, karena input yang mereka berikan belum tentu akan menghasilkan *outcomes* seperti yang mereka harapkan.

## 2.3. Keadilan Organisasi (*Organizational Justice*)

### 2.3.1. Pengertian Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi (*Organizational Justice*) merupakan pengembangan dari teori keadilan atau *equity theory* dari Adams. Keadilan organisasi adalah konsep yang menjelaskan tentang peran keadilan di tempat kerja. Pandangan terhadap keadilan organisasi berarti pandangan individu terhadap perlakuan adil yang diterima oleh karyawan dari organisasi. (Greenberg, 1990 dalam Cook dan Crossman, 2004)

Keadilan organisasi merupakan *social-exchange theory*, yang mengasumsikan karyawan menghargai dan mencari keadilan dalam hubungan kerja yang terbentuk antara karyawan dan organisasi di mana mereka bekerja. Para ahli ilmu sosial sudah lama menyadari arti pentingnya keadilan organisasi sebagai dasar dari berfungsinya organisasi secara efektif dan sebagai dasar dari kepuasan pribadi karyawan. Karyawan mencari dan menghargai keadilan yang terjadi dalam aktivitas organisasi seperti perlakuan adil dalam proses seleksi, adil dalam pelatihan dan pengembangan karyawan, adil dalam pengupahan, dan adil dalam pemberian penilaian kinerja.

Persepsi keadilan organisasi akan tercapai jika karyawan berpandangan bahwa *output* yang diperoleh dialokasikan secara proporsional terhadap *input* yang mereka berikan terhadap organisasi. Penilaian karyawan atas persepsi keadilan organisasi dilakukan dengan cara membandingkan antara rasio *input-output* yang diterimanya dengan rasio *input-output* yang diterima oleh karyawan yang lain.

### 2.3.2. Tipe keadilan organisasi berdasarkan alokasi sumber daya

Berdasarkan pengalokasian sumber daya maka keadilan organisasi dibagi menjadi tiga tipe yaitu:

1. Tipe *equity*

Pada tipe ini pengalokasian sumber-sumber daya ditetapkan berdasarkan kontribusi atau *input* yang diberikan oleh anggota organisasi (Adam, dalam Berkowitz, 1965).

2. Tipe *equality*

Tipe *equality* menyatakan bahwa pengalokasian (distribusi) sumber-sumber daya ditetapkan berdasarkan asas kesamaan atau dibagi secara merata kepada setiap

anggota organisasi (Leung and Bond dalam Triandis *et al*, 1998; Leventhal *et al*, 1980).

### 3. Tipe *needs*

Pada tipe ini pengalokasian (distribusi) sumber-sumber daya ditetapkan berdasarkan atas kebutuhan masing-masing karyawan (Leventhal *et al*, 1980).

Leventhal (1980) menyatakan bahwa kecenderungan individu dalam memilih ketiga tipe keadilan tersebut berdasarkan kondisi yang mereka alami, yaitu :

1. Pada kondisi hubungan yang menekankan produktivitas ekonomi sebagai tujuan utama, maka tipe *equity* lebih dominan digunakan sebagai asas keadilan organisasi.
2. Dalam hubungan yang lebih menekankan pada pentingnya hubungan sosial yang menyenangkan, maka tipe *equality* digunakan sebagai asas keadilan organisasi.
3. Pada kondisi yang menekankan pengembangan dan kesejahteraan individu, maka tipe *needs* lebih dominan digunakan sebagai asas keadilan organisasi.

### 2.3.3. Dimensi Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi dibagi ke dalam tiga dimensi (Cook dan Crossman, 2004) yaitu keadilan distributif atau *distributive justice*, keadilan prosedural atau *procedural justice*, dan keadilan interaksional atau *interactional justice*.

#### 2.3.3.1. Keadilan Distributif atau *Distributive Justice*

Keadilan distributif atau *distributive justice* (DJ) adalah keadilan berdasarkan penghargaan atau hasil yang diterima. Pada keadilan distributif ini seorang karyawan akan melihat *outcome* yang diterimanya, dengan membandingkan antara rasio *input-output* yang diterimanya dengan rasio *input-output* yang diterima oleh rekan kerjanya. Apabila rasio *input-output* yang diterimanya ternyata lebih tinggi, maka karyawan tersebut dapat diasumsikan “dibayar lebih”. Namun sebaliknya, apabila rasio *input-output* yang diterimanya ternyata lebih rendah, maka karyawan tersebut akan merasa “dibayar kurang” dan hal ini dapat menyebabkan karyawan menjadi tidak puas. Sedangkan rasio *input-output* dalam keadaan yang “seimbang”, akan menyebabkan karyawan merasa puas.

### 2.3.3.2. Keadilan Prosedural atau *Procedural Justice*

Keadilan prosedural atau *procedural justice* merupakan keadilan berdasarkan penilaian atas cara yang digunakan untuk menentukan hasil. Keadilan prosedural ini memusatkan perhatian pada prosedur yang digunakan oleh suatu organisasi dalam membuat keputusan atau kebijakan yang berlaku. Dalam keadilan prosedural ini, persepsi seorang karyawan adalah pada prosedur penyelesaian masalah dengan melihat pada *process control* dan *decision control*.

*Process control* adalah kontrol yang dimiliki karyawan dalam penyelesaian masalah yang dihadapinya. *Process control* ini merupakan kunci yang dapat meningkatkan penilaian terhadap keadilan prosedural. Sedangkan *decision control* adalah kontrol yang dimiliki karyawan untuk secara langsung menentukan hasil.

Keadilan prosedural ini terdiri dari dua aspek, yaitu sistem keadilan prosedural atau *system procedural justice*, dan proses keadilan prosedural atau *process procedural* (Cook dan Crossman, 2004).

- *System Procedural Justice* (SPJ)  
Aspek SPJ merupakan pandangan terhadap validitas dari sistem penilaian kinerja itu sendiri yang berlaku dalam suatu organisasi.
- *Process Procedural Justice* (PPJ)  
Aspek PPJ merupakan pandangan keadilan terhadap tata cara atau proses suatu sistem penilaian kinerja dijalankan dalam organisasi.

### 2.3.3.3. Keadilan Interaksional atau *Interactional Justice*

Keadilan interaksional atau *interactional justice* merupakan pandangan keadilan terhadap proses komunikasi yang menjelaskan mengenai prosedur dan hasil akhir. Dalam keadilan interaksional ini seorang karyawan akan menilai keadilan berdasarkan perlakuan *interpersonal* yang mereka terima.

Bies (dalam Cropanzano dan Randall, 1993) menyatakan bahwa *interactional justice* dapat dilihat dari adanya kejujuran, rasa hormat, kelayakan dari pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, dan penjelasan-penjelasan yang digunakan dalam membuat keputusan. Hal ini menggambarkan pentingnya komunikasi dan interaksi yang dapat menghilangkan dampak-dampak prosedural yang tidak adil.

Kejujuran terjadi apabila karyawan menilai bahwa atasan tidak melakukan penipuan. Karyawan akan merasa dihargai apabila mereka diperlakukan dengan sopan santun dan penuh hormat. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh seorang atasan terhadap karyawan harus merupakan pertanyaan yang layak dan tidak bersifat rasial yang tidak menyinggung perasaan karyawan. Selain itu dalam menyampaikan keterangan atau penjelasan-penjelasan juga harus menggunakan komunikasi dan bahasa yang tepat dan jelas, sehingga dapat dimengerti oleh karyawan.



## **BAB III**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **3.1. Sejarah Singkat Perusahaan**

Penyediaan tenaga listrik di Indonesia dimulai sejak akhir abad 19 pada jaman pemerintahan Belanda yang saat itu mendirikan pembangkit tenaga listrik untuk keperluan sendiri. Selanjutnya dibangun perusahaan swasta NV. NIGM guna melayani penyediaan tenaga listrik bagi kepentingan umum. Ketentuan mengenai perusahaan listrik swasta tersebut diatur dalam Ordonansi tanggal 13 September 1890 tentang pemasangan dan penggunaan saluran penerangan listrik dan pemindahan tenaga listrik di Indonesia dan diubah dengan Ordonansi tanggal 8 Februari 1934 No. 43.

Selama perang dunia II perusahaan-perusahaan listrik dikuasai oleh Jepang sampai dengan Proklamasi Kemerdekaan Republik Indonesia. Selanjutnya pada tanggal 27 Oktober 1945 pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah RI No.1/SD 1945 mengenai pembentukan Jawatan Listrik dan Gas, dengan kapasitas pembangkit tenaga listrik hanya sebesar 157,5 MW.

Pada tanggal 1 Januari 1961 Pemerintah mengubah Jawatan Listrik dan Gas menjadi Badan Pimpinan Umum Perusahaan Listrik Negara (BPU – PLN) yang bergerak dibidang listrik dan gas. BPU – PLN dibubarkan pada tanggal 1 Januari 1965 dan sebagai gantinya dibentuklah Perusahaan Listrik Negara yang mengelola tenaga listrik dan Perusahaan Gas Negara yang mengelola gas. Pada tahun 1972 Pemerintah Indonesia menetapkan status Perusahaan Listrik Negara sebagai Perusahaan Umum Listrik Negara.

Pada tahun 1992 pemerintah memberikan kesempatan kepada sektor swasta untuk bergerak dalam bisnis penyediaan tenaga listrik. Sejalan dengan kebijakan tersebut dan dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas usaha penyediaan tenaga listrik maka Perusahaan Umum Listrik Negara dibubarkan berdasarkan Peraturan Pemerintah No.23/1994. Sebagai gantinya maka terbentuklah PT PLN (Persero) pada tanggal 30 Juli 1994 berdasarkan akte No. 169 yang dibuat dihadapan Notaris Sutjipto, S.H di Jakarta.

#### **3.2. Visi dan Misi Perusahaan**

Dengan motto “ Listrik Untuk Kehidupan Yang Lebih Baik” dan sejalan dengan

pertumbuhan kebutuhan energi listrik yang terus meningkat serta keinginan untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggannya maka PLN menetapkan visi dan misi sebagai berikut :

### **3.2.1. Visi**

“Diakui Sebagai Perusahaan Kelas Dunia Yang Bertumbuh Kembang, Unggul dan Terpercaya Dengan Bertumpu Pada Potensi Insani”.

### **3.2.2. Misi**

1. Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham.
2. Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
3. Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
4. Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

## **3.3. Produk Perusahaan**

### **3.3.1. Jenis Kegiatan Usaha**

Jenis kegiatan usaha PLN ditetapkan berdasarkan Undang-Undang No. 15 tahun 1985 tentang Ketenagalistrikan dan berdasarkan Anggaran Dasar Perseroan yaitu :

1. Menjalankan usaha penyediaan tenaga listrik yang meliputi kegiatan :
  - Pembangkitan tenaga listrik
  - Penyaluran tenaga listrik
  - Distribusi tenaga listrik
  - Perencanaan dan pembangunan sarana penyediaan tenaga listrik
  - Pengembangan penyediaan tenaga listrik
2. Menjalankan usaha penunjang tenaga listrik yang meliputi :
  - Konsultasi yang berhubungan dengan ketenagalistrikan
  - Pembangunan dan pemasangan peralatan ketenagalistrikan
  - Pemeliharaan peralatan ketenagalistrikan
  - Pengembangan teknologi peralatan yang menunjang penyediaan tenaga listrik



3. Usaha-usaha selain tersebut di atas, seperti :

- Menjalankan kegiatan pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya alam dan sumber energi lainnya untuk kepentingan penyediaan tenaga listrik.
- Melakukan pemberian jasa operasi dan pengaturan pada pembangkitan, penyaluran, distribusi dan *retail* tenaga listrik.
- Menjalankan kegiatan perindustrian perangkat keras dan perangkat lunak bidang ketenagalistrikan dan peralatan lain yang terkait dengan tenaga listrik.
- Melakukan kerjasama dengan pihak-pihak lain atau penyelenggara bidang ketenagalistrikan, baik dari dalam negeri maupun luar negeri dibidang pembangunan, operasional, telekomunikasi dan informasi yang berkaitan dengan ketenagalistrikan.
- Melakukan usaha jasa yang menyangkut bidang ketenagalistrikan.

### 3.3.2. Kategori Kegiatan Usaha

Berbagai jenis kegiatan usaha tersebut, dapat dikelompokkan menjadi beberapa kategori kegiatan usaha sebagai berikut :

#### 1. Kegiatan Perencanaan

Kegiatan perencanaan dilakukan oleh induk perusahaan (Perseroan) yang mencakup antara lain perencanaan pengembangan fasilitas tenaga listrik seperti pembangkitan, transmisi dan distribusi secara umum dan perencanaan penunjang lainnya, rencana pendanaan, pengembangan usaha, pengembangan organisasi dan SDM. Dalam kegiatan perencanaan jaringan distribusi dan listrik pedesaan, Perseroan menetapkan pokok-pokok kebijakan makro, sedang rencana rincinya dilaksanakan oleh satuan organisasi Wilayah atau Distribusi.

#### 2. Kegiatan Pembangunan

Kegiatan pembangunan yang meliputi konstruksi sarana penyediaan tenaga listrik pembangkitan, transmisi dan gardu induk dilaksanakan oleh satuan organisasi konstruksi Proyek Induk. Sementara kegiatan pembangunan yang meliputi pembangunan jaringan distribusi dilaksanakan oleh masing-masing unit organisasi Wilayah dan Distribusi.

#### 3. Kegiatan Pengusahaan/ Operasi

Proses kegiatan operasi untuk produksi dan penyaluran energi listrik dapat digambarkan sebagai berikut :

- Energi listrik diproduksi oleh pusat-pusat pembangkit tenaga listrik, yang terdiri dari pembangkit tenaga listrik milik Perseroan dan pembangkit tenaga listrik milik swasta.
- Energi listrik yang dihasilkan oleh pusat pembangkit disalurkan ke gardu induk melalui jaringan transmisi dengan berbagai tingkat tegangan seperti Tegangan Ekstra Tinggi (500KV), Tegangan Tinggi (150 dan 70KV)
- Di gardu induk (500KV, 150KV dan 70KV), tingkat tegangan diturunkan untuk dapat didistribusikan kepada pelanggan. Untuk pelanggan besar dilayani dengan jaringan tegangan tinggi (150KV dan 70KV) maupun tegangan menengah (20KV).
- Untuk pelanggan kecil, energi listrik disalurkan ke gardu distribusi melalui jaringan tegangan menengah 20KV dan selanjutnya diturunkan ke tingkat 380/220 volt untuk disalurkan ke rumah-rumah.

#### 4. Kegiatan Riset dan Penunjang

Kegiatan riset dan penunjang yang meliputi :

- Jasa *engineering* dan studi rekayasa
- Jasa penelitian dan pengembangan ketenagalistrikan
- Jasa pendidikan dan pelatihan
- Jasa dan produksi untuk kegiatan perbaikan peralatan
- Jasa manajemen konstruksi
- Jasa sertifikasi

### 3.4. Struktur Organisasi Perusahaan

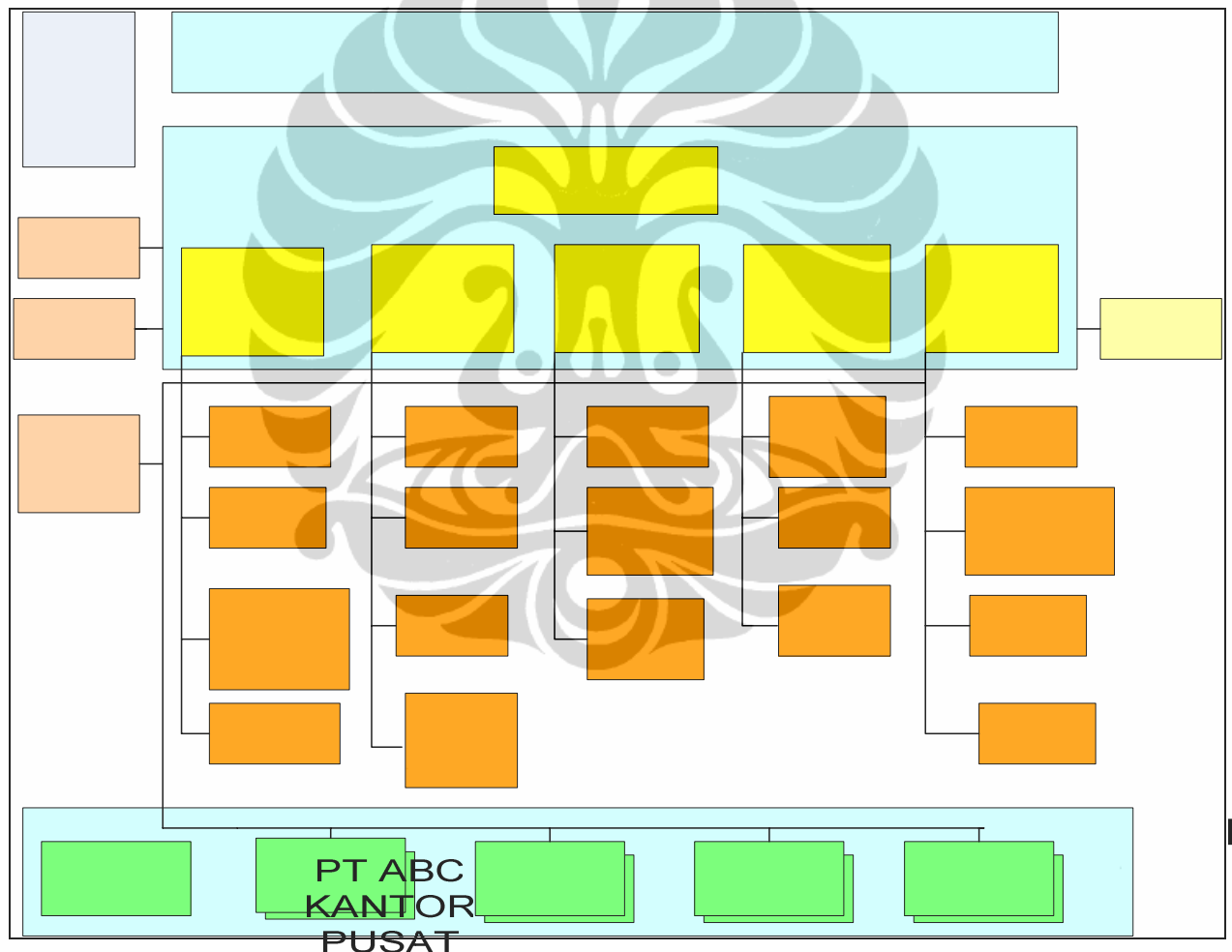
#### 3.4.1. Struktur Organisasi Kantor Pusat

PLN merupakan perusahaan nasional yang beroperasi di seluruh wilayah Indonesia. Kegiatan operasional PLN merupakan operasional secara menyeluruh dari hulu sampai ke hilir, yang terintegrasi secara vertikal meliputi pembangkitan, penyaluran, distribusi dan penjualan tenaga listrik. Dengan kegiatan operasional tersebut maka struktur organisasi PLN cukup besar dan kompleks.

PLN dikelola dan dipimpin oleh Direksi yang terdiri dari seorang Direktur atau lebih. Apabila diangkat lebih dari 1 (satu) orang Direktur, maka seseorang di antaranya diangkat sebagai Direktur Utama. Direksi diawasi oleh Dewan Komisaris, yang terdiri

dari seorang Komisaris atau lebih. Apabila diangkat lebih dari 1 (satu) orang, maka seorang di antaranya dapat diangkat sebagai Komisaris Utama.

Para anggota Direksi dan Komisaris diangkat oleh Rapat Umum Pemegang Saham dari calon-calon yang diusulkan oleh para pemegang saham. Masa jabatan Direksi adalah 5 (lima) tahun dengan tidak mengurangi hak Rapat Umum Pemegang Saham untuk memberhentikan para anggota Direksi sewaktu-waktu. Sedangkan masa jabatan Komisaris adalah 3 (tiga) tahun. Struktur dan organisasi PT PLN (Persero) secara lengkap dapat dilihat pada gambar 3.1.



Gambar 3.1

Struktur Organisasi PT PLN (Persero)

Sumber : [www.pln.co.id](http://www.pln.co.id)

Satuan Pengawas Intern

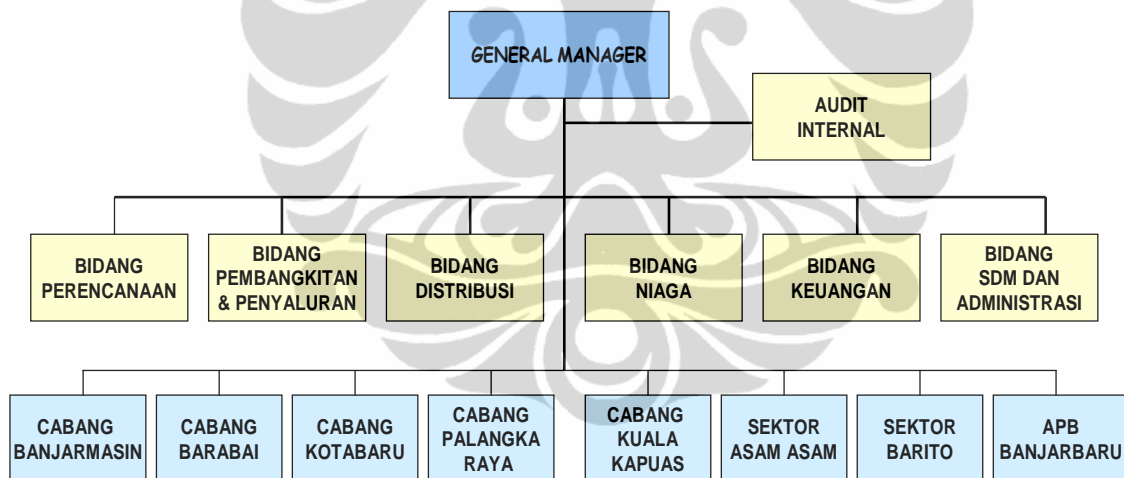
Direktur Pembangkitan dan Energi Primer

Direktur Transmisi dan Distribusi

### 3.4.2. Struktur Organisasi Kantor Unit Induk

Sampai dengan tahun 2006 PLN mempunyai 6 anak perusahaan, dan 48 unit induk yang terdiri dari 6 unit bisnis jasa penunjang, 2 unit bisnis pembangkitan, 2 unit penyaluran dan pusat pengatur beban, 5 unit bisnis distribusi, serta 33 unit bisnis penyedia tenaga listrik yang mengelola pembangkitan, transmisi dan distribusi ( PLN wilayah).

PLN wilayah Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah (disingkat menjadi PLN wilayah Kalselteng) merupakan salah satu unit induk / unit bisnis dengan wilayah kerja meliputi propinsi Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah. Struktur organisasi PLN wilayah Kalselteng ditetapkan melalui Surat Keputusan Direksi PLN seperti pada Gambar 3.2.



Gambar 3.2

Struktur Organisasi PLN wilayah Kalselteng

Sumber : Kep DIR No. 323.K/010/DIR/2003



Gambar 3.3  
 Wilayah Kerja PLN wilayah Kalselteng  
 Sumber : PLN wilayah Kalselteng

Unit Induk PLN wilayah Kalselteng dipimpin oleh seorang *General Manager* dibantu oleh 6 Manajer Bidang dan 1 Kepala *Auditor Internal* yang berkedudukan di

kantor unit induk, yaitu : Bidang Perencanaan, Bidang Pembangkitan, Bidang Transmisi dan Distribusi, Bidang Niaga, Bidang Keuangan, serta Bidang SDM dan Administrasi.

Selain itu, *General Manager* juga dibantu oleh 8 orang Manajer unit pelaksana yang kedudukannya tersebar di wilayah kerja PLN wilayah Kalselteng, yang terdiri dari 5 Manajer Cabang, 2 Manajer Sektor dan 1 Manajer Area Penyaluran dan Pengatur Beban (AP2B), yaitu sebagai berikut:

1. PLN Cabang Banjarmasin

Berkedudukan di Kotamadya Banjarmasin, Kalimantan Selatan

2. PLN Cabang Barabai

Berkedudukan di Kabupaten Tabalong, Kalimantan Selatan

3. PLN Cabang Kotabaru

Berkedudukan di Kabupaten Tanah Laut, Kalimantan Selatan

4. PLN Cabang Palangkaraya

Berkedudukan di Kotamadya Palangkaraya, Kalimantan Tengah

5. PLN Cabang Kuala Kapuas

Berkedudukan di Kabupaten Kapuas, Kalimantan Tengah

6. PLN Sektor Asam Asam

Berkedudukan di Desa Asam Asam, Kalimantan Selatan

7. PLNSektor Barito

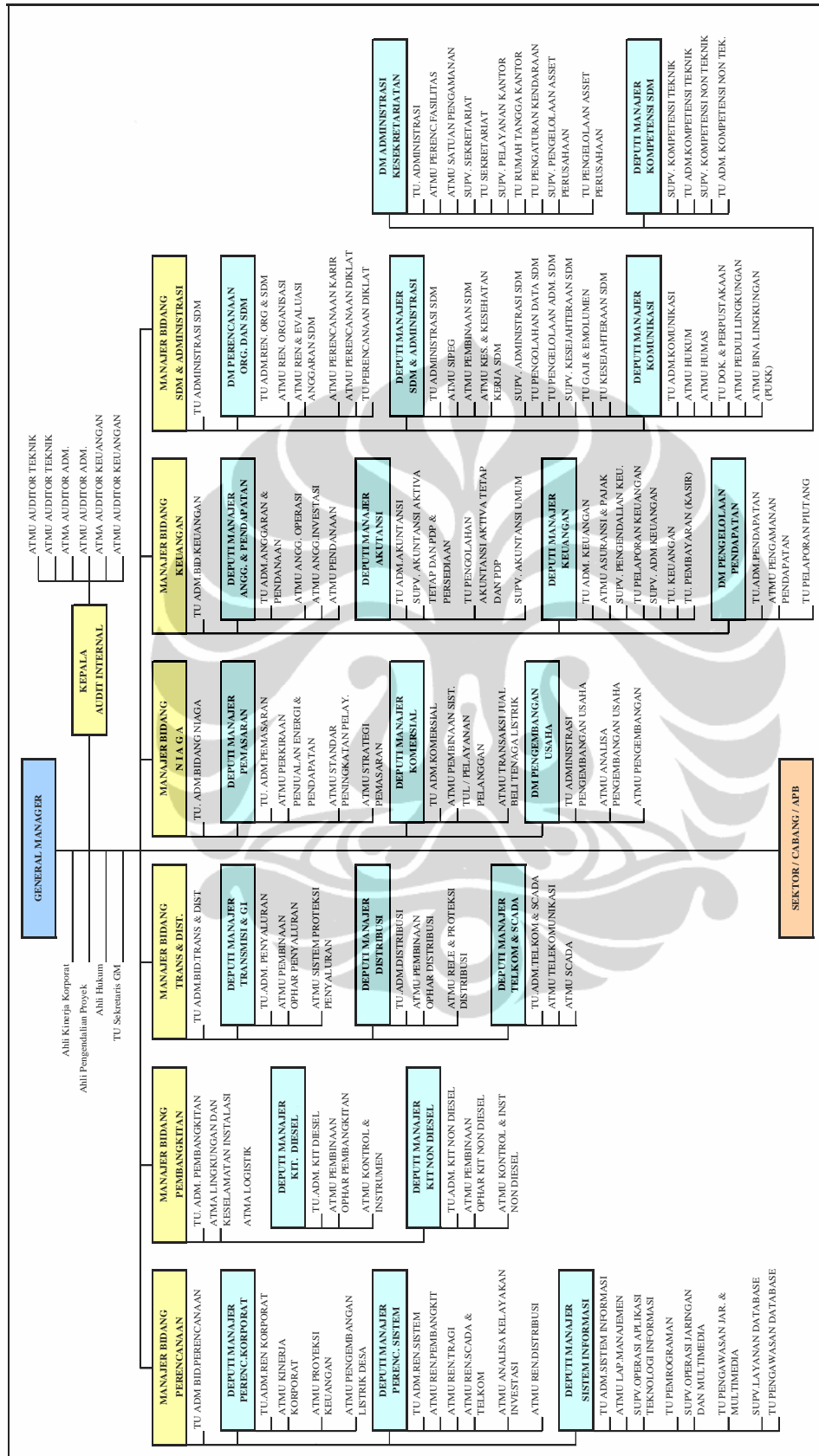
Berkedudukan di Kotamadya Banjarmasin, Kalimantan Selatan

8. Area Penyaluran dan Pengatur Beban

Berkedudukan di Kotamadya Banjarbaru, Kalimantan Selatan

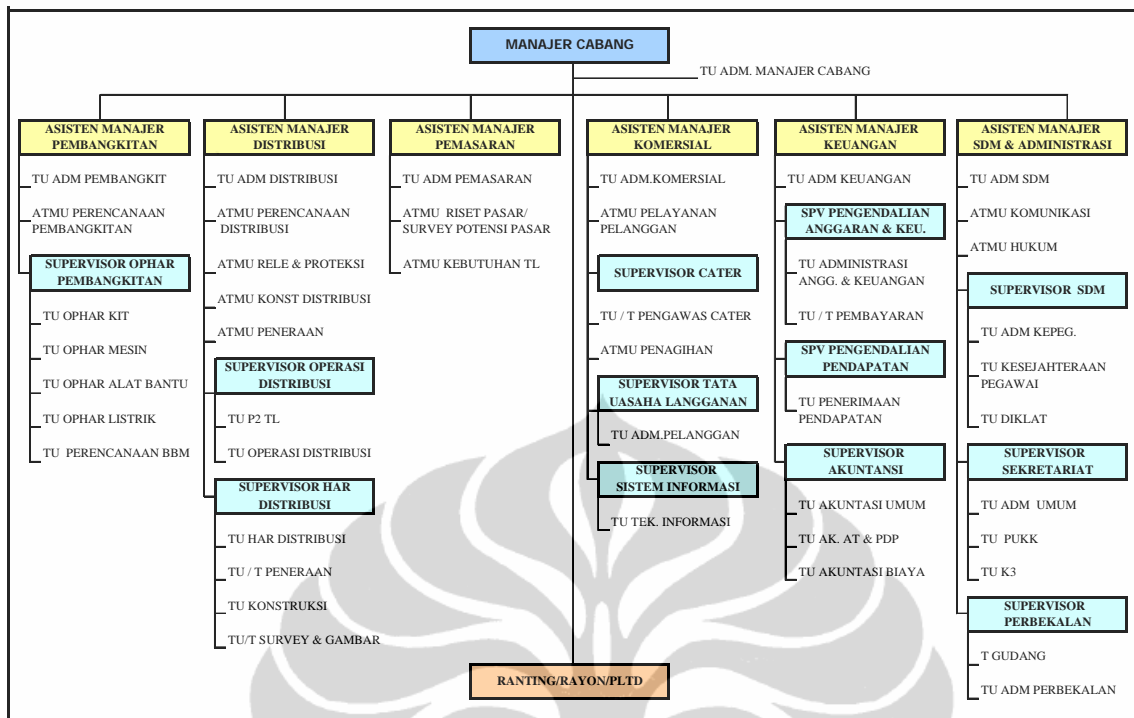
Berdasarkan kewenangan yang diberikan oleh Perseroan, maka PLN wilayah Kalselteng melengkapi struktur organisasi tersebut dengan menambahkan jabatan Deputi Manajer untuk membantu Manajer Bidang di kantor unit Induk, serta Asisten Manajer dan Kepala sub unit pelaksana (Ranting / Rayon / PLTD) untuk membantu manajer unit Pelaksana (Cabang, sektor dan APB) yang ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan *General Manager*.

Adapun struktur organisasi unit induk PLN wilayah Kalselteng, unit pelaksana dan sub unit pelaksana adalah seperti pada gambar 3.4, 3.5, 3.6 dan 3.7.



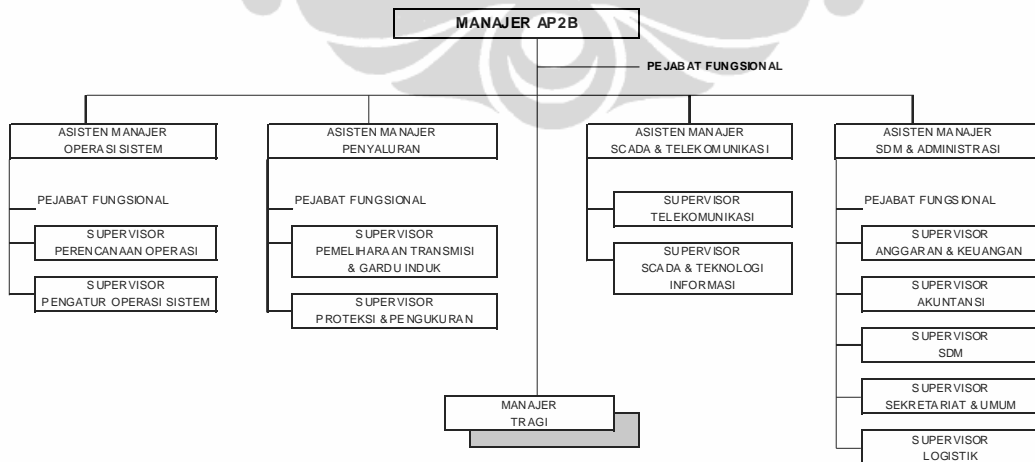
Gambar 3.4

Struktur Organisasi Unit Kantor Induk  
Sumber : PLN wilayah Kalselteng



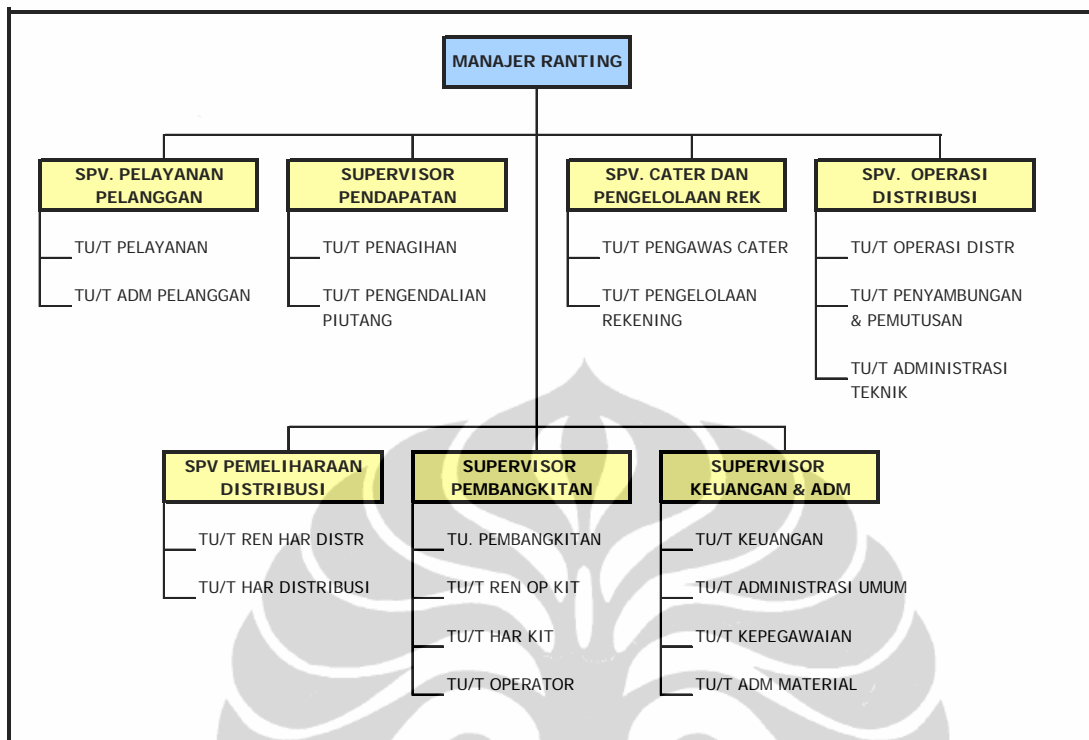
Gambar 3.5  
Struktur Organisasi Unit Pelaksana Cabang  
Sumber : PLN wilayah Kalselteng

**BAGAN FORMASI JABATAN  
PT PLN (PERSERO) WILAYAH KALIMANTAN SELATAN DAN KALIMANTAN TENGAH  
AREA PENYALURAN DAN PENGATURAN BEBAN (AP2B)**



Gambar 3.6  
Struktur Organisasi Area Penyaluran dan Pengatur Beban Sistem Kalsel dan Kalteng  
Sumber : PLN wilayah Kalselteng





Gambar 3.7  
Struktur Organisasi Sub Unit Pelaksana Ranting  
Sumber : PLN wilayah Kalselteng

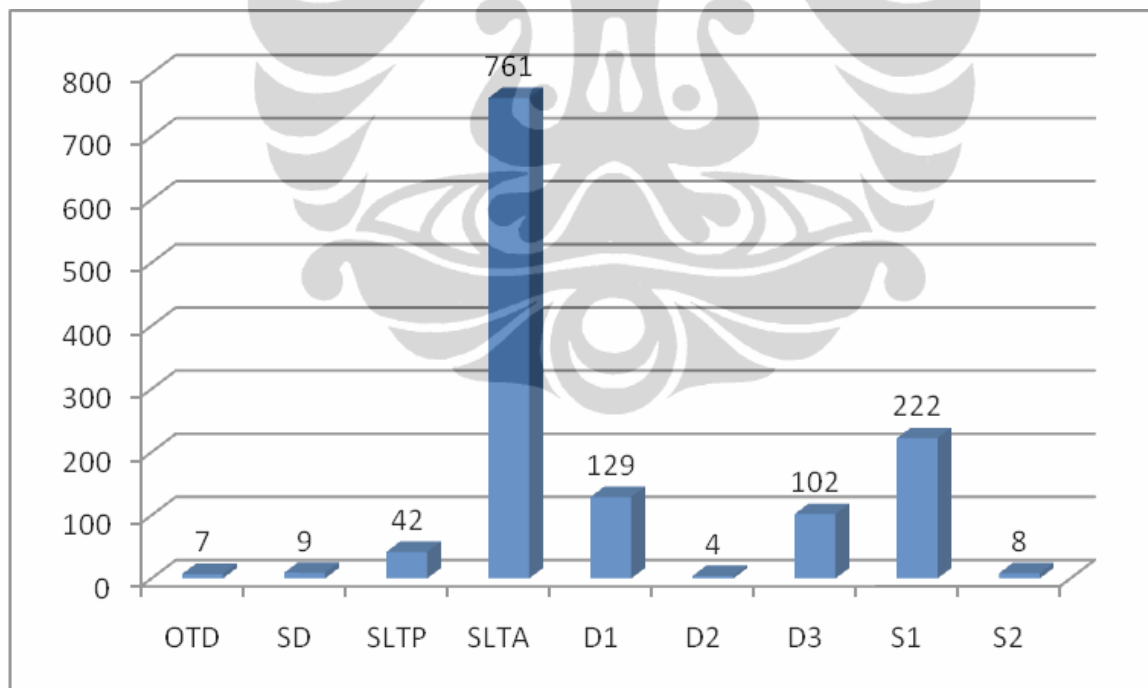
### 3.5. Data SDM

Jumlah sumber daya manusia di unit bisnis PLN wilayah Kalselteng adalah sebanyak 1.284 pegawai tetap (data per Desember tahun 2008). Adapun komposisi pegawai berdasarkan pendidikan, komposisi pegawai berdasarkan peringkat dan komposisi pegawai berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 3.4, Tabel 3.5, dan Tabel 3.6 di bawah ini.

Tabel 3.1



Sumber : Data statistik per Desember Tahun 2008 PLN wilayah Kalselteng



Gambar 3.8

Grafik Jumlah Pegawai Berdasarkan Pendidikan

Sumber : Data statistik per Desember Tahun 2008 PLN wilayah Kalselteng

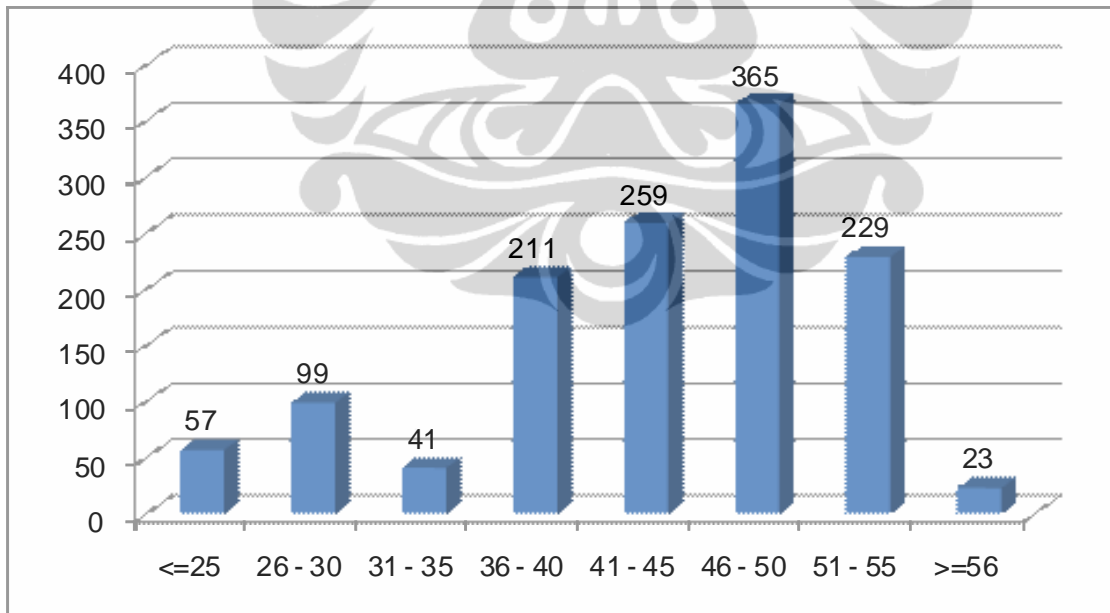
**Tabel 3.2**

Sumber : Data statistik per Desember Tahun 2008 PLN wilayah Kalselteng

Tabel 3.6



Sumber : Data statistik per Desember 2008 PLN wilayah Kalselteng



Gambar 3.3

Grafik Jumlah Pegawai Berdasarkan Usia

Sumber : Data statistik per Desember Tahun 2008 PLN wilayah Kalselteng

### **3.6. Sitem Manajemen Unjuk Kerja (Sistem MUK)**

#### **3.6.1 Pengertian Sistem MUK**

Sistem penilaian kinerja di PLN dikenal dengan istilah sistem Manajemen Unjuk Kerja atau sistem MUK ditetapkan berdasarkan Keputusan Direksi PT PLN (Persero) No. 075.K/010/DIR/1998 tanggal 9 Oktober 1998 tentang Sistem Manajemen Unjuk Kerja Pegawai PT PLN (Persero), dan petunjuk pelaksanaannya berdasarkan Edaran Direksi PT PLN (Persero) No. 043.E/012/DIR/1998. Sistem MUK tersebut merupakan suatu perangkat sistem terpadu untuk mendukung sistem manajemen sumber daya manusia di PLN pada aspek pembinaan karir, pengembangan kompetensi, dan sistem remunerasi.

Tujuan utama dari Sistem MUK tersebut adalah pemanfaatan secara optimal sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan dalam menunjang peningkatan produktivitas serta efisiensi, sekaligus untuk meningkatkan motivasi dan kompetensi pegawai. Sistem MUK menjadi pedoman dalam pemberian penghargaan bagi pegawai selama kurun waktu satu tahun, sepadan dengan nilai unjuk kerja yang diperoleh.

#### **3.6.2 Prosedur Manajemen Unjuk Kerja Pegawai**

Dalam sistem MUK terdapat dua aspek terkait, yaitu:

##### **1. Sasaran unjuk kerja pegawai**

Sasaran unjuk kerja pegawai menggambarkan hal-hal yang spesifik dan penting untuk dikerjakan, yang disusun sesuai dengan lingkup bidang tanggung jawab yang ada pada uraian jabatan.

##### **2. Standar unjuk kerja pegawai**

Standar unjuk kerja pegawai merupakan pernyataan yang menunjukkan hasil akhir, apabila sasaran unjuk kerja pegawai diselesaikan sesuai dengan ekspektasi.

Pihak-pihak yang terkait dalam pelaksanaan sistem MUK adalah sebagai berikut:

##### **1. Pegawai**

Yaitu setiap pemangku jabatan yang akan menerima sasaran unjuk kerja tertentu serta akan mendapatkan penilaian atas hasil unjuk kerjanya.

##### **2. Atasan langsung**

Yaitu setiap pemangku jabatan yang memiliki tanggung jawab pengawasan langsung terhadap pegawai.

3. Atasan dari atasan langsung

Yaitu setiap pemangku jabatan yang memiliki tanggung jawab pengawasan langsung terhadap atasan langsung.

4. Bidang Kepegawaian

Yaitu unit kerja atau fungsi yang akan memproses administrasi penilaian unjuk kerja pegawai, untuk selanjutnya mengelola pemanfaatan hasil penilaian unjuk kerja pegawai, untuk pembinaan serta pengembangan pegawai.

Siklus sistem MUK merupakan kerangka kerjasama antara atasan langsung dengan pegawai yang bersangkutan dalam kurun waktu satu tahun, terdiri atas:

1. Langkah 1 : Perencanaan unjuk kerja pegawai

Perencanaan unjuk kerja pegawai merupakan diskusi formal antara atasan langsung dengan pegawai yang bersangkutan. Perencanaan unjuk kerja dilaksanakan menjelang program kerja tahun berikutnya untuk memperoleh kesepakatan bersama antara atasan langsung dengan pegawai bawahannya yang meliputi:

- a. Kesepakatan sasaran unjuk kerja pegawai tahun depan.
- b. Kesepakatan sumber daya yang diperlukan untuk membantu pegawai dalam mencapai sasaran unjuk kerjanya.
- c. Kesepakatan rencana kegiatan berdasarkan uraian jabatan pegawai.

2. Langkah 2 : Pemantauan unjuk kerja pegawai

Pemantauan unjuk kerja pegawai merupakan tahap interim diskusi formal antara atasan langsung dengan pegawai untuk memperoleh informasi tentang kemajuan pencapaian sasaran unjuk kerja dari pegawai yang bersangkutan. Atasan langsung secara berkala 4 bulan sekali memantau kemajuan pencapaian unjuk kerja individu bawahannya dan memberikan umpan balik untuk meningkatkan pencapaian unjuk kerja pada pemantauan berikutnya.

3. Langkah 3 : Penilaian unjuk kerja pegawai

Penilaian unjuk kerja pegawai merupakan diskusi formal antara atasan langsung dengan pegawai yang bersangkutan, dilakukan pada akhir proses manajemen unjuk kerja pegawai. Atasan langsung memberikan penilaian terhadap pencapaian unjuk kerja individu dengan diketahui dan disepakati oleh pegawai. Selanjutnya penilaian tersebut diajukan kepada atasan dari atasan langsung untuk mendapatkan persetujuan dan pengesahan.

Berdasarkan siklus sistem MUK diharapkan akan menjamin bahwa seluruh pegawai memiliki perangkat untuk mengelola unjuk kerja mereka sendiri dan menekankan adanya kesamaan tanggung jawab antara pegawai dan atasan langsung. Tanggung jawab atasan dari atasan langsung adalah memberikan validasi dan persetujuan pada setiap fase sistem MUK, sehingga memastikan adanya keterkaitan sasaran unjuk kerja pegawai dengan rencana bisnis dan adanya jaminan obyektivitas penilaian atas unjuk kerja pegawai yang dicapai oleh setiap pegawai.

### 3.6.3 Kriteria Penilaian Unjuk Kerja Pegawai

Dalam sistem MUK, setiap jenis jabatan mempunyai kriteria penilaian unjuk kerja pegawai yang terdiri atas unsur sasaran individu dan kontribusi individu yaitu sebagai berikut :

1. Kriteria penilaian unjuk kerja pegawai untuk jabatan struktural :
  - a. Sasaran individu
  - b. Kontribusi individu, terdiri dari aspek manajerial dan sikap/perilaku.
2. Kriteria penilaian unjuk kerja pegawai untuk jabatan fungsional ahli :
  - a. Sasaran individu
  - b. Kontribusi individu, terdiri dari aspek keahlian dan sikap/perilaku.
3. Kriteria penilaian unjuk kerja pegawai untuk jabatan fungsional lain :
  - a. Sasaran individu
  - b. Kontribusi individu, terdiri dari aspek pengetahuan praktis dan sikap/perilaku.

Pencapaian derajat penilaian atas setiap aspek kriteria penilaian unjuk kerja pegawai dituangkan dalam bentuk simbol yang selanjutnya ditransformasikan ke nilai nominal yaitu :

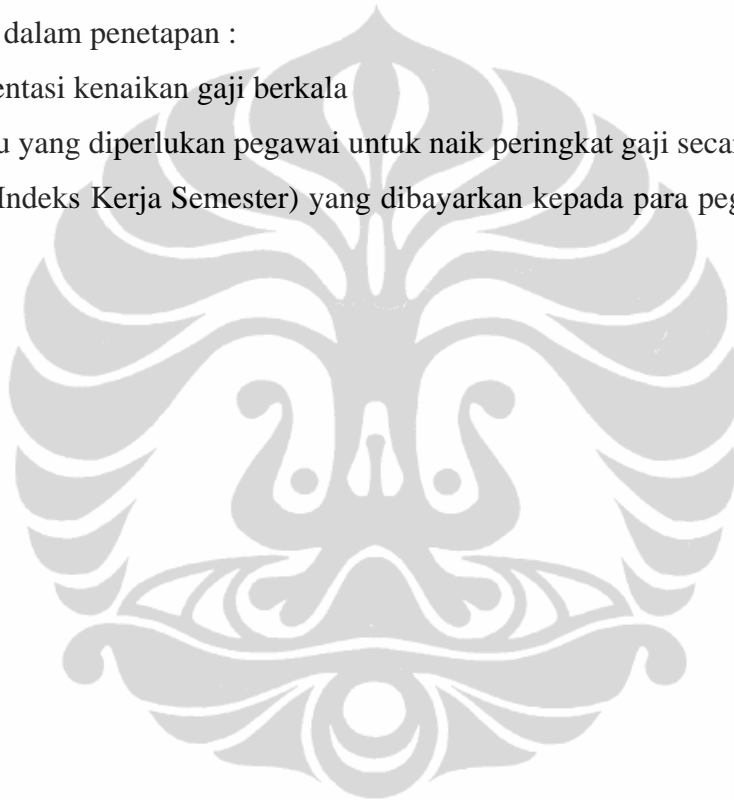
- a. Aspek sasaran individu
  - Pencapaian unjuk kerja dengan simbol DE (di bawah ekspektasi), nilai 4
  - Pencapaian unjuk kerja dengan simbol SE (sesuai ekspektasi), nilai 8
  - Pencapaian unjuk kerja dengan simbol ME (melampaui ekspektasi), nilai 12
- b. Aspek kontribusi individu
  - Pencapaian unjuk kerja dengan simbol DE, nilai 1
  - Pencapaian unjuk kerja dengan simbol SE, nilai 2
  - Pencapaian unjuk kerja dengan simbol ME, nilai 3

Hasil akhir dari penilaian sistem MUK adalah penjumlahan dari penilaian sasaran individu dan penilaian kontribusi individu dengan interval nilai sbb :

- Nilai c' : point 15 dengan predikat Melampaui Seluruh Ekspektasi (MSE)
- Nilai c : point 14 dengan predikat Konsisten Sesuai Ekspektasi (KSE)
- Nilai b : point 7 sampai dengan 13, predikat Sesuai Dengan Ekspektasi (SDE)
- Nilai a : point 5 sampai dengan 6, predikat Tidak Memenuhi Ekspektasi (TME)

Hasil dari penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK pada tahun berjalan menjadi pedoman dalam penetapan :

- besarnya persentasi kenaikan gaji berkala
- lamanya waktu yang diperlukan pegawai untuk naik peringkat gaji secara reguler.
- besaran IKS (Indeks Kerja Semester) yang dibayarkan kepada para pegawai setiap 6 bulan sekali.





## BAB IV METODOLOGI PENELITIAN

### 4.1. Desain Penelitian

Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah *descriptive research*. Penelitian dilakukan berdasarkan pendekatan *cross-sectional study* melalui metode *survey* yang bersifat analitis. Studi *cross-sectional* merupakan desain penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan informasi sebanyak satu kali dari sampel yang diperoleh dari elemen populasi (Malhotra, 2007).

Penelitian dilakukan secara kuantitatif melalui metode pengisian kuesioner oleh para responden. Sebelum kuesioner disebarkan kepada responden, terlebih dahulu dilakukan uji kuesioner (*pre-test*) dengan tujuan apakah kuesioner tersebut dapat diterapkan pada saat pengumpulan data. *Pre-test* perlu dilakukan oleh karena penelitian ini dilakukan terhadap obyek yang berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan di Inggris maupun Perum Peruri, sehingga terdapat variabel-variabel yang perlu disesuaikan dengan kondisi di PLN wilayah Kalselteng.

### 4.2. Metode Pengumpulan Data

#### 4.2.1. Data Primer

Data primer merupakan data yang dikumpulkan oleh peneliti untuk tujuan penelitian secara spesifik (Malhotra, 2007). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan cara membagikan kuesioner secara langsung kepada para responden.

Kriteria responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai di lingkungan PLN wilayah Kalselteng. Hal ini sesuai dengan latar belakang penelitian yang ingin mengetahui tingkat kepuasan pegawai terhadap sistem MUK.

PLN wilayah Kalselteng dipilih berdasarkan pertimbangan bahwa masih sering terdapat keluhan-keluhan dari pegawai PLN wilayah Kalselteng, terhadap hasil penilaian kinerja yang mereka terima pada awal tahun. Berdasarkan hasil *Employee Engagement Survey* (EES) semester 1 tahun 2008 yang dilaksanakan di PLN wilayah Kalselteng, pada indikator penilaian kinerja melalui sistem MUK menunjukkan bahwa rata-rata pegawai kurang setuju terhadap sistem MUK bagi peningkatan dan pengembangan karir.

Meskipun hasil EES ini tidak terlalu rendah (kategori rendah apabila nilai berada di bawah 3), namun berdasarkan hasil wawancara dengan pihak manajemen PLN wilayah Kalselteng, mereka mengkhawatirkan apabila tidak segera dilakukan evaluasi dan perbaikan dalam pelaksanaan sistem MUK, maka akan mengakibatkan menurunnya kepuasan pegawai terhadap penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK, yang dapat berdampak pula pada terjadinya demotivasi pegawai dalam peningkatan kinerja mereka di tahun-tahun berikutnya.

Selain teknik pengumpulan data melalui pengisian kuesioner, pengumpulan data juga dilakukan dengan melalui FGD (*Focus Group Discussion*) dengan para responden yang telah melakukan pengisian kuesioner. FGD dilakukan guna memperoleh data dan informasi yang lebih banyak dan lebih mendalam dari responden yang berkaitan dengan topik penelitian.

#### **4.2.2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan untuk beberapa tujuan, selain untuk memecahkan permasalahan sekarang (Malhotra, 2007). Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui kajian pustaka terhadap jurnal, buku-buku, artikel, internet dan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, yang berhubungan dengan topik penelitian.

### **4.3. Populasi dan Sampel**

#### **4.3.1. Ukuran Sampel**

Berdasarkan struktur organisasi yang ada, PLN wilayah Kalselteng mempunyai enam bidang (Bidang Perencanaan, Bidang Pembangkitan, Bidang Transmisi dan Distribusi, Bidang Niaga, Bidang Keuangan, serta Bidang SDM dan Administrasi), dan Audit Internal. Adapun jumlah populasi pegawai tetap adalah sebanyak 1.284 orang.

Peneliti menentukan jumlah minimum sampel yang harus dipenuhi berdasarkan rumus Slovin yaitu sebagai berikut :

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

Keterangan :

$n$  = Sampel

$N$  = Populasi

$e$  = *Error Sampling*

Berdasarkan rumus Slovin, maka peneliti menentukan *error sampling* sebesar 5%, sehingga diperoleh jumlah minimum sampel :

$$\begin{aligned} n &= \frac{1315}{1 + 1315 \cdot 5\%^2} \\ &= \frac{1315}{4,28} \\ &= 307 \end{aligned}$$

Jadi diperoleh jumlah minimum sampel sebanyak 307 orang.

#### 4.3.2. Jumlah Responden

Pada penelitian ini, peneliti menetapkan besarnya sampel minimum sebanyak 307 orang. Adapun maksimum responden adalah keseluruhan populasi yaitu semua pegawai tetap yang ada pada PLN wilayah Kalselteng sebanyak 1.2840 orang.

Penetapan maksimum responden adalah keseluruhan populasi, dengan pertimbangan bahwa hasil penelitian yang diperoleh diharapkan benar-benar dapat mencerminkan tingkat kepuasan pegawai PLN wilayah Kalselteng terhadap penilaian kinerja berdasarkan MUK yang berlaku saat ini. Selanjutnya hasil penelitian ini oleh peneliti akan dilaporkan kepada Direksi PLN.

#### 4.3.3. Metode Pengambilan Sampel

Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *probability sampling*, dengan teknik penarikan sampel berstrata (*stratified sampling*). Metode penarikan sampel berstrata merupakan teknik *probability sampling* yang membagi populasi menjadi sub-sub populasi atau strata (Malhotra, 2007).

Dalam penelitian ini penarikan sampel berstrata dilakukan secara *disproportionate* karena maksimum jumlah responden adalah seluruh anggota populasi yang berada dalam sub-sub populasi atau strata yaitu seluruh pegawai PLN wilayah Kalselteng di seluruh bidang dan Audit Internal.

#### 4.4. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di seluruh wilayah kerja PLN wilayah Kalselteng. Adapun jangka waktu penelitian dimulai dari tanggal 5 Januari 2009 sampai dengan tanggal 30 Januari 2009.

#### 4.5. Kuesioner

##### 4.5.1. Desain Kuesioner

Desain kuesioner sangat penting dalam suatu penelitian, karena dapat mempunyai efek yang signifikan terhadap hasil penelitian (Malhotra, 2007). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Cook dan Crossman (2004), desain kuesioner yang digunakan terdiri dari 4 bagian yaitu sebagai berikut:

- Bagian Pendahuluan (*Introduction*)

Pada bagian ini dijelaskan mengenai identitas peneliti dan tujuan dari penelitian ini. Setelah mengetahui gambaran mengenai tujuan penelitian ini, maka diminta partisipasi dari responden untuk memberikan informasi dengan mengisi kuesioner yang dibagikan kepada mereka.

- Informasi Demografi

Bagian ini berisi 13 (tiga belas) pertanyaan yang ringan dan mudah, berkaitan dengan informasi demografi dan profil responden.

- Batang Tubuh

Bagian ini terdiri dari 25 (dua puluh lima) pernyataan yang berkaitan dengan pengalaman-pengalaman yang dialami oleh responden selama proses pelaksanaan penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK di PLN wilayah Kalselteng.

Ke 25 pernyataan tersebut digunakan untuk mengukur masing-masing dimensi keadilan organisasi yaitu:

- SPJ terdiri dari 8 pernyataan yaitu P1, P3, P4, P6, P7, P8, P11, dan P 22.
- PPJ terdiri dari 10 pernyataan yaitu P2, P5, P9, P10, P12, P13, P14, P16, P17, dan P18.
- DJ sebanyak 7 pernyataan yaitu P19, P20, P21, P23, P24, dan P25.

- Penutup

Pada bagian terakhir kuesioner, responden diminta untuk menuliskan komentar dan umpan balik mengenai jawaban-jawaban responden pada bagian sebelumnya, atau mengenai proses penilaian kinerja pegawai berdasarkan sistem MUK di PLN.

#### 4.5.2. Format Pertanyaan dan Jawaban

Kuesioner yang diajukan kepada responden terdiri dari 2 (dua) format pertanyaan dan jawaban, yaitu sebagai berikut:

- *Closed Response Question*

Responden sudah diberikan beberapa pilihan jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, dan responden tinggal memilih salah satu dari beberapa jawaban yang tersedia. Format pertanyaan tertutup berguna untuk mengetahui karakteristik reponden.

- *Scaled Response Question*

Dalam format ini, untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan digunakan skala agar dapat mengukur atribut-atribut dari keadilan organisasi dan kepuasan karyawan terhadap sistem penilaian kinerja.

#### 4.5.3. Skala Pengukuran Kuesioner

Skala pengukuran yang digunakan dalam kuesioner adalah skala Likert. Skala Likert memerlukan seorang responden untuk mengindikasikan derajat setuju atau tidak setuju dengan sebuah pernyataan yang berhubungan dengan perilaku atau objek (Malhotra, 2007). Dalam skala ini angka-angka digunakan untuk membuat peringkat objek dan menunjukkan nilai pada atribut yang diukur.

Skala Likert yang digunakan terdiri dari 4 *point*, yaitu dari skala 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan skala 4 (sangat setuju). Penggunaan skala Likert 4 *point* dimaksudkan untuk mencegah terjadinya *central tendency* atau kecenderungan responden memilih respon tengah. Pengukuran kuesioner dengan menggunakan skala Likert 4 *point* ini mempunyai beberapa keuntungan yaitu mudah digunakan dan mudah dimengerti oleh responden dalam menjawab pernyataan-pernyataan yang diajukan. Namun skala Likert ini juga mempunyai kelemahan yaitu dalam pengisian kuesioner, responden membutuhkan waktu yang lama karena harus membaca setiap pernyataan satu per satu (Malhotra, 2007).

Tabel 4.1  
Skala Likert yang digunakan

Skala Likert	Respon
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Setuju
4	Sangat Setuju

#### 4.6. Pengujian Alat Ukur Penelitian

##### 4.6.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Dalam suatu penelitian, uji validitas dan reliabilitas digunakan untuk menguji keandalan dan kesahihan terhadap instrumen penelitian. Validitas merupakan pengembangan yang menunjukkan bahwa perbedaan dari skor skala observasi dapat merefleksikan perbedaan-perbedaan yang sebenarnya diantara obyek-obyek terhadap karakteristik-karakteristik yang diukur (Malhotra, 2007). Uji validitas dilakukan dengan melihat *Corrected Item – Total Correlation* menggunakan program *SPSS 14.0 for Windows*. Apabila *Corrected Item-Total Correlation*  $> 0,2$  maka butir pernyataan tersebut adalah valid (Santoso, 2003).

Selain itu dalam melakukan uji validitas juga menggunakan analisis faktor. Analisis faktor merupakan suatu prosedur yang bertujuan melakukan *data reduction* guna membentuk suatu faktor untuk menggantikan sejumlah variabel tertentu (Malhotra, 2007). Terhadap semua variabel yang ada dikenakan pengujian, apabila sebuah variabel cenderung mengelompok dan membentuk sebuah faktor maka variabel tersebut mempunyai korelasi yang cukup tinggi dengan variabel lain. Namun apabila variabel tersebut mempunyai korelasi yang lemah dengan variabel lain, maka cenderung untuk tidak mengelompok dalam faktor tertentu (Santoso, 2003).

Selanjutnya dilakukan uji reliabilitas yaitu pengembangan yang menunjukkan bahwa sebuah skala akan menghasilkan hasil yang konsisten jika pengukuran dilakukan secara berulang-ulang (Malhotra, 2007). Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi terhadap suatu instrumen, sehingga terhindar dari bias. Untuk uji reliabilitas terhadap kuesioner dilakukan dengan melihat *Coefficient Alpha* atau *Cronbach's Alpha* menggunakan program *SPSS 14.0 for Windows*. Apabila koefisien alpha  $> 0,6$  maka

dapat dinyatakan andal, sedangkan untuk nilai koefisien alpha  $< 0,6$  dinyatakan kurang andal karena umumnya mengindikasikan internal konsistensi reliabilitas yang kurang memuaskan (Malhotra, 2007).

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan terhadap instrumen kuesioner tentang kepuasan pegawai terhadap penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK di PLN wilayah Kalselteng. Instrumen kuesioner tersebut terdiri dari 8 butir pernyataan untuk dimensi SPJ, 10 butir pernyataan untuk dimensi PPJ, dan 7 butir pernyataan untuk dimensi DJ.

Berdasarkan uji validitas dan reliabilitas yang dilakukan (lihat lampiran L-2 sampai dengan L-8) diperoleh hasil bahwa hanya sebagian saja pernyataan-pernyataan yang valid dan reliabel, sehingga dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut (Tabel 4.2). Hal ini dikarenakan para responden masih kurang memahami pernyataan-pernyataan dalam kuesioner atau terdapat ambiguitas dalam pernyataan-pernyataan tersebut.

Tabel 4.2  
Pernyataan Valid dan Reliabel



Sumber: Data Primer 2009

Dari hasil uji validitas dan reliabilitas tersebut dapat dilihat bahwa variabel-variabel yang dapat dimasukkan dalam SPJ adalah variabel P1, P6, dan P7. Sedangkan variabel-variabel yang masuk dalam PPJ adalah variabel P10, P13, P16, P17 dan P18. Untuk variabel-variabel yang masuk dalam DJ adalah variabel P19, P20, P21, P23, P24 dan P25. Selanjutnya terhadap faktor-faktor SPJ, PPJ dan DJ tersebut dinyatakan reliabel untuk dilakukan analisis lebih lanjut (Tabel 4.3).

Tabel 4.3  
Hasil Uji Reliabilitas

Dimensi	<i>Koefisien Cronbach Alpha</i>	<i>Status</i>
SPJ	0,5718	Andal
PPJ	0,7286	Andal
DJ	0,7812	Andal

Sumber: Data Primer 2009

#### 4.7. Metode Analisis Data

Kuesioner yang telah diisi responden dan dikumpulkan kemudian dimasukkan ke dalam komputer dengan cara melakukan *coding* menggunakan program *SPSS for Windows*. Setelah data tersebut di *coding*, kemudian dilakukan proses analisis data.

##### 4.7.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui sejauh mana tingkat kepuasan pegawai di lingkungan PLN wilayah Kalselteng terhadap penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK dan pelaksanaannya. Dalam analisis deskriptif ini peneliti menggunakan *mean score average* masing-masing dimensi keadilan organisasi (SPJ, PPJ dan DJ) dan *mean score average* per pernyataan.

Pada penelitian ini, pilihan jawaban pernyataan dalam kuesioner menggunakan skala Likert dengan 4 *point* yaitu dari skala 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan skala 4 (sangat setuju). Untuk itu terhadap *mean score average* juga diklasifikasikan menjadi 4 kelompok yang dimulai dari skala terkecil 1 (sangat tidak puas) sampai dengan skala terbesar 4 (sangat puas), yaitu sebagai berikut :



- 1 – 1,75 : sangat tidak puas
- 1,76 – 2,5 : tidak puas
- 2,51 – 3,25 : puas
- 3,26 – 4 : sangat puas

#### 4.7.2. Uji T

Dalam uji T ini data dianalisis melalui program *SPSS for Windows*, dengan menggunakan *independent sample T test*. Uji T dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan antara tingkat kepuasan pegawai terhadap sistem MUK, dengan peran yang dimainkan pegawai dalam sistem MUK tersebut, sehingga hipotesis yang telah dirumuskan akan diterima atau ditolak.

Menurut Cook dan Crossman (2004) dinyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan dalam tingkat kepuasan karyawan terhadap sistem penilaian kinerja, berkaitan dengan peran yang dimainkan karyawan dalam sistem penilaian kinerja tersebut. Selain itu, terdapat hubungan yang kuat antara penilaian kinerja yang diharapkan dengan penilaian kinerja tahun lalu, dan hal ini berpengaruh pula kepada kepuasan karyawan terhadap sistem penilaian kinerja.

Namun dari hasil studi serupa di Indonesia yang dilakukan oleh Amelia Perdana Dewi (2006) pada Perum Peruri, diketahui bahwa terdapat perbedaan dalam tingkat kepuasan karyawan terhadap sistem penilaian kinerja, berkaitan dengan peran yang dimainkan karyawan dalam sistem penilaian kinerja tersebut. Perbedaan tingkat kepuasan tersebut terletak dalam hal kepuasan pejabat lebih tinggi dibandingkan dengan kepuasan non-pejabat terhadap kejelasan masukan dari atasan mereka mengenai sistem penilaian kinerja. Namun kepuasan non-pejabat terhadap diskusi dengan atasan untuk peningkatan kinerja mereka, lebih tinggi dibandingkan kepuasan pejabat.

Menurut pandangan Bretz (dalam Cook dan Crossman, 2004) dinyatakan bahwa apabila pelatihan mengenai sistem penilaian kinerja diberikan kepada pejabat penilai dan karyawan yang dinilai, maka tidak terdapat perbedaan dalam kepuasan karyawan terhadap sistem penilaian kinerja. Berdasarkan hasil penelitian-penelitian tersebut di atas, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H<sub>01</sub> : Tidak terdapat perbedaan yang signifikan dalam tingkat kepuasan pegawai terhadap penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK, berkaitan dengan peran yang dimainkan pegawai dalam sistem MUK tersebut sebagai pejabat dan non-pejabat.

$H_{11}$  : Terdapat perbedaan yang signifikan dalam tingkat kepuasan pegawai terhadap penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK, berkaitan dengan peran yang dimainkan pegawai dalam sistem MUK tersebut sebagai pejabat dan non-pejabat.

Berdasarkan hasil dari uji T tersebut, apabila diperoleh nilai signifikansi pada kolom *Levene's Test for Equality of Variances*  $> 0,05$  berarti untuk nilai signifikansi pada kolom *t-test for Equality of Means* dilihat pada baris *Equal variances assumed*. Apabila nilai signifikansi pada kolom *Levene's Test for Equality of Variances*  $< 0,05$  berarti nilai signifikansi pada kolom *t-test for Equality of Means* dilihat pada baris *Equal variances not assumed* (Hastono, 2001).

Selanjutnya apabila nilai signifikansi pada kolom *t-test for Equality of Means* baik yang ada pada baris *Equal variances assumed* maupun *Equal variances not assumed*  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima berarti tidak terdapat perbedaan yang signifikan dalam tingkat kepuasan pegawai terhadap penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK, berkaitan dengan peran pegawai dalam sistem MUK tersebut sebagai pejabat maupun non-pejabat. Namun apabila nilai signifikansi pada kolom *t-test for Equality of Means* baik yang ada pada baris *Equal variances assumed* maupun *Equal variances not assumed*  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_{11}$ , yang berarti terdapat perbedaan yang signifikan dalam tingkat kepuasan pegawai terhadap penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK, berkaitan dengan peran pegawai dalam sistem MUK tersebut sebagai pejabat maupun non-pejabat.

#### 4.7.3. Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi merupakan suatu prosedur statistik untuk menganalisis hubungan asosiatif antara sebuah variabel dependen dengan satu atau lebih variabel independen (Malhotra, 2007). Analisis regresi digunakan untuk mengetahui sifat dan derajat hubungan antar variabel dependen dan variabel independen, namun tidak menyiratkan atau mengasumsikan adanya kausalitas (Malhotra, 2007).

Dalam perkembangannya, model analisis regresi ini menjadi bervariasi yaitu regresi linier sederhana, regresi linier berganda, maupun regresi dengan *dummy* variabel (Malhotra, 2007). Analisis regresi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier sederhana.

Regresi linier sederhana merupakan sebuah prosedur statistik untuk memperoleh suatu hubungan matematis dalam bentuk persamaan, antara sebuah variabel metrik dependen atau kriterion dengan sebuah variabel metrik independen atau prediktor

(Malhotra, 2007). Dalam penelitian ini regresi linier sederhana digunakan untuk mengetahui hubungan antara masing-masing dimensi keadilan organisasi (SPJ, PPJ, dan DJ) dengan kepuasan pegawai terhadap sistem MUK di PLN wilayah Kalselteng.

Untuk mengetahui seberapa besar hubungan di antara dua variabel, maka digunakan koefisien *Pearson Product Moment* dengan simbol  $r$ . Kekuatan hubungan antara dua variabel dapat dibagi dalam empat kelompok yaitu (Hastono, 2001):

- Nilai korelasi ( $r$ ) 0,00 – 0,25 berarti tidak ada hubungan atau hubungan lemah
- Nilai korelasi ( $r$ ) 0,26 – 0,50 berarti hubungan sedang
- Nilai korelasi ( $r$ ) 0,51 – 0,75 berarti hubungan kuat
- Nilai korelasi ( $r$ ) 0,76 – 1,00 berarti hubungan sangat kuat atau sempurna

Dalam penelitian ini regresi linier sederhana dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara masing-masing dimensi keadilan organisasi (SPJ, PPJ, dan DJ) dengan kepuasan pegawai terhadap sistem MUK di PLN wilayah Kalselteng. Selanjutnya dari hasil regresi linier sederhana ini berguna untuk menentukan apakah hipotesis yang telah dirumuskan diterima atau ditolak.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Cook dan Crossman (2004) diperoleh temuan bahwa SPJ memberikan kontribusi sebesar 84% dalam kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja, sedangkan PPJ sebesar 75% dan DJ sebesar 59%. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa masing-masing dimensi keadilan organisasi memberikan besaran kontribusi yang berbeda-beda dalam kepuasan pegawai terhadap sistem penilaian kinerja.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka dalam penelitian ini dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

$H_02$ : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara masing-masing dimensi keadilan organisasi (SPJ, PPJ, dan DJ) dengan kepuasan pegawai terhadap sistem MUK.

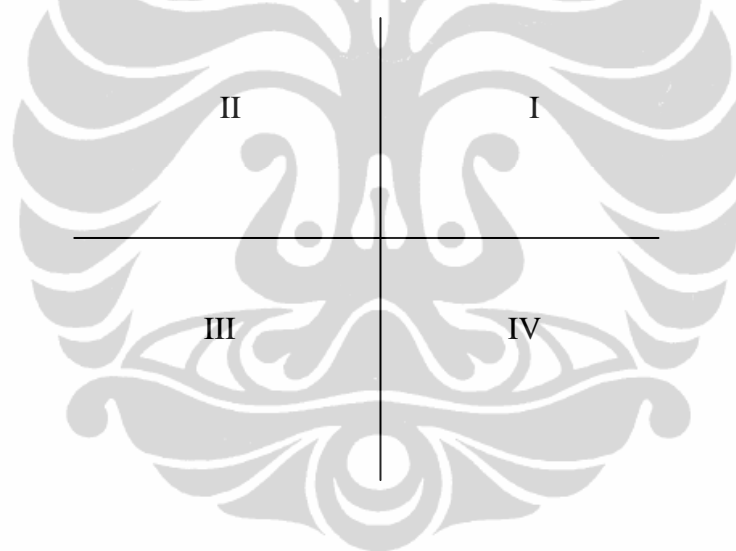
$H_12$ : Terdapat pengaruh yang signifikan antara masing-masing dimensi keadilan organisasi (SPJ, PPJ, dan DJ) dengan kepuasan pegawai terhadap sistem MUK.

#### **4.7.4. Analisis *Performance-Importance***

Analisis *performance-importance* digunakan untuk mengetahui faktor-faktor mana saja yang harus dipertahankan, faktor-faktor yang menjadi prioritas utama untuk diperbaiki, faktor-faktor yang menjadi prioritas berikutnya yang perlu diperbaiki, dan

faktor-faktor yang memang sudah semestinya berkaitan dengan sistem MUK dan pelaksanaannya di PLN wilayah Kalselteng. Dari hasil analisis tersebut dapat diketahui hal-hal apa saja yang perlu dipertahankan dalam sistem MUK, dan hal-hal apa saja yang berpotensi untuk menjadi permasalahan sehingga perlu menjadi perhatian untuk diperbaiki.

Analisis *performance-importance* tersebut dilakukan terhadap per pernyataan dalam kuesioner dan per dimensi keadilan organisasi (SPJ, PPJ, dan DJ) dalam sistem MUK. Selanjutnya dari hasil analisis *performance-importance* tersebut disajikan dalam bentuk diagram kartesius yang dibagi dalam empat kuadran (Gambar 4.1).



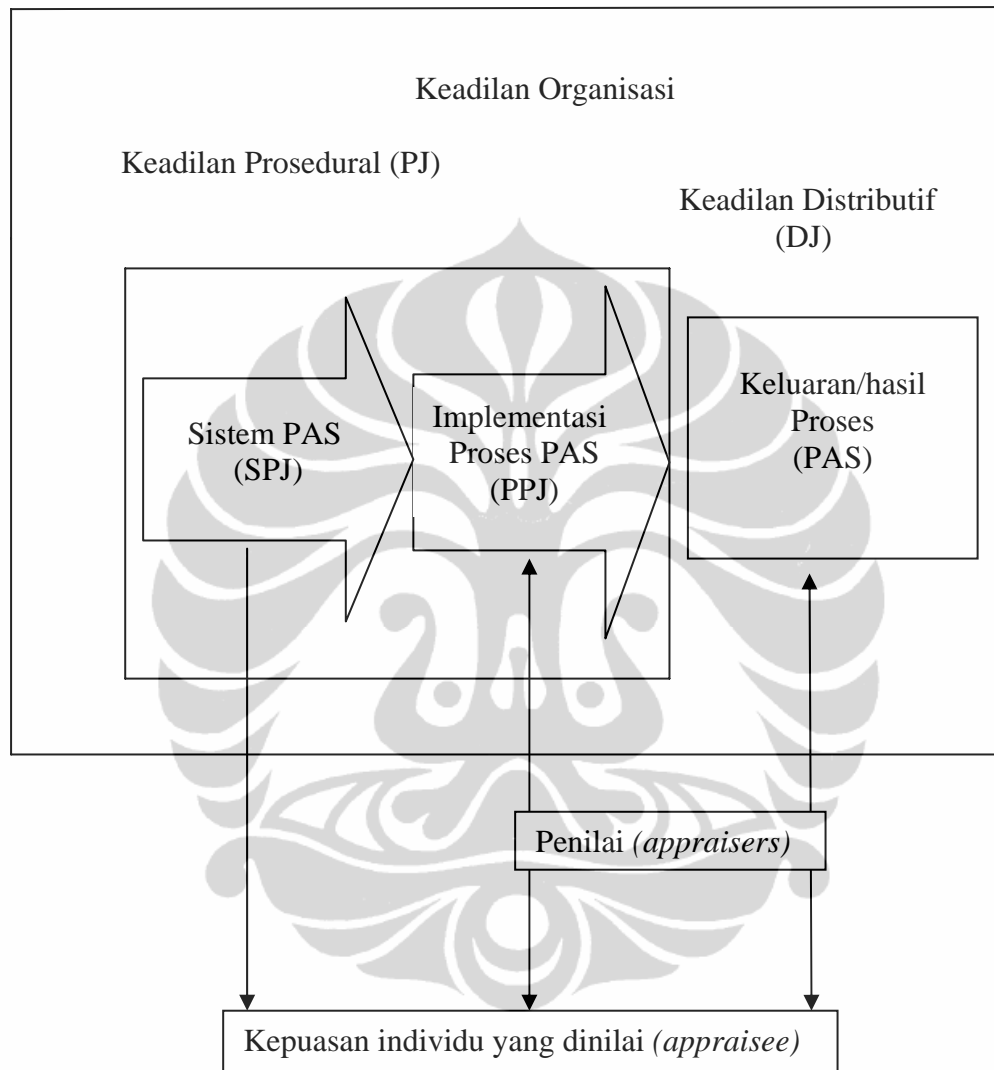
Gambar 4.1  
Diagram Kartesius

Keterangan :

- Kuadran I : faktor-faktor yang harus dipertahankan (*maintain*).
- Kuadran II : faktor-faktor yang menjadi prioritas utama untuk diperbaiki.
- Kuadran III : faktor-faktor yang menjadi prioritas berikutnya untuk diperbaiki.
- Kuadran IV : faktor-faktor yang sudah semestinya seperti itu.

#### 4.8. Kerangka Konsep

Kerangka konsep analisis dan pembahasan yang dipergunakan dalam penelitian ini seperti terlihat pada Gambar 4.2. di bawah ini.



Gambar 4.2

Kerangka Konsep

Sumber : Cook and Crossman (2004)

Keterangan :

PAS : *Performance Appraisal System* / Sistem Penilaian Kinerja

PJ : *Procedural Justice* / Keadilan Prosedural

SPJ : *System Procedural Justice* / Sistem Keadilan Prosedural

PPJ : *Process Procedural Justice* / Proses Keadilan Prosedural

DJ : *Distributive Justice* / Keadilan Distributif

## **4.9. Definisi Operasional**

### **4.9.1. *Performance Appraisal System* / Sistem Penilaian Kinerja**

*Performance Appraisal System* (PAS) atau sistem penilaian kinerja merupakan suatu sistem evaluasi terhadap kinerja karyawan selama jangka waktu tertentu yang berlaku dalam suatu organisasi. Dalam penelitian ini, sistem penilaian kinerja yang selama ini berlaku di PLN wilayah Kalselteng adalah sistem Manajemen Unjuk Kerja (MUK).

### **4.9.2. *Procedural Justice* / Keadilan Prosedural**

Keadilan prosedural atau *procedural justice* (PJ) merupakan keadilan berdasarkan penilaian atas cara yang digunakan untuk menentukan hasil. Keadilan prosedural ini memusatkan perhatian pada prosedur yang digunakan oleh suatu organisasi dalam membuat keputusan atau kebijakan yang berlaku.

Dalam keadilan prosedural ini, persepsi seorang karyawan adalah pada prosedur penyelesaian masalah dengan melihat pada *process control* dan *decision control*. *Process control* adalah kontrol yang dimiliki karyawan dalam penyelesaian masalah yang dihadapinya. Sedangkan *decision control* adalah kontrol yang dimiliki karyawan untuk secara langsung menentukan hasil.

Keadilan prosedural ini terdiri dari dua aspek, yaitu sistem keadilan prosedural atau *System Procedural Justice* (SPJ), dan proses keadilan prosedural atau *Process Procedural Justice* (PPJ).

### **4.9.3. *System Procedural Justice* / Sistem Keadilan Prosedural**

Aspek *System Procedural Justice* (SPJ) atau sistem keadilan prosedural merupakan pandangan karyawan terhadap validitas dari sistem penilaian kinerja itu sendiri yang berlaku dalam suatu organisasi.

### **4.9.4. *Process Procedural Justice* / Proses Keadilan Prosedural**

Aspek *Process Procedural Justice* (PPJ) atau proses keadilan prosedural merupakan pandangan karyawan mengenai keadilan terhadap tata cara atau proses suatu sistem penilaian kinerja dijalankan dalam organisasi.

#### 4.9.5. *Distributive Justice* / Keadilan Distributif

Keadilan distributif atau *distributive justice* (DJ) adalah pandangan karyawan mengenai keadilan berdasarkan penghargaan atau hasil yang diterimanya. Pada keadilan distributif ini seorang karyawan akan melihat *outcome* yang diterimanya, dengan membandingkan antara rasio *input-output* yang diterimanya dengan rasio *input-output* yang diterima oleh rekan kerjanya.



## BAB V

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 5.1. Deskriptif Data Responden

Penelitian dilakukan di unit bisnis PLN wilayah Kalselteng, yang wilayah kerjanya meliputi Propinsi Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah. Populasi yang diambil adalah seluruh pegawai tetap pada PLN wilayah Kalselteng yang berjumlah 1.284 orang. Penetapan kualifikasi pegawai tetap sebagai responden adalah dengan pertimbangan bahwa mereka telah mengalami dan melaksanakan penilaian kinerja berdasarkan sistem Manajemen Unjuk Kerja (MUK) yang berlaku di PLN wilayah Kalselteng.

Dalam penelitian ini peneliti telah menyebarkan paket kuesioner sebanyak 1.284 paket, sesuai dengan jumlah pegawai tetap yang ada pada PLN wilayah Kalselteng. Adapun jangka waktu pengisian kuesioner dilakukan mulai tanggal 5 Januari 2009 sampai dengan 23 Januari 2009.

Proses pengisian kuesioner dilakukan melalui dua cara. Cara pertama dilakukan di Kantor Wilayah yaitu dengan mengumpulkan para pegawai Kantor Wilayah dalam suatu ruangan guna melakukan pengisian kuesioner setelah terlebih dahulu memperoleh penjelasan dari peneliti. Sedangkan cara yang kedua adalah dengan memberikan paket kuesioner kepada *person in charge* di setiap Unit Pelaksana untuk diisi oleh pegawai yang menjadi responden di Unit Pelaksana. Kuesioner tersebut ditinggalkan dan selanjutnya setelah diisi akan dikembalikan oleh *person in charge* kepada peneliti. Cara kedua ini tidak dapat dihindarkan mengingat wilayah kerja PLN wilayah Kalselteng yang cukup luas (meliputi Propinsi Kalsel dan Kalteng), sedangkan jangka waktu penelitian ini terbatas, sehingga peneliti mengalami masa tunggu yang cukup lama untuk menanti kuesioner kembali.

Dari jumlah 1.284 kuesioner yang disebar, terdapat 454 (35%) paket kuesioner yang tidak kembali dikarenakan pada saat jangka waktu pengisian kuesioner tersebut terdapat pegawai-pegawai yang sedang melaksanakan perjalanan dinas, cuti, sakit, ijin, ataupun karena kesibukannya sehingga tidak sempat mengisi kuesioner. Sedangkan jumlah kuesioner yang kembali sebanyak 830 paket dengan rincian sebagai



berikut: 152 (12%) paket tidak layak olah karena pengisian kuesioner yang tidak lengkap dan 678 (53%) paket kuesioner layak olah (Tabel 5.1).

Tabel 5.1  
Tingkat Pengembalian Kuesioner

Kuesioner	Jumlah	Persentase
Kuesioner layak olah	678	53%
Kuesioner tidak kembali	454	35%
Kuesioner tidak layak olah	152	12%
Total	1.284	100%

Sumber : Data Primer 2009

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, dari keseluruhan responden terdapat 87,5% (593) responden laki-laki dan 12,5 % (85) responden wanita (Tabel 5.2).

Tabel 5.2  
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	593	87,5%
Wanita	85	12,5%
Total	678	100%

Sumber : Data Primer 2009

Karakteristik responden berdasarkan usia adalah sebagai berikut: 45,7% (310) responden berusia 45-54 tahun, 34,7% (235) responden berusia 35-44 tahun, 14,3% (97) responden berusia 25-34 tahun, 3,8% (26) responden berusia di bawah 25 tahun, dan 1,5% (10) responden berusia 55 tahun atau lebih (Tabel 5.3).

Tabel 5.3  
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Lama Bekerja di PLN	Jumlah	Persentase
45-54 tahun	310	45,7%
35-44 tahun	235	34,7%
25-34 tahun	97	14,3%
Di bawah 25 tahun	26	3,8%
55 tahun atau lebih	10	1,5%
Total	678	100%

Sumber : Data Primer 2009

Berdasarkan pendidikan, karakteristik responden terbagi sebagai berikut: 56,5% (383) responden berpendidikan SLTA sederajat, 20,4% (138) berpendidikan Akademi (D1/D2/D3), 19,5% (132) berpendidikan Sarjana/S1, 2,7% (18) berpendidikan SLTA ke bawah, dan 1% (7) responden berpendidikan Master/S2 (Tabel 5.4).

Tabel 5.4  
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Persentase
SLTA sederajat	383	56,5%
Akademi (D1/D2/D3)	138	20,4%
Sarjana (S1)	132	19,5%
SLTA ke bawah	18	2,7%
Master (S2)	7	1,0%
Total	678	100%

Sumber : Data Primer 2009

Berdasarkan lama kerja di PLN, karakteristik reponden adalah sebagai berikut : 47,2% (320) responden telah bekerja di PLN selama 20-29 tahun, 27,9% (189) telah bekerja selama 10-19 tahun, 14,6% (99) telah bekerja selama 0-4 tahun, 5,6% (38) telah

bekerja selama 30 tahun atau lebih, dan 4,7% (32) telah bekerja di PLN selama 5-9 tahun (Tabel 5.5).

Tabel 5.5

## Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja di PLN

Lama Bekerja di PLN	Jumlah	Persentase
20-29 tahun	320	47,2%
10-19 tahun	189	27,9%
0-4 tahun	99	14,6%
30 tahun atau lebih	38	5,6%
5-9 tahun	32	4,7%
Total	678	100%

Sumber : Data Primer 2009

Karakteristik responden berdasarkan bidang pekerjaan adalah sebagai berikut : 31,9% (216) responden bekerja di Bidang Transmisi dan Distribusi, 20,2% (137) bekerja di Bidang Pembangkitan, 16,2% (110) bekerja di Bidang Niaga, 14,1% (89) bekerja di Bidang SDM dan Administrasi, 12,1% (82) bekerja di Bidang Keuangan, 6,2% (42) bekerja di Bidang Perencanaan, dan 0,3% (2) responden bekerja di Bidang Audit Internal (Tabel 5.6).

Tabel 5.6

## Karakteristik Responden Berdasarkan Bidang Pekerjaan

Bidang Pekerjaan	Jumlah	Persentase
Bidang Perencanaan	216	31,9%
Bidang Pembangkitan	137	20,2%
Bidang Transmisi dan Distribusi	110	16,2%
Bidang Niaga	89	14,1%
Bidang Keuangan	82	12,1%
Bidang SDM dan Administrasi	42	6,2%
Audit Internal	2	0,3%
Total	678	100%

Sumber : Data Primer 2009

Karakteristik responden berdasarkan level jabatan saat ini (berdasarkan Kep. DIR No. 007.K/DIR/2008) adalah sebagai berikut: 56,3% (382) berada pada level *Specific* (*assistant engineer, assistant operator, assistant analyst, assistant officer*), 25,7% (174) berada pada level *Basic* (*junior engineer, junior operator, junior analyst, junior officer*), 13,7% (93) berada pada level *System* (*engineer, operator, analyst, officer*), 2,2% (15) berada pada level *Optimization* (*senior engineer II, senior operator II, senior specialist II, senior officer II*), 1,2% (8) berada pada level *Advanced* (*senior engineer I, senior operator I, senior specialist I, senior officer I*), dan 0,9% (6) berada pada level *Integration* (*prinsipal operator, prinsipal engineer, expert.*) (Tabel 5.7).

Tabel 5.7  
Karakteristik Responden Berdasarkan Level Jabatan

Level Jabatan	Jumlah	Persentase
Integration	382	56,3%
Advanced	174	25,7%
Optimization	93	13,7%
System	15	2,2%
Specific	8	1,2%
Basic	6	0,9%
Total	678	100%

Sumber : Data Primer 2009

Karakteristik responden berdasarkan pengalaman mendapatkan penilaian kinerja di perusahaan lain sebelum bekerja di PLN adalah sebagai berikut : sebanyak 91,9% (623) reponden tidak pernah mengalami penilaian kinerja di perusahaan lain sebelum bekerja di PLN, dan 8,1% (55) responden pernah mengalami penilaian kinerja di perusahaan lain sebelum bekerja di PLN (Tabel 5.8).

Tabel 5.8

Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman PK di Perusahaan Lain

Pengalaman Penilaian Kinerja di Perusahaan Lain	Jumlah	Persentase
Tidak pernah	623	91,9%
Pernah	55	8,1%
Total	678	100%

Sumber : Data Primer 2009

Karakteristik responden menurut dilakukan atau tidak dilakukannya diskusi dengan atasan mengenai kinerja pada saat penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK adalah sebagai berikut: 50,1% (340) responden melakukan diskusi dengan atasan, dan 49,9% (338) responden tidak melakukan diskusi dengan atasan mengenai kinerja mereka (Tabel 5.9).

Tabel 5.9

Karakteristik Responden Berdasarkan Diskusi Penilaian Kinerja

Diskusi Penilaian Kinerja	Jumlah	Persentase
Ya	340	50,1%
Tidak	338	49,9%
Total	678	100%

Sumber : Data Primer 2009

Karakteristik responden menurut dilakukan atau tidak dilakukannya penilaian kinerja terhadap bawahan pada saat penilaian kinerja periode Januari-Desember 2007 (responden sebagai atasan) adalah sebagai berikut: 68,6% (465) bukan atasan dan tidak melakukan penilaian kinerja terhadap bawahan, dan 31,4% (213) sebagai atasan yang melakukan penilaian kinerja terhadap bawahan (Tabel 5.10).

Tabel 5.10

Karakteristik Responden Berdasarkan Melakukan Penilaian Kinerja Terhadap Bawahan

Melakukan Penilaian Kinerja Terhadap Bawahan	Jumlah	Persentase
Tidak	465	68,6%
Ya	213	31,4%
Total	678	100%

Sumber : Data Primer 2009

Karakteristik responden menurut harapan hasil penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK pada periode Januari-Desember 2007 adalah sebagai berikut: 87,3% (592) responden menyatakan sesuai harapan, 7,4% (50) menyatakan lebih tinggi dari yang diharapkan, dan 5,3% (36) menyatakan lebih rendah dari yang diharapkan (Tabel 5.11).

Tabel 5.11

Karakteristik Responden Berdasarkan Harapan Hasil Penilaian Kinerja

Hasil Penilaian Kinerja 2007	Jumlah	Persentase
Sesuai dengan harapan	592	87,3%
Lebih tinggi dari yang diharapkan	50	7,4%
Lebih rendah dari yang diharapkan	36	5,3%
Total	678	100%

Sumber : Data Primer 2009

Karakteristik responden menurut hasil penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK pada periode Januari-Desember 2007 dibandingkan hasil penilaian kinerja periode 2006 adalah sebagai berikut: 67,8% (460) menyatakan hasil penilaian kinerja 2007 sama dengan hasil penilaian kinerja 2006, 13,0% (88) menyatakan tidak dapat disamakan karena level berubah, 10,6% (72) menyatakan hasil penilaian kinerja 2007 lebih tinggi dari hasil penilaian kinerja 2006, 5,9% (40) menyatakan tidak dapat dibandingkan karena merupakan penilaian kinerja yang pertama, dan 2,7% (18) menyatakan hasil penilaian kinerja 2007 lebih rendah dari hasil penilaian kinerja 2006 (Tabel 5.12).

Tabel 5.12

Karakteristik Responden Berdasarkan Hasil PK 2007 vs PK 2006

Hasil penilaian kinerja 2007 dibandingkan hasil penilaian kinerja 2006	Jumlah	Persentase
Sama	460	67,8%
Tidak dapat disamakan karena berubah level	88	13,0%
Lebih tinggi daripada hasil PK 2006	72	10,6%
Tidak dapat dibandingkan karena merupakan PK pertama	40	5,9%
Lebih rendah daripada hasil PK 2006	18	2,7%
Total	678	100%

Sumber : Data Primer 2009

Karakteristik responden berdasarkan anggapan kinerja mereka selama setahun terakhir adalah sebagai berikut: 78,0% (529) menyatakan kinerja mereka adalah rata-rata, 20,1% (136) menyatakan kinerja mereka di atas rata-rata, dan 1,9% (13) menyatakan kinerja mereka di bawah rata-rata (Tabel 5.13).

Tabel 5.13

Karakteristik Responden Berdasarkan Anggapan Kinerja Setahun Terakhir

Anggapan Kinerja Setahun Terakhir	Jumlah	Persentase
Rata-rata	529	78,0%
Di atas rata-rata	136	20,1%
Di bawah rata-rata	13	1,9%
Total	678	100%

Sumber : Data Primer 2009

## 5.2. Tingkat Kepuasan Pegawai Terhadap Penilaian Kinerja Berdasarkan Sistem MUK

Untuk mengetahui sejauh mana tingkat kepuasan pegawai terhadap penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK di PLN wilayah Kalselteng, maka dilakukan dengan menggunakan analisis deskriptif. Dalam analisis deskriptif ini digunakan *mean score* dari

*average* masing-masing dimensi keadilan organisasi (SPJ, PPJ dan DJ) yang dibagi dalam empat kelompok yaitu: sangat tidak puas (1 - 1,75), tidak puas (1,76 – 2,5), puas (2,51 – 3.25), dan sangat puas (3,26 – 4). Adapun hasil analisis deskriptif tersebut dapat dilihat pada Tabel 5.14 di bawah ini.

Tabel 5.14

*Mean Score Dimensi Keadilan Organisasi*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
P1	678	1	4	3.06	0.474
P6	678	1	4	3.05	0.537
P7	678	1	4	2.89	0.576
SPJ	678	1.33	4	2.999	0.38942
P10	678	1	4	2.88	0.569
P13	678	1	4	2.64	0.605
P16	678	1	4	2.73	0.569
P17	678	1	4	2.9	0.513
P18	677	1	4	2.83	0.577
PPJ	677	1.6	4	2.7953	0.39281
P19	678	1	4	2.94	0.616
P20	678	1	4	2.93	0.607
P21	678	1	4	3.03	0.503
P23	678	1	4	2.85	0.533
P24	678	1	4	2.8	0.579
P25	678	1	4	2.84	0.538
DJ	678	1	4	2.8982	0.39001
Valid N (listwise)	677				

Sumber: Data Primer 2009

- Dimensi SPJ

Dimensi SPJ memiliki *mean score* 2,9990. Hal ini berarti sebagian besar pegawai PLN wilayah Kalselteng merasa puas dengan sistem MUK yang berlaku saat ini. Adapun *mean score* SPJ ini merupakan nilai tertinggi apabila dibandingkan dengan *mean score* PPJ maupun *mean score* DJ. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pegawai terhadap sistem MUK adalah yang paling tinggi apabila dibandingkan dengan tingkat kepuasan terhadap proses pelaksanaan sistem MUK maupun tingkat kepuasan terhadap hasil yang diperoleh dari sistem MUK tersebut. Pada dimensi SPJ ini P1 mempunyai *mean score* tertinggi yaitu 3,06. Hal ini berarti sebagian besar pegawai merasa puas dengan diskusi pada sistem MUK yang berguna untuk mengetahui tingkat kinerja mereka.



Sedangkan P6 memiliki *mean score* 3.05, yang berarti bahwa sebagian besar pegawai puas dengan pelatihan mengenai sistem MUK bagi para atasan yang bertanggung jawab dalam memberikan penilaian kinerja. Untuk P7 memiliki *mean score* 2,89, yang berarti bahwa sebagian besar pegawai puas dengan sistem MUK sebagai dasar penilaian kinerja yang adil dan tidak berat sebelah. Berdasarkan *mean score* per pernyataan dalam dimensi SPJ menunjukkan bahwa pegawai PLN wilayah Kalselteng memiliki tingkat kepuasan yang tinggi terhadap sistem MUK.

- Dimensi PPJ

PPJ mempunyai *mean score* 2,7953. Hal ini berarti bahwa para pegawai merasa puas dengan proses pelaksanaan sistem MUK. Namun tingkat kepuasan pegawai terhadap proses pelaksanaan sistem MUK menunjukkan hasil paling rendah apabila dibandingkan dengan tingkat kepuasan terhadap sistem MUK sebagai dasar penilaian kinerja maupun tingkat kepuasan terhadap hasil dari sistem MUK itu sendiri.

Pada dimensi PPJ ini P10 memiliki *mean score* 2,88. Hal ini berarti bahwa pegawai merasa puas terhadap atasan yang memperhatikan pendapat mereka pada saat melakukan penilaian kinerja. Sedangkan P13 mempunyai *mean score* 2,64 (terendah diantara seluruh *item-item* pernyataan). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai merasa puas terhadap proses pelaksanaan sistem MUK walaupun dilakukan atasan secara terburu-buru. Untuk P16 mempunyai *mean score* 2,73 yang berarti bahwa sebagian besar pegawai puas dengan proses pelaksanaan sistem MUK yang didalamnya termasuk juga diskusi mengenai karir dan pengembangan pribadi pegawai. Sedangkan P17 memiliki *mean score* 2,90 yang berarti bahwa sebagian besar pegawai merasa puas terhadap proses pelaksanaan sistem MUK yang meliputi juga diskusi tentang hal-hal yang dapat mereka lakukan untuk meningkatkan kinerja. Untuk P18 mempunyai *mean score* 2,83. Hal ini berarti sebagian besar pegawai puas dengan proses pelaksanaan sistem MUK yang didalamnya termasuk diskusi mengenai hal-hal apa saja yang dapat dilakukan oleh atasan untuk membantu meningkatkan kinerja mereka. Dari kelima pernyataan dalam dimensi PPJ menunjukkan bahwa pegawai PLN wilayah Kalselteng memiliki tingkat kepuasan yang cukup tinggi terhadap proses pelaksanaan sistem MUK.

- Dimensi DJ

Dimensi DJ mempunyai *mean score* 2,8982. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai PLN wilayah Kalselteng merasa puas dengan hasil yang diterimanya dari sistem MUK yang berlaku selama ini.

Pada dimensi DJ ini P19 mempunyai *mean score* 2,94. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai PLN wilayah Kalselteng menilai kualitas kinerja mereka akan menentukan gaji mereka. Sedangkan P20 memiliki *mean score* 2,93 yang menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai menilai pemberian gaji yang didasarkan pada hasil penilaian MUK merupakan cara yang paling efektif dalam memotivasi mereka guna memperbaiki kinerjanya. Untuk P21 memiliki *mean score* 3,03 yang berarti bahwa sebagian besar pegawai yakin bahwa penghasilan yang mereka terima akan berdampak pada peningkatan kinerja mereka di masa mendatang.

P23 memiliki *mean score* 2,85 yang berarti sebagian besar pegawai puas dengan hasil dari penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK yang dirasakan adil dalam kaitannya dengan penilaian terhadap pegawai lainnya. P24 memiliki *mean score* 2,80 yang berarti sebagian besar pegawai puas terhadap hasil dari proses sistem MUK. Sedangkan P25 memiliki *mean score* 2,84. Hal ini menunjukkan sebagian besar pegawai merasa yakin bahwa dalam penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK mereka diperlakukan dengan cara yang sama sebagaimana pegawai lainnya.

Dari keenam pernyataan pada DJ menunjukkan bahwa pegawai memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi terhadap hasil dari sistem MUK dibandingkan dengan tingkat kepuasan terhadap proses pelaksanaan sistem MUK.

### 5.3. Tingkat Kepuasan Pejabat dan Non-pejabat

Dalam penelitian ini, uji T dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan dalam tingkat kepuasan pegawai terhadap hasil penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK berkaitan dengan peran pegawai (pejabat dan non pejabat) dalam sistem MUK tersebut. Uji T dilakukan dengan menggunakan *independent sample T test* sehingga diperoleh tingkat kepuasan pejabat dan non-pejabat per pernyataan dan per dimensi keadilan organisasi.

Bila nilai signifikansi  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima yang berarti tidak terdapat perbedaan signifikan dalam tingkat kepuasan pegawai terhadap penilaian kinerja

berdasarkan sistem MUK, berkaitan dengan peran pegawai dalam sistem MUK tersebut sebagai pejabat maupun non-pejabat. Namun bila nilai signifikansi uji  $T < 0,05$ , maka  $H_0$ 1 ditolak, yang berarti terdapat perbedaan signifikan dalam tingkat kepuasan pegawai terhadap penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK, berkaitan dengan peran pegawai dalam sistem MUK tersebut sebagai pejabat maupun non-pejabat.

### 5.3.1. Tingkat Kepuasan Pejabat dan Non-pejabat Per Pernyataan

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas, dari 25 pernyataan dalam kuesioner hanya 14 pernyataan yang dapat dilakukan analisis lebih lanjut yaitu P1, P6, P7, P10, P13, P16, P17, P18, P19, P20, P21, P23, P24, dan P 25. Hasil uji T terhadap pernyataan-pernyataan tersebut menunjukkan bahwa P1, P6, P7, P17, P19, P20, P23, P24, dan P25 mempunyai nilai signifikansi  $> 0,05$  sehingga  $H_0$ 1 diterima. Hal ini berarti tidak terdapat perbedaan signifikan antara tingkat kepuasan pejabat dengan tingkat kepuasan non-pejabat berkaitan dengan pernyataan-pernyataan tersebut.

Untuk P10, P13, P16, P18, dan P21 mempunyai nilai signifikansi  $< 0,05$  sehingga  $H_0$ 1 ditolak. Hal ini berarti terdapat perbedaan signifikan antara tingkat kepuasan pejabat dengan non-pejabat berkaitan dengan pernyataan-pernyataan tersebut (Tabel 5.15).

Tabel 5.15  
Hasil uji T per Pernyataan



Sumber: Data Primer 2009

Berdasarkan hasil uji T terhadap 3 pernyataan dalam dimensi SPJ menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan signifikan antara tingkat kepuasan pejabat dengan tingkat kepuasan non-pejabat. Pejabat maupun non-pejabat merasa puas dengan diskusi pada sistem MUK. Diskusi dalam sistem MUK dinilai baik oleh para pegawai karena berguna untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Selain itu para pegawai baik pejabat maupun non-pejabat puas dengan pelatihan mengenai sistem MUK yang diberikan kepada atasan sebagai pejabat penilai. Di samping itu pejabat dan non-pejabat merasa puas dengan penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK karena dianggap adil dan tidak berat sebelah.

Hasil uji T per pernyataan dalam PPJ menunjukkan bahwa pejabat maupun non-pejabat puas dengan proses pelaksanaan diskusi sistem MUK. Pelaksanaan diskusi dalam sistem MUK dianggap penting karena dari diskusi tersebut pegawai dapat mengetahui hal-hal apa saja yang dapat dilakukannya untuk meningkatkan kinerja mereka.

Meskipun pejabat dan non-pejabat menyadari arti pentingnya pelaksanaan diskusi dalam sistem MUK, namun dari hasil uji T per pernyataan dalam dimensi PPJ menunjukkan adanya perbedaan signifikan antara tingkat kepuasan pejabat dengan non-pejabat dalam beberapa hal yang berkaitan dengan pelaksanaan diskusi dalam sistem MUK. Tingkat kepuasan pejabat lebih tinggi (*mean score* 2,98) dibandingkan non-pejabat (*mean score* 2,83) dalam hal pendapat mengenai kinerja mereka diperhatikan oleh atasan ketika melakukan diskusi penilaian kinerja.

Selain itu dalam pelaksanaan diskusi sistem MUK yang berkaitan dengan karir dan pengembangan pribadi pegawai juga menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pejabat lebih tinggi (*mean score* 2,80) dibandingkan dengan non-pejabat (*mean score* 2,69). Dalam pelaksanaan diskusi sistem MUK yang berkaitan dengan hal-hal yang dapat dilakukan oleh atasan untuk membantu pegawai agar dapat bekerja lebih baik lagi, juga menunjukkan bahwa pejabat memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi (*mean score* 2,96) dibandingkan dengan non-pejabat (*mean score* 2,77). Tingkat kepuasan pejabat juga lebih tinggi (*mean score* 2,76) dibandingkan tingkat kepuasan non-pejabat (*mean score* 2,59) dalam hal proses sistem MUK dilakukan secara terburu-buru oleh atasan.

Kondisi-kondisi tersebut menurut peneliti dikarenakan pejabat yang berperan sebagai *appraiser* dan *appraisee* lebih berani untuk berdiskusi dan bertanya kepada atasannya mengenai hal-hal yang berkaitan dengan proses pelaksanaan sistem MUK. Di lain pihak pegawai non-pejabat sering kali merasa sungkan dan ragu untuk memulai

berdiskusi dengan atasannya. Pegawai non-pejabat pada umumnya beranggapan bahwa atasan terlalu sibuk dengan pekerjaannya sehingga waktu untuk berdiskusi dengan bawahan sangat terbatas termasuk pada proses sistem MUK. Hal inilah yang menyebabkan tingkat kepuasan pejabat lebih tinggi dibandingkan dengan non-pejabat pada pelaksanaan diskusi sistem MUK.

Selanjutnya dari hasil uji T per pernyataan dalam dimensi DJ menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan signifikan antara tingkat kepuasan pejabat dengan tingkat kepuasan non-pejabat dalam hal kualitas kinerja akan menentukan gaji mereka di PLN. Pejabat maupun non-pejabat juga setuju bahwa pemberian gaji yang didasarkan pada hasil penilaian MUK merupakan cara yang paling efektif dalam memotivasi pegawai guna memperbaiki kinerja mereka. Selain itu pejabat maupun non-pejabat juga merasa puas dengan hasil penilaian dari proses sistem MUK yang dianggap adil berkaitan dengan penilaian dan perlakuan yang sama sebagaimana pegawai lainnya.

Namun hasil uji T per pernyataan dalam dimensi DJ menunjukkan perbedaan signifikan antara tingkat kepuasan pejabat dengan tingkat kepuasan non-pejabat dalam hal penghasilan yang diterima pegawai akan berdampak pada peningkatan kinerja mereka di masa datang. Tingkat kepuasan pejabat lebih tinggi (*mean score* 3,09) dibandingkan dengan tingkat kepuasan non-pejabat (*mean score* 3,00).

### 5.3.2. Tingkat Kepuasan Pejabat dan Non-pejabat Per Dimensi Keadilan

#### Organisasi

Berdasarkan hasil uji T yang dilakukan dengan menggunakan *independent sample T test* terhadap masing-masing dimensi keadilan organisasi, diperoleh temuan sebagai berikut (Tabel 5.16) :

Tabel 5.16

Hasil uji T per Dimensi Keadilan Organisasi

Dimensi Keadilan Organisasi	Nilai Signifikansi
SPJ	0,639
PPJ	0,000
DJ	0,321

Sumber: Data Primer 2009

- Dimensi SPJ mempunyai nilai signifikansi 0,639 sehingga  $H_0$ 1 diterima.  
Hal ini berarti tidak terdapat perbedaan signifikan dalam tingkat kepuasan pejabat dan non-pejabat terhadap dimensi SPJ dalam sistem MUK.
- Dimensi PPJ mempunyai nilai signifikansi 0,000 sehingga  $H_0$ 1 ditolak.  
Hal ini berarti terdapat perbedaan yang signifikan dalam tingkat kepuasan pejabat dan non-pejabat terhadap pelaksanaan sistem MUK.
- Dimensi DJ mempunyai nilai signifikansi 0,321 sehingga  $H_0$ 1 diterima.  
Hal ini berarti tidak terdapat perbedaan yang signifikan dalam tingkat kepuasan pejabat dan non-pejabat terhadap hasil yang diterima pegawai dari sistem MUK.  
Hasil uji T dapat dilihat pada Lampiran 10.

Berdasarkan hasil tersebut maka dapat diketahui bahwa perbedaan tingkat kepuasan pejabat dan non-pejabat dalam sistem MUK di PLN wilayah Kalselteng adalah terdapat pada dimensi PPJ. *Mean score* pejabat sebesar 2.8864, sedangkan *mean score* non-pejabat sebesar 2.7534. Hal ini berarti tingkat kepuasan pejabat lebih tinggi dibandingkan dengan tingkat kepuasan non-pejabat dalam dimensi PPJ yaitu berkaitan dengan proses pelaksanaan sistem MUK tersebut.

Menurut peneliti kondisi ini dikarenakan faktor penting yaitu pejabat, yang berperan sebagai *appraiser* dan *appraisee*, lebih berani bertanya dan berdiskusi dengan atasannya dibandingkan dengan non-pejabat yang sering kali merasa ragu dan sungkan untuk bertanya atau berdiskusi dengan atasan berkaitan dengan proses pelaksanaan sistem MUK. Hal inilah yang mengakibatkan tingkat kepuasan pejabat terhadap dimensi PPJ dari sistem MUK lebih tinggi dibandingkan dengan non-pejabat.

Untuk dimensi SPJ dan DJ tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara tingkat kepuasan pejabat dan non-pejabat. Hal ini dikarenakan para pegawai, baik pejabat maupun non-pejabat, pada umumnya telah mengerti dan memahami mengenai sistem MUK tersebut yang telah dilaksanakan di PLN sejak tahun 1998. Selain itu pejabat maupun non-pejabat merasa puas dan adil dengan hasil yang diperoleh dari penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK tersebut, dalam hal ini lebih berkaitan dengan remunerasi maupun kenaikan berkala dan peringkat.

Sedangkan dari hasil uji T tentang pelaksanaan diskusi dengan atasan berkaitan dengan kinerja pegawai, tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara tingkat kepuasan pejabat dengan tingkat kepuasan non-pejabat. Dari hasil tersebut menunjukkan

bahwa pejabat maupun non-pejabat menyadari akan arti pentingnya diskusi antara atasan dengan bawahan yang dilakukan pada saat penilaian kinerja. Pelaksanaan diskusi tersebut berguna sebagai proses evaluasi kinerja pegawai. Selain itu dengan diskusi tersebut pegawai dapat mengetahui hal-hal apa saja yang perlu dilakukan bagi peningkatan dan pengembangan kinerja mereka di masa mendatang.

#### 5.4. Pengaruh Dimensi Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Pegawai

Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh masing-masing dimensi keadilan organisasi (SPJ, PPJ, dan DJ) dengan kepuasan pegawai terhadap sistem MUK yang berlaku di PLN wilayah Kalselteng, maka dipergunakan regresi linier sederhana. Sebelum dilakukan regresi linier sederhana, dilakukan analisis korelasi untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara dua variabel dan seberapa kuat hubungan tersebut (Santoso, 2003). Berdasarkan analisis korelasi yang dilakukan, maka diperoleh hasil sebagai berikut (Tabel 5.17) :

Tabel 5.17

Analisis Korelasi per Dimensi Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Pegawai

		SATISF	SPJ_AVE	PPJ_AVE	DJ_AVE
Pearson Correlation	SATISF	1.000	.312	.389	.502
	SPJ_AVE	.312	1.000	.457	.503
	PPJ_AVE	.389	.457	1.000	.570
	DJ_AVE	.502	.503	.570	1.000
Sig. (1-tailed)	SATISF	.	.000	.000	.000
	SPJ_AVE	.000	.	.000	.000
	PPJ_AVE	.000	.000	.	.000
	DJ_AVE	.000	.000	.000	.
N	SATISF	677	677	677	677
	SPJ_AVE	677	677	677	677
	PPJ_AVE	677	677	677	677
	DJ_AVE	677	677	677	677

Sumber: Data Primer 2009

- Hubungan dimensi SPJ dengan kepuasan pegawai terhadap sistem MUK mempunyai nilai korelasi 0,312 yang berarti mempunyai hubungan sedang dan berpola positif dalam arti semakin tinggi pandangan pegawai terhadap sistem keadilan prosedural maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan pegawai terhadap sistem MUK. Sedangkan dari uji statistik diperoleh hasil terdapat hubungan signifikan antara dimensi SPJ dengan kepuasan pegawai terhadap sistem MUK (nilai sig: 0,000).

- Hubungan dimensi PPJ dengan kepuasan pegawai terhadap sistem MUK mempunyai nilai korelasi 0,389 yang berarti mempunyai hubungan sedang dan berpola positif dalam arti semakin tinggi pandangan pegawai terhadap proses keadilan prosedural maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan pegawai terhadap sistem MUK. Sedangkan dari uji statistik diperoleh hasil terdapat hubungan signifikan antara dimensi PPJ dengan kepuasan pegawai terhadap sistem MUK (nilai sig: 0,000).
- Hubungan dimensi DJ dengan kepuasan pegawai terhadap sistem MUK mempunyai nilai korelasi 0,502 yang berarti mempunyai hubungan sedang dan berpola positif dalam arti semakin tinggi pandangan pegawai terhadap keadilan distributif maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan pegawai terhadap sistem MUK. Sedangkan dari uji statistik diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi DJ dengan kepuasan pegawai terhadap sistem MUK (nilai sig: 0,000).  
Dimensi DJ mempunyai nilai korelasi paling tinggi dibandingkan dengan SPJ dan PPJ. Hal ini menunjukkan bahwa pandangan pegawai tentang hasil (*outcomes*) dari sistem MUK mempunyai pengaruh yang paling tinggi terhadap kepuasan pegawai.

Dari hasil analisis korelasi tersebut di atas, maka dapat dilihat bahwa dimensi DJ mempunyai nilai korelasi tertinggi dengan nilai 0,502 dalam kepuasan pegawai terhadap sistem MUK yang dilaksanakan di PLN wilayah Kalselteng. Sedangkan korelasi tertinggi kedua adalah dimensi PPJ yang memiliki nilai korelasi 0,389. Korelasi yang memiliki nilai terendah dalam kepuasan pegawai terhadap sistem MUK adalah dimensi SPJ sebesar 0,312.

Setelah dilakukan analisis korelasi antara masing-masing dimensi keadilan organisasi dengan kepuasan pegawai terhadap sistem MUK, selanjutnya dilakukan analisis regresi linier sederhana yang bertujuan untuk mengetahui kontribusi dari masing-masing dimensi keadilan organisasi (SPJ, PPJ, dan DJ) dalam kepuasan pegawai terhadap sistem MUK. Dalam analisis regresi linier sederhana ini masing-masing dimensi keadilan organisasi merupakan variabel independen, sedangkan kepuasan pegawai terhadap sistem MUK merupakan variabel dependen.

Berdasarkan analisis regresi linier sederhana yang dilakukan, maka diperoleh hasil bahwa dimensi SPJ berpengaruh secara signifikan sebesar 9,7% dalam kepuasan pegawai terhadap sistem MUK. Untuk dimensi PPJ berpengaruh secara signifikan sebesar 15,1% dalam kepuasan pegawai terhadap sistem MUK. Sedangkan dimensi DJ



berpengaruh secara signifikan sebesar 25,2% dalam kepuasan pegawai terhadap sistem MUK. Hasil analisis regresi linier sederhana dapat dilihat pada Lampiran 11.

### 5.5. Analisis *Performance-Importance* Sistem MUK

Untuk mengetahui faktor-faktor mana saja yang menjadi prioritas utama yang perlu diperbaiki (kuadran II) dan prioritas berikutnya untuk diperbaiki (kuadran III) dalam sistem MUK di PLN wilayah Kalselteng adalah dengan melakukan analisis *performance-importance*. Selain itu dengan melakukan analisis *performance-importance* dapat pula diketahui hal-hal apa saja yang sudah bagus (kuadran I) dan perlu dipertahankan, serta hal-hal mana saja yang memang sudah semestinya seperti itu (kuadran IV). Hasil analisis *performance-importance* adalah sebagai berikut:

Tabel 5.18

Analisis *Performance-Importance* Sistem MUK



Sumber: Data Primer 2009

### 5.5.1. Diagram Kartesius per *Item* Pernyataan

Berdasarkan hasil pengolahan data dari kuesioner yang layak olah, maka diperoleh temuan-temuan sebagai berikut:

#### 1. Kuadran I

- Berkaitan dengan dimensi SPJ, faktor-faktor yang harus dipertahankan adalah tahap diskusi pada sistem MUK (dalam tahap pemantauan dan penilaian MUK) ternyata sangat berguna untuk mengetahui tingkat kinerja pegawai. Selain itu hal berikutnya yang perlu juga dipertahankan adalah mengenai pelatihan mengenai sistem MUK terutama bagi para pejabat (selaku *appraiser* dan *appraisee*). Apabila hal-hal tersebut dapat terus dipertahankan, maka akan dapat lebih meningkatkan persepsi pegawai mengenai sistem keadilan prosedural dalam sistem MUK.
- Berkaitan dengan dimensi PPJ dalam sistem MUK, faktor yang harus dipertahankan adalah dalam hal atasan harus selalu memperhatikan pendapat-pendapat dari bawahannya mengenai kinerja mereka. Selain itu diskusi antara atasan dan bawahan dalam proses pelaksanaan sistem MUK sangat berguna bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka, dan dalam kesempatan diskusi tersebut atasan dapat membantu bawahannya supaya dapat bekerja dengan lebih baik lagi. Apabila faktor-faktor tersebut terus dipertahankan, maka akan dapat lebih meningkatkan persepsi pegawai mengenai proses keadilan prosedural dalam sistem MUK.
- Berkaitan dengan dimensi DJ dalam sistem MUK, hal yang harus dipertahankan adalah gaji atau penghasilan pegawai sangat ditentukan oleh kualitas kinerja mereka. Untuk itu pemberian gaji yang didasarkan pada hasil penilaian MUK merupakan cara yang efektif dalam memotivasi pegawai guna memperbaiki kinerja mereka. Gaji atau penghasilan yang mereka terima akan mempengaruhi pada peningkatan kinerja pegawai di masa-masa mendatang. Apabila hal-hal tersebut terus dipertahankan, maka akan dapat lebih meningkatkan pandangan pegawai mengenai keadilan distributif dalam sistem MUK.

## 2. Kuadran II

- Faktor-faktor penting yang menjadi prioritas utama yang perlu diperbaiki adalah berkaitan dengan dimensi PPJ dalam sistem MUK yaitu atasan diharapkan untuk melakukan diskusi dengan bawahan. Dalam kesempatan diskusi tersebut tidak hanya membahas mengenai evaluasi kinerja pegawai, namun termasuk juga mengenai karir dan pengembangan pribadi bawahannya. Berdasarkan analisis tambahan mengenai perbedaan tingkat kepuasan pejabat dan non-pejabat yang melakukan diskusi kinerja diperoleh hasil bahwa terdapat perbedaan yang signifikan dalam tingkat kepuasan pejabat terhadap proses pelaksanaan diskusi dalam sistem MUK. Tingkat kepuasan pejabat terhadap pelaksanaan diskusi kinerja lebih tinggi dibandingkan dengan tingkat kepuasan non-pejabat. Apabila hal ini dapat segera diperbaiki maka dapat meningkatkan pandangan pegawai mengenai proses keadilan prosedural dalam sistem MUK.

## 3. Kuadran III

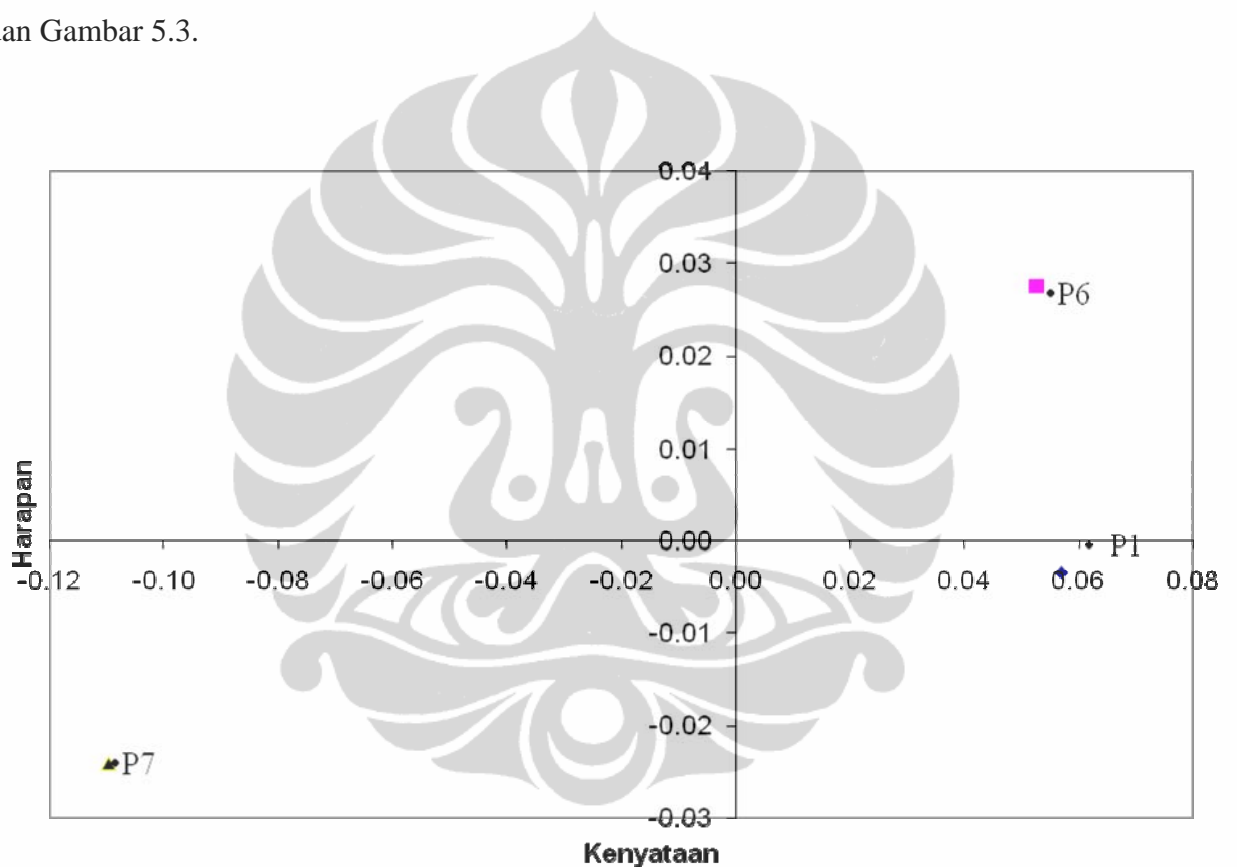
- Berkaitan dengan dimensi SPJ, hal yang menjadi prioritas berikutnya untuk diperbaiki yaitu ketentuan-ketentuan mengenai penilaian kinerja dalam sistem MUK harus dapat lebih adil dan tidak berat sebelah. Apabila hal ini dapat diperbaiki oleh pihak manajemen maka akan dapat meningkatkan pandangan pegawai mengenai sistem keadilan prosedural dalam sistem MUK.
- Berkaitan dengan dimensi PPJ, hal yang perlu diperbaiki yaitu proses pelaksanaan sistem MUK oleh atasan hendaknya jangan dilakukan secara terburu-buru. Proses pelaksanaan MUK hendaknya dilakukan sesuai dengan jangka waktu yang telah ditetapkan pada saat perencanaan MUK. Apabila hal ini dapat diperbaiki oleh pihak manajemen maka akan dapat meningkatkan pandangan pegawai mengenai proses keadilan prosedural dalam sistem MUK.
- Berkaitan dengan dimensi DJ, hal yang perlu diperbaiki adalah penilaian kinerja yang berdasarkan sistem MUK harus lebih adil, berkaitan dengan penilaian kinerja terhadap pegawai-pegawai yang lain. Dalam hal ini atasan dalam memberikan penilaian kinerja terhadap bawahan-bawahannya hendaknya jangan disama-ratakan, namun harus benar-benar sesuai dengan kinerja dari masing-masing pegawai. Selain itu atasan dalam memperlakukan bawahan-bawahannya haruslah bersikap sama dan tidak ada pilih kasih. Faktor-faktor tersebut akan

berpengaruh bagi kepuasan pegawai terhadap hasil dari proses sistem MUK. Apabila hal-hal tersebut dapat diperbaiki, maka akan meningkatkan pandangan pegawai mengenai keadilan distributif dalam sistem MUK.

#### 4. Kuadran IV

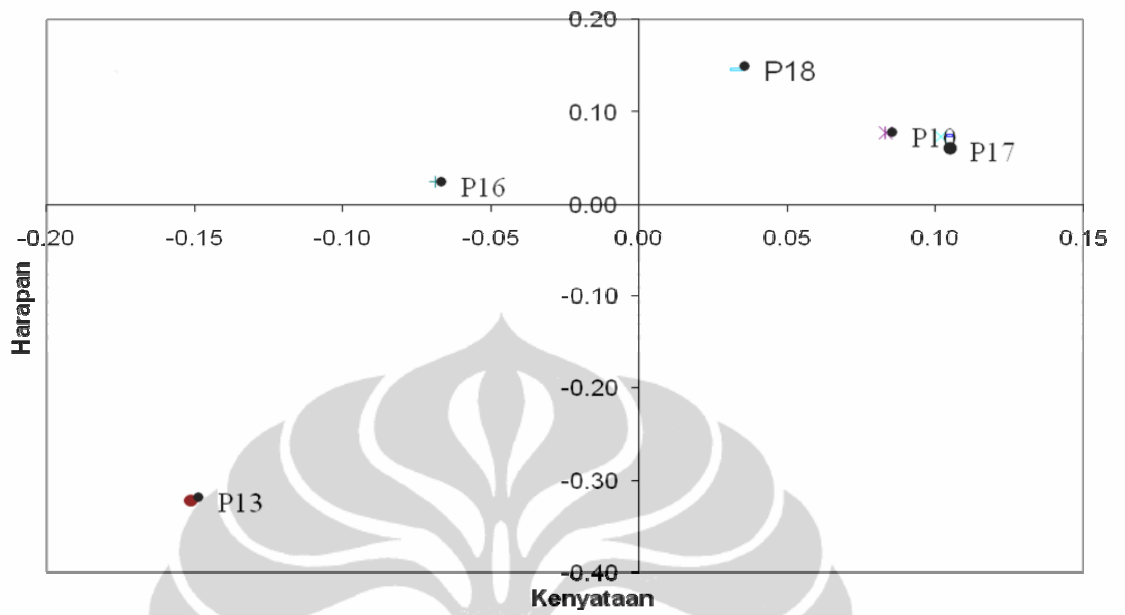
Faktor-faktor yang memang sudah semestinya seperti itu : tidak ada

Hasil dari analisis *performance-importance* dapat dilihat pada Gambar 5.1, Gambar 5.2, dan Gambar 5.3.



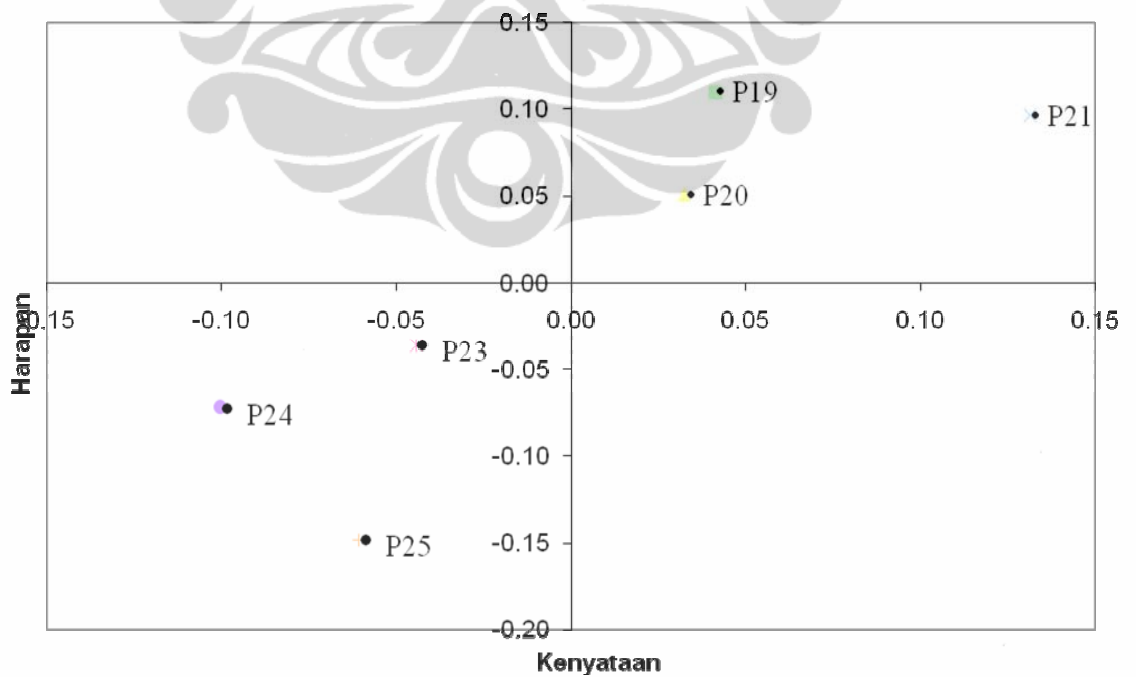
Gambar 5.1

Diagram Kartesius per Pernyataan Dimensi SPJ Sistem MUK



Gambar 5.2

Diagram Kartesius per Pernyataan Dimensi PPJ Sistem MUK



Gambar 5.3

Diagram Kartesius per Pernyataan Dimensi DJ Sistem MUK

### 5.5.2. Diagram Kartesius per Dimensi Keadilan Organisasi

Berdasarkan analisis *performance-importance* per dimensi keadilan organisasi, maka diperoleh hasil bahwa dimensi SPJ dan dimensi DJ berada dalam kuadran I sehingga merupakan dimensi yang harus dipertahankan oleh manajemen PLN wilayah Kalselteng. Sedangkan dimensi PPJ dalam sistem MUK berada dalam kuadran III sehingga merupakan prioritas berikutnya yang harus diperbaiki oleh manajemen PLN wilayah Kalselteng (Gambar 5.4).



Gambar 5.4

#### Diagram Kartesius Dimensi Keadilan Organisasi Sistem MUK

Dimensi SPJ dan DJ merupakan dimensi yang perlu dipertahankan karena dimensi-dimensi ini merupakan dimensi yang mempengaruhi tingkat kepuasan tertinggi dalam kepuasan pegawai PLN wilayah Kalselteng terhadap sistem MUK. Tingginya tingkat kepuasan pegawai terhadap dimensi SPJ dan dimensi DJ disebabkan sistem MUK dan hasil yang diterima dari sistem MUK tersebut telah dapat memenuhi harapan pegawai selama ini.

Selanjutnya dimensi PPJ dalam sistem MUK menjadi prioritas berikut yang perlu diperbaiki oleh manajemen PLN wilayah Kalselteng. Walaupun dimensi ini bukan merupakan prioritas utama yang perlu diperbaiki, namun tetap perlu mendapatkan

perhatian khusus. Kepuasan pegawai terhadap proses pelaksanaan sistem MUK merupakan hal penting guna meningkatkan kepuasan pegawai secara keseluruhan terhadap sistem MUK yang berlaku di PLN wilayah Kalselteng. Keadilan prosedural secara relatif dievaluasi berdasarkan beberapa kriteria, seperti sejauh mana prosedur tersebut dapat menekan bias, konsisten dalam pembagian hasil, penggunaan informasi yang akurat, dapat dikoreksi, dapat mewakili kepentingan penerima, dan didasarkan atas standar moral dan etika (Greenberg, 1990).

## **5.6. Komentar dan Umpan Balik Responden**

### **5.6.1. Berdasarkan Hasil Kuesioner**

Dalam lembaran kuesioner, pada bagian akhir (Bagian 3) terdapat kolom yang disediakan bagi para responden untuk memberikan komentar dan umpan balik dalam bentuk tulisan. Pada kolom tersebut para responden memberikan komentar dan umpan balik yang berkaitan dengan sistem penilaian kinerja berdasarkan sistem Manajemen Unjuk Kerja (MUK) yang dilaksanakan di PLN wilayah Kalselteng.

Berdasarkan komentar dan umpan balik yang ditulis oleh para responden, peneliti memperoleh gambaran bahwa meskipun rata-rata para responden merasa puas terhadap sistem penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK di PLN wilayah Kalselteng, namun sebenarnya masih terdapat ketidakpuasan dan keluhan-keluhan dalam sistem MUK dan pelaksanaannya. Walaupun responden menulis ketidakpuasan dan keluhan-keluhan terhadap sistem MUK, namun mereka masih ada pengertian pada saat mengisi jawaban pada pernyataan-pernyataan tertutup dalam kuesioner. Menurut peneliti kondisi ini disebabkan responden yang merupakan pegawai PLN wilayah Kalselteng tidak mengharapkan survei ini menunjukkan hasil yang kurang bagus, sehingga dapat berpengaruh terhadap citra dari PLN wilayah Kalselteng.

Pada umumnya pegawai memberikan kritikan mengenai obyektivitas pejabat penilai dalam memberikan penilaian kinerja. Mereka merasa bahwa penilaian kinerja yang diberikan oleh atasan masih terdapat unsur subyektivitas, tidak konsisten dan tidak transparan, sehingga pegawai merasa diperlakukan tidak adil dan tidak puas terhadap penilaian kinerja yang mereka terima.

Hal ini dapat diketahui bahwa pada saat penilaian kinerja tahunan, masih terdapat atasan yang tidak melakukan diskusi dengan pegawai yang dinilainya mengenai hasil

kinerja mereka. Mereka mengetahui nilai kinerja tahunan yang diperoleh setelah menerima Surat Keputusan (SK) tentang Gaji Berkala yang mencantumkan hasil nilai kinerja tahunan mereka.

Di samping itu, masih ada atasan yang memberikan penilaian kinerja yang sama terhadap para bawahannya yang terdapat dalam satu seksi/bidang. Pegawai yang mempunyai kinerja yang bagus, rata-rata atau bahkan kurang, diberikan penilaian kinerja yang sama oleh atasan. Hal ini menyebabkan terjadinya demotivasi bagi sebagian pegawai. Mereka yang selama ini menunjukkan kinerja yang bagus, karena diberikan penilaian kinerja yang sama dengan rekan kerjanya yang kinerjanya rata-rata atau kurang, pada akhirnya mereka mulai bekerja asal-asalan dan tidak ada peningkatan kinerja di tahun-tahun berikutnya.

Para responden juga mengeluhkan tentang pengisian sasaran dan standar unjuk kerja dalam formulir MUK. Dalam pelaksanaannya selama ini sasaran unjuk kerja diisi oleh pegawai hanya berdasarkan tugas-tugas dan pekerjaan rutin mereka saja. Di samping itu untuk penetapan standar unjuk kerja juga tidak ada target-target yang terukur. Menurut peneliti kondisi ini dikarenakan dalam menyusun sasaran unjuk kerja belum mengacu pada pedoman kompetensi jabatan yang telah ditetapkan oleh PLN Pusat.

Di samping itu terdapat pula saran-saran dari responden yang mengharapkan bahwa supaya penilaian kinerja dapat dilaksanakan dengan metode 360 derajat. Dalam metode 360 derajat ini penilaian kinerja tidak hanya dilakukan oleh atasan saja, namun juga dilakukan oleh rekan kerja dan bawahan. Dengan metode ini, maka diharapkan dapat meminimalisir adanya unsur subyektivitas atasan dalam memberikan penilaian kinerja, sehingga penilaian dapat dilakukan secara obyektif dan transparan.

### **5.6.2. Berdasarkan Hasil FGD (*Focus Group Discussion*)**

Setelah para responden melakukan pengisian kuesioner, selanjutnya peneliti melakukan FGD dengan mereka, baik itu pegawai level pejabat maupun pegawai non-pejabat. FGD dilakukan pada tanggal 23 Januari 2009 di kantor PLN wilayah Kalselteng, yang diikuti oleh 12 orang pegawai yang terdiri dari 4 orang pegawai level pejabat dan 8 orang pegawai non-pejabat. Para pegawai yang mengikuti FGD tersebut dipilih untuk mewakili masing-masing bidang.



Berdasarkan hasil FGD tersebut menunjukkan hasil yang sama dengan komentar dan saran yang telah ditulis oleh responden pada lembar kuesioner. Pada umumnya mereka berpendapat bahwa sistem MUK yang berlaku di PLN wilayah Kalselteng dinilai cukup baik, namun dalam pelaksanaannya sering kali tidak sesuai dengan harapan pegawai.

Pegawai non-pejabat menilai bahwa penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK yang dilakukan oleh atasan (level pejabat) sering kali masih terdapat unsur subyektivitas, sehingga penilaian yang dilakukan tidak obyektif, tidak konsisten, dan tidak transparan. Sering kali atasan memberikan penilaian kinerja yang sama terhadap pegawai yang berada dalam satu bagian atau seksi, tidak mempertimbangkan bobot kerja dari masing-masing pegawai yang bersangkutan.

Pada umumnya pegawai membandingkan hasil keluaran yang mereka terima, khususnya berkaitan dengan kenaikan gaji pokok berkala, dengan hasil keluaran dari rekan kerja mereka. Apabila hasil keluaran antara pegawai yang mempunyai kinerja yang baik dengan pegawai yang kinerjanya biasa-biasa saja ternyata sama atau tidak jauh berbeda, maka hal ini akan menimbulkan perasaan tidak puas dan tidak adil. Pegawai yang selama ini mempunyai kinerja yang baik akan mengalami demotivasi untuk meningkatkan kinerjanya pada tahun-tahun berikutnya. Apabila kondisi seperti ini terus menerus dibiarkan maka lama kelamaan akan berdampak pada penurunan kinerja organisasi

Di samping itu pada tahap pemantauan 1 (dilakukan pada bulan April 2007), pemantauan 2 (dilakukan pada bulan Agustus 2007), maupun tahap penilaian (dilakukan pada bulan Desember 2007), atasan sering tidak melakukan diskusi dengan pegawai bawahannya tentang evaluasi kinerja mereka dan hal-hal apa saja yang perlu dilakukan untuk pengembangan kinerja mereka. Bahkan kadang kala pegawai tidak mengetahui nilai kinerja mereka, karena mereka menandatangani lembaran MUK terlebih dahulu baru kemudian atasan mengisi penilaian kinerja mereka. Pegawai baru mengetahui nilai kinerjanya setelah menerima Surat Keputusan (SK) tentang Gaji Berkala yang mencantumkan hasil nilai kinerja tahunan mereka. Kondisi-kondisi inilah yang menyebabkan pegawai merasa tidak puas dan tidak adil terhadap hasil penilaian kinerja yang mereka terima.

Adapun pegawai level pejabat pada umumnya mengeluhkan mengenai masalah sasaran dan standar unjuk kerja dalam sistem MUK. Dalam pelaksanaannya selama ini sasaran unjuk kerja diisi oleh pegawai berdasarkan tugas-tugas dan pekerjaan rutin mereka saja, sedangkan untuk standar unjuk kerja juga tidak ada penetapan ukuran atau target yang pasti.

Terdapat pula komentar dan saran dari pegawai level pejabat dan non-pejabat, yang mengharapkan bahwa supaya penilaian kinerja dapat dilaksanakan dengan metode 360 derajat. Dalam metode ini penilaian kinerja tidak hanya dilakukan oleh atasan saja, namun juga dilakukan oleh rekan kerja dan bawahan. Dengan menggunakan metode ini, maka diharapkan penilaian kinerja dapat dilakukan secara obyektif dan transparan.

Dari hasil FGD tersebut dapat diperoleh gambaran bahwa masih banyak keluhan dan ketidakpuasan para pegawai terhadap penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK di PLN wilayah Kalselteng. Apabila dibandingkan dengan hasil pengisian kuesioner, maka hal ini sangat bertentangan. Menurut peneliti hal ini dikarenakan pada saat pengisian kuesioner, para responden masih ada pengertian dan toleransi, karena mereka tidak mengharapkan survei ini menunjukkan hasil yang kurang bagus yang akan berpengaruh terhadap citra PLN wilayah Kalselteng.

## **5.7. Pembahasan Hasil Temuan**

### **5.7.1. Tingkat Kepuasan Pegawai Terhadap Sistem MUK**

Dari hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa pegawai PLN wilayah Kalselteng secara keseluruhan merasa puas terhadap penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK yang berlaku. Hal ini ditunjukkan oleh *mean score* per dimensi keadilan organisasi yang menunjukkan hasil sebagian besar pegawai PLN wilayah Kalselteng merasa puas dengan sistem MUK yang berlaku saat ini, dengan tingkat kepuasan tertinggi pada dimensi SPJ (2,9990) dan tingkat kepuasan terendah pada dimensi PPJ (2,7953).

Menurut peneliti kondisi ini dikarenakan sistem MUK yang dilaksanakan sejak tahun 1998 pada umumnya sudah cukup dipahami dan dimengerti oleh pegawai. Namun dalam proses pelaksanaannya sering kali tidak sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan dalam Keputusan Direksi PLN yang mengatur mengenai Sistem MUK.

Dalam Keputusan Direksi PLN No. 075/1998 disebutkan bahwa sistem MUK dalam kurun waktu satu tahun ada 3 (tiga) siklus yang terdiri dari tahap perencanaan,

tahap pemantauan I dan II, serta tahap penilaian unjuk kerja. Pada tahap perencanaan atasan langsung mendiskusikan sasaran unjuk kerja individu dengan bawahannya. Selanjutnya pada tahap pemantauan, atasan langsung secara berkala 4 bulan sekali memantau kemajuan pencapaian unjuk kerja individu bawahannya dan memberikan umpan balik untuk meningkatkan pencapaian unjuk kerja pada pemantauan berikutnya. Pada tahap penilaian, atasan langsung memberikan penilaian terhadap pencapaian unjuk kerja individu dengan diketahui dan disepakati oleh pegawai.

Pada tahapan-tahapan tersebut atasan langsung diharapkan melakukan diskusi dengan bawahannya. Namun dalam kenyataannya atasan sering kali mengabaikan pelaksanaan diskusi tersebut, terutama pada tahap pemantauan dan tahap penilaian unjuk kerja. Pada umumnya atasan enggan melakukan diskusi pada tahap pemantauan dengan alasan bawahan dianggap telah melakukan pekerjaannya dengan baik. Namun apabila ada bawahan yang menunjukkan kinerja kurang, atasan merasa segan untuk mengajak diskusi atau memberikan umpan balik karena khawatir akan mengakibatkan demotivasi bagi pegawai yang bersangkutan.

Sedangkan pada tahap penilaian unjuk kerja sering kali atasan tidak melakukan diskusi dengan alasan tidak ada waktu lagi karena jangka waktu penilaian yang telah mendesak. Kadang kala pegawai baru mengetahui nilai kinerjanya setelah menerima Surat Keputusan (SK) tentang Gaji Berkala yang mencantumkan hasil nilai kinerja tahunan mereka. SK Gaji Berkala tersebut biasanya dibagikan kepada pegawai pada bulan Februari tahun takwim berikutnya atau sekitar 2 (dua) bulan setelah tahap penilaian unjuk kerja.

Berkaitan pula dengan proses pelaksanaan sistem MUK, sasaran unjuk kerja pegawai terdiri dari hal-hal yang spesifik dan penting untuk dikerjakan, yang disusun sesuai dengan lingkup bidang tanggung jawab yang ada pada uraian jabatan (Kep. Dir. PLN No. 075/1998). Namun dalam pelaksanaannya sasaran unjuk kerja pegawai, khususnya untuk non-pejabat, ditulis berdasarkan pekerjaan-pekerjaan rutin mereka saja. Dalam menyusun sasaran unjuk kerja belum mengacu pada pedoman kompetensi jabatan yang telah ditetapkan oleh PLN Pusat. Menurut peneliti hal ini dikarenakan kurangnya sosialisasi mengenai pedoman Manajemen SDM Berbasis Kompetensi, sehingga belum semua pegawai mengetahui kompetensi jabatan mereka masing-masing.

Selain itu bagi setiap pegawai, khususnya di bidang-bidang non-teknis seperti misalnya: Sekretariat dan Umum, Hukum, Humas, Perencanaan SDM, dan Administrasi SDM, belum ada pengukuran yang tepat mengenai target atau standar unjuk kerja masing-masing individu. Sementara target kinerja tahunan unit induk PLN wilayah Kalselteng yang ditetapkan oleh PLN Pusat hanya diturunkan (*break-down*) sampai pada tingkat bidang, bagian, unit maupun sub-sub unit saja. Target kinerja tahunan tersebut seharusnya juga diturunkan menjadi target kinerja individu sebagai dasar dalam penilaian kinerja tahunan pegawai. Kondisi-kondisi inilah yang menyebabkan tingkat kepuasan pegawai terhadap dimensi PPJ dalam sistem MUK memiliki *mean score* terendah karena pegawai merasa tidak ada sasaran unjuk kerja dan target kinerja yang jelas bagi mereka.

Hasil penelitian mengenai tingkat kepuasan pegawai terhadap sistem MUK di PLN wilayah Kalselteng ini sama dengan hasil penelitian serupa yang dilakukan Amellia (2006) pada Perum Peruri yang juga menunjukkan hasil bahwa sebagian besar pegawai Perum Peruri puas dengan sistem penilaian kinerja yang berlaku di Perum Peruri. Namun pada penelitian yang dilakukan di Peruri menunjukkan hasil *mean score* dimensi DJ merupakan yang paling tinggi (3,12), sedangkan *mean score* dimensi PPJ sebesar 2,91, dan dimensi SPJ memiliki *mean score* terendah yaitu 2,77. Hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pegawai terhadap hasil yang mereka terima dari sistem penilaian kinerja (DJ) yang berlaku di Perum Peruri lebih tinggi dibandingkan dengan tingkat kepuasan terhadap proses pelaksanaan (PPJ) sistem penilaian kinerja dan tingkat kepuasan terhadap sistem penilaian kinerja yang berlaku (SPJ).

Sedangkan hasil penelitian di PLN wilayah Kalselteng diperoleh temuan bahwa tingkat kepuasan tertinggi pada dimensi SPJ (2,9990), sedangkan tingkat kepuasan pada dimensi DJ sebesar 2,8982 dan tingkat kepuasan terendah pada dimensi PPJ (2,7953). Hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pegawai terhadap sistem penilaian kinerja (SPJ) yang berlaku di PLN wilayah Kalselteng lebih tinggi dibandingkan dengan tingkat kepuasan terhadap hasil yang mereka terima dari sistem penilaian kinerja (DJ) maupun tingkat kepuasan terhadap proses pelaksanaan sistem penilaian kinerja yang berlaku (PPJ).

## 5.7.2. Perbedaan Tingkat Kepuasan Pejabat dan Non-pejabat

### 5.7.2.1. Perbedaan Tingkat Kepuasan Per Pernyataan

Berdasarkan hasil uji T per pernyataan dalam dimensi SPJ menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan signifikan antara tingkat kepuasan pejabat dengan tingkat kepuasan non-pejabat. Para pegawai baik pejabat maupun non-pejabat merasa puas dengan diskusi pada sistem MUK. Diskusi dalam sistem MUK dinilai baik oleh para pegawai karena berguna untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Selain itu para pegawai baik pejabat maupun non-pejabat juga merasa puas dengan pelatihan mengenai sistem MUK yang diberikan kepada para atasan sebagai pejabat penilai. Pejabat maupun non-pejabat juga merasa puas dengan penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK yang berlaku selama ini karena dianggap adil dan tidak berat sebelah. Kondisi-kondisi ini dikarenakan para pegawai telah cukup memahami sistem MUK yang telah dilaksanakan sejak tahun 1998 dan mereka merasa puas dengan sistem MUK tersebut.

Hasil uji T per pernyataan dalam dimensi PPJ menunjukkan bahwa para pegawai baik pejabat maupun non-pejabat merasa puas dengan proses pelaksanaan diskusi sistem MUK. Pelaksanaan diskusi dalam sistem MUK mereka anggap penting karena dari diskusi tersebut pegawai dapat mengetahui hal-hal apa saja yang dapat dilakukannya untuk meningkatkan kinerja mereka.

Namun dari hasil uji T per pernyataan dalam dimensi PPJ menunjukkan adanya perbedaan signifikan antara tingkat kepuasan pejabat dengan non-pejabat dalam beberapa hal yang berkaitan dengan pelaksanaan diskusi dalam sistem MUK. Tingkat kepuasan pejabat lebih tinggi (*mean score* 2,98) dibandingkan dengan non-pejabat (*mean score* 2,83) dalam hal pendapat mengenai kinerja mereka diperhatikan oleh atasan ketika melakukan diskusi penilaian kinerja.

Selain itu dalam pelaksanaan diskusi sistem MUK yang berkaitan dengan karir dan pengembangan pribadi pegawai juga menunjukkan tingkat kepuasan pejabat lebih tinggi (*mean score* 2,80) dibandingkan dengan non-pejabat (*mean score* 2,69). Dalam pelaksanaan diskusi yang berkaitan dengan hal-hal yang dapat dilakukan atasan untuk membantu pegawai agar dapat bekerja lebih baik, juga menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pejabat lebih tinggi (*mean score* 2,96) dibandingkan dengan non-pejabat (*mean score* 2,96). Tingkat kepuasan pejabat juga lebih tinggi (*mean score* 2,76) dibandingkan

tingkat kepuasan non-pejabat (*mean score 2,59*) dalam hal proses sistem MUK dilakukan secara terburu-buru oleh atasan.

Kondisi-kondisi tersebut menurut peneliti dikarenakan pejabat (*appraiser* dan *appraisee*) lebih berani berdiskusi dan bertanya kepada atasan berkaitan dengan proses pelaksanaan sistem MUK. Di lain pihak pegawai non-pejabat sering kali merasa sungkan dan ragu untuk memulai berdiskusi dengan atasannya. Pegawai non-pejabat pada umumnya beranggapan bahwa atasan terlalu sibuk dengan pekerjaannya sehingga waktu untuk berdiskusi dengan bawahan sangat terbatas termasuk pada proses sistem MUK. Hal inilah yang menyebabkan tingkat kepuasan pejabat lebih tinggi dibandingkan dengan non-pejabat pada pelaksanaan diskusi sistem MUK.

Selanjutnya dari hasil uji T per pernyataan dalam dimensi DJ menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan signifikan antara tingkat kepuasan pejabat dengan tingkat kepuasan non-pejabat dalam hal kualitas kinerja akan menentukan gaji mereka di PLN. Pejabat maupun non-pejabat setuju bahwa pemberian gaji yang didasarkan pada hasil penilaian MUK merupakan cara yang paling efektif dalam memotivasi pegawai guna memperbaiki kinerja mereka. Selain itu pejabat maupun non-pejabat juga merasa puas dengan hasil penilaian dari proses sistem MUK yang dianggap adil berkaitan dengan penilaian dan perlakuan yang sama sebagaimana pegawai lainnya.

Namun hasil uji T per pernyataan dalam dimensi DJ menunjukkan perbedaan signifikan antara tingkat kepuasan pejabat dengan tingkat kepuasan non-pejabat dalam hal penghasilan yang diterima pegawai akan berdampak pada peningkatan kinerja mereka di masa datang. Tingkat kepuasan pejabat lebih tinggi (*mean score 3,09*) dibandingkan dengan tingkat kepuasan non-pejabat (*mean score 3,00*).

Hasil uji T per pernyataan tersebut berbeda dengan hasil penelitian serupa yang dilakukan oleh Amellia (2006) di Perum Peruri. Berkaitan dengan sistem penilaian kinerja (dimensi SPJ), tidak terdapat perbedaan signifikan antara tingkat kepuasan pejabat dengan tingkat kepuasan non-pejabat dalam hal keseriusan atasan dalam menanggapi diskusi mengenai tinjauan penilaian kinerja pegawai.

Dalam hal proses sistem penilaian kinerja di Perum Peruri, tidak terdapat perbedaan signifikan antara tingkat kepuasan pejabat dan non-pejabat berkaitan dengan proses penilaian kinerja yang adil dan tidak berat sebelah. Hal ini mengakibatkan pejabat dan non-pejabat merasa puas terhadap proses penilaian kinerja yang mereka alami.

Selain itu pejabat maupun non-pejabat juga merasa puas dengan diskusi dalam pelaksanaan sistem penilaian kinerja yang berkaitan dengan karir, pengembangan pribadi, dan cara-cara untuk memperbaiki kinerja mereka. Pegawai Perum Peruri menilai diskusi tersebut merupakan hal penting dalam pelaksanaan sistem penilaian kinerja.

Berkaitan dengan hasil dari sistem penilaian kinerja (dimensi DJ) seperti halnya kondisi yang ada di PLN wilayah Kalselteng, pegawai Perum Peruri baik pejabat maupun non-pejabat juga menilai bahwa kualitas kinerja akan menentukan gaji yang mereka terima. Hal tersebut disebabkan hasil penilaian kinerja akan berpengaruh terhadap kenaikan gaji berkala dan kenaikan peringkat pegawai. Oleh karena itu pemberian gaji yang didasarkan pada hasil penilaian kinerja merupakan cara yang paling efektif dalam memotivasi pegawai guna memperbaiki kinerja mereka di masa mendatang.

Namun dari hasil penelitian di Perum Peruri terdapat dua pernyataan yang menunjukkan adanya perbedaan signifikan antara tingkat kepuasan pejabat dengan non-pejabat sehingga berpengaruh pada kepuasan mereka terhadap sistem penilaian kinerja. Tingkat kepuasan pejabat lebih tinggi (*mean score* 2,78) dibandingkan dengan tingkat kepuasan non-pejabat (*mean score* 2,53) dalam hal kejelasan masukan dari atasan mengenai sistem penilaian kinerja. Akan tetapi dari segi tingkat kepentingan mengenai kejelasan masukan dari atasan terhadap sistem penilaian kinerja, tingkat kepuasan pejabat (*mean score* 2,70) lebih rendah dibandingkan dengan tingkat kepuasan non-pejabat (*mean score* 3,01). Pejabat menilai kejelasan masukan dari atasan yang berkaitan dengan sistem penilaian kinerja tidak begitu penting, sedangkan non-pejabat menganggap bahwa kejelasan masukan dari atasan sangat penting bagi mereka.

#### **5.7.2.2. Perbedaan Tingkat Kepuasan Per Dimensi Keadilan Organisasi**

Berkaitan dengan dimensi keadilan organisasi, perbedaan tingkat kepuasan antara pejabat dan non-pejabat terhadap sistem MUK tersebut menunjukkan perbedaan yang signifikan pada dimensi PPJ yaitu proses pelaksanaan sistem MUK. Tingkat kepuasan pejabat lebih tinggi (2,8864) dibandingkan dengan tingkat kepuasan non-pejabat (2,7534) dalam proses pelaksanaan sistem MUK.

Menurut peneliti kondisi ini dikarenakan pejabat yang berperan sebagai *appraiser* dan *appraisee* lebih berani bertanya dan berdiskusi dengan atasannya dibandingkan dengan non-pejabat yang pada umumnya merasa enggan dan sungkan untuk bertanya

maupun berdiskusi dengan atasannya mengenai proses pelaksanaan sistem MUK. Hal inilah yang mengakibatkan tingkat kepuasan pejabat terhadap dimensi PPJ dari sistem MUK lebih tinggi dibandingkan dengan non-pejabat.

Sedangkan tingkat kepuasan pejabat dan non-pejabat terhadap dimensi SPJ dan dimensi DJ dari sistem MUK tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan. Hal ini dikarenakan pada umumnya pegawai PLN, baik pejabat maupun non-pejabat, telah cukup mengerti dan memahami mengenai sistem MUK yang telah berlaku sejak tahun 1998. Selain itu pegawai PLN wilayah Kalselteng, baik pejabat maupun non-pejabat, merasa puas terhadap hasil yang mereka terima dari sistem MUK tersebut, dalam hal ini berkaitan dengan remunerasi yang diterima pegawai.

Hasil penelitian mengenai tingkat kepuasan pejabat dan non-pejabat terhadap sistem MUK di PLN wilayah Kalselteng ini berbeda dengan hasil penelitian-penelitian serupa yang dilakukan terdahulu. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Cook dan Crossman (2004) pada suatu instansi pemerintah di Inggris yang menunjukkan hasil bahwa tidak terdapat perbedaan dalam tingkat kepuasan pejabat dan non-pejabat terhadap sistem penilaian kinerja yang berlaku di organisasi tersebut.

Namun pada penelitian serupa yang dilakukan oleh Amellia (2006) pada Perum Peruri diperoleh hasil bahwa terdapat perbedaan yang signifikan dalam tingkat kepuasan pejabat dan non-pejabat pada dimensi SPJ dari sistem penilaian kinerja yang berlaku di Peruri, sedangkan untuk dimensi PPJ dan DJ tidak terdapat perbedaan dalam tingkat kepuasan pejabat dan non-pejabat.

Perbedaan hasil penelitian tersebut sesuai pernyataan Amellia (2006) dikarenakan tingkat pengetahuan pejabat Perum Peruri tentang sistem penilaian kinerja lebih baik dibandingkan dengan non-pejabat, sehingga pejabat lebih mengerti dan memahami mengenai sistem penilaian kinerja yang berlaku di Perum Peruri. Hal tersebut menyebabkan pada Perum Peruri tingkat kepuasan pejabat terhadap SPJ lebih tinggi dibandingkan dengan non-pejabat.

Berdasarkan hasil uji T mengenai pelaksanaan diskusi dengan atasan berkaitan dengan kinerja pegawai, tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara tingkat kepuasan pejabat dengan tingkat kepuasan non-pejabat. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa pejabat maupun non-pejabat telah melakukan diskusi pada saat proses penilaian kinerja. Pelaksanaan diskusi tersebut berguna sebagai proses evaluasi kinerja pegawai.



Selain itu dengan diskusi tersebut pegawai juga dapat mengetahui hal-hal apa saja yang perlu dilakukan bagi pengembangan kinerja mereka di masa mendatang.

Dari hasil temuan tersebut dapat dilihat bahwa diskusi antara atasan dengan bawahan sangat penting dalam sistem penilaian kinerja. Kepuasan pegawai terhadap sistem penilaian kinerja dan pelaksanaannya juga ditentukan oleh diskusi antara atasan dengan bawahan. Hal ini sesuai dengan pendapat Kikoski yang menyatakan bahwa ujung tombak (*Achilles'heel*) dari keseluruhan proses penilaian kinerja adalah wawancara tahunan yang merupakan kaji ulang terhadap kinerja karyawan (dalam Cook dan Crossman, 2004). Para atasan diharapkan siap untuk melakukan diskusi dengan pegawai bawahannya sehingga dari hasil diskusi tersebut diharapkan pegawai akan memperoleh umpan balik untuk perbaikan dan peningkatan kinerja mereka di masa mendatang.

### **5.7.3. Pengaruh Dimensi Keadilan Organisasi Terhadap Sistem MUK**

Berdasarkan analisis regresi linier sederhana diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh secara signifikan antara masing-masing dimensi keadilan organisasi dengan kepuasan pegawai terhadap sistem MUK. Dimensi SPJ berpengaruh secara signifikan sebesar 9,7% dalam kepuasan pegawai terhadap sistem MUK, untuk dimensi PPJ berpengaruh secara signifikan sebesar 15,1%, dan dimensi DJ berpengaruh secara signifikan sebesar 25,2% dalam kepuasan pegawai terhadap sistem MUK.

Dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa dimensi DJ memiliki kontribusi yang terbesar dalam menentukan kepuasan pegawai PLN wilayah Kalselteng terhadap sistem MUK, sedangkan dimensi SPJ memiliki kontribusi yang terkecil dalam kepuasan pegawai. Kondisi ini dikarenakan pegawai PLN wilayah Kalselteng menganggap bahwa gaji atau penghasilan yang mereka terima selama ini sangat berpengaruh terhadap kinerja dan tingkat kepuasan mereka terhadap sistem MUK.

Berdasarkan penelitian serupa yang dilakukan oleh Cook dan Crossman (2004) pada instansi pemerintah di Inggris menunjukkan hasil bahwa dimensi SPJ memiliki kontribusi sebesar 84% dalam kepuasan terhadap sistem penilaian kinerja, sedangkan dimensi PPJ memiliki kontribusi sebesar 75%, dan dimensi DJ memiliki kontribusi sebesar 59%. Sedangkan dari penelitian yang dilakukan oleh Amellia (2006) pada Perum Peruri menunjukkan hasil bahwa dimensi SPJ memiliki kontribusi sebesar 30,4% dalam kepuasan terhadap sistem penilaian kinerja, sedangkan dimensi PPJ memiliki kontribusi sebesar 9,3%, dan dimensi DJ memiliki kontribusi sebesar 9,6%.

Dari hasil penelitian-penelitian tersebut di atas, maka dapat dilihat bahwa masing-masing dimensi keadilan organisasi (SPJ, PPJ, dan DJ) berpengaruh secara signifikan dalam tingkat kepuasan pegawai terhadap sistem penilaian kinerja dalam suatu organisasi. Namun masing-masing dimensi tersebut memiliki besaran kontribusi yang berbeda terhadap tingkat kepuasan pegawai.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Cook dan Crossman (2004) menunjukkan hasil bahwa masing-masing dimensi keadilan organisasi (SPJ, PPJ, dan DJ) memiliki kontribusi yang tinggi (di atas 50%) dalam kepuasan terhadap sistem penilaian kinerja. Kondisi ini dikarenakan sistem penilaian kinerja dibuat dengan tujuan utama untuk mengembangkan dan meningkatkan motivasi kinerja karyawan, sehingga sistem penilaian kinerja harus dapat menciptakan keadilan bagi seluruh anggota organisasi (Ruky, 2004). Sesuai dengan pernyataan Cook dan Crossman (2004) bahwa sistem penilaian kinerja dibuat dengan harapan untuk menciptakan keadilan bagi semua orang dalam organisasi, sehingga sistem penilaian kinerja tersebut benar-benar efektif dan dilaksanakan secara konsisten terutama oleh para pihak yang bertanggung jawab untuk memberikan penilaian. Dengan demikian kepuasan karyawan terhadap suatu sistem penilaian kinerja sangat dipengaruhi oleh pandangan mereka terhadap keadilan dari sistem penilaian kinerja tersebut.

Hal ini berbeda dengan kondisi yang terjadi dalam sistem penilaian kinerja yang berlaku pada organisasi di Indonesia. Sedangkan dari hasil penelitian yang dilakukan di Indonesia menunjukkan bahwa masing-masing dimensi keadilan organisasi (SPJ, PPJ, dan DJ) memiliki kontribusi tidak lebih dari 30% dalam kepuasan pegawai terhadap sistem penilaian kinerja. Menurut peneliti hal ini dikarenakan dalam penyusunan sistem penilaian kinerja yang berlaku pada organisasi di Indonesia khususnya pada instansi pemerintahan, sering kali hanya bersifat satu arah yaitu hanya melibatkan dan mendengarkan masukan dari pihak manajemen atau dari bidang SDM saja. Pegawai selaku anggota organisasi sering kali tidak dilibatkan ataupun diminta untuk memberikan masukan-masukannya dalam penyusunan sistem penilaian kinerja. Hal ini menyebabkan tidak adanya komitmen dari anggota organisasi terhadap sistem penilaian kinerja tersebut. Pada akhirnya sistem penilaian kinerja yang telah dibuat menjadi tidak konsisten dan tidak sesuai dengan harapan yang diinginkan yaitu untuk menciptakan

keadilan bagi seluruh anggota organisasi, serta meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai.

Kondisi tersebut tercermin pada hasil penelitian Amellia (2006) yaitu sistem penilaian kinerja yang berlaku di Perum Peruri menggunakan forum rapat perimbangan untuk memperoleh kewajaran terhadap hasil penilaian prestasi kerja, baik untuk internal divisi maupun lintas direktorat. Namun ketentuan dalam sistem penilaian kinerja tersebut dalam pelaksanaannya tidak konsisten karena adanya pembatasan rata-rata berkaitan dengan keterbatasan anggaran tahunan perusahaan, sehingga apa yang telah tercantum dalam pedoman sistem penilaian kinerja tidak sesuai dengan pelaksanaannya.

Hal ini menyebabkan penilaian kinerja menjadi kurang obyektif dan kurang transparan karena pegawai tidak ikut dilibatkan dalam rapat perimbangan. Pegawai tidak diajak berdiskusi maupun memberikan pendapat mengenai kinerja mereka sebagai bahan pertimbangan dalam keputusan akhir penilaian kinerja. Pada akhirnya pegawai merasa tidak puas dan menganggap penilaian kinerja yang diberikan tidak adil karena hasil yang mereka terima sering kali tidak sesuai dengan usaha yang telah mereka keluarkan.

Seperti halnya kondisi yang ada pada Perum Peruri, tidak adanya komitmen dan konsistensi dalam sistem penilaian kinerja serta pelaksanaannya juga terjadi di PLN wilayah Kalselteng meskipun dalam konteks yang berbeda. Hal ini berkaitan dengan ketentuan mengenai sasaran dan standar unjuk kerja dalam sistem MUK yang kurang jelas dan tidak mengacu pada kompetensi jabatan yang telah disusun oleh PLN Pusat. Hal tersebut mengakibatkan tidak adanya arah dan pedoman bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Di lain pihak kondisi ini juga menimbulkan masalah bagi atasan pada saat proses penilaian kinerja. Atasan sering kali mengalami kesulitan dalam memberikan penilaian kinerja sesuai bobot kerja masing-masing pegawai, karena target dan standar unjuk kerja dalam sistem MUK yang tidak jelas dan terukur.

Di samping itu diskusi antara atasan dan bawahan belum dilaksanakan dengan baik pada setiap tahapan sistem MUK. Atasan khawatir dengan memberikan umpan balik yang negatif akan mengakibatkan bawahan menjadi demotivasi dan menurun kinerjanya di kemudian hari. Di pihak lain bawahan sering kali ragu dan takut untuk bertanya atau berdiskusi dengan atasan berkaitan dengan proses pelaksanaan sistem MUK.

Demikian pula pada penilaian kinerja tahunan juga tidak ada diskusi antara atasan dengan bawahannya, sehingga pegawai tidak bisa memberikan pendapat mengenai

kinerja mereka selama ini sebagai bahan pertimbangan dalam penilaian kinerja. Akibatnya masih terdapat unsur subyektivitas atasan pada saat memberikan penilaian kinerja, sehingga penilaian kinerja yang diberikan menjadi tidak obyektif dan tidak transparan. Kondisi-kondisi inilah yang menyebabkan pegawai menjadi tidak puas dan merasa tidak adil atas penilaian kinerja yang mereka terima, karena hasil (*outcomes*) yang diterima sering kali tidak sesuai dengan bobot kerja mereka.

#### **5.7.4. Faktor-faktor yang Perlu Diperbaiki Dalam Sistem MUK**

Berdasarkan hasil analisis *performance-importance* per dimensi keadilan organisasi diperoleh temuan bahwa dimensi SPJ dan DJ merupakan dimensi yang harus dipertahankan, sedangkan dimensi PPJ merupakan prioritas berikutnya yang perlu diperbaiki dalam sistem MUK di PLN wilayah Kalselteng. Kondisi ini sesuai dengan hasil analisis regresi linier sederhana yang menunjukkan bahwa masing-masing dimensi keadilan organisasi (SPJ, PPJ, dan DJ) berpengaruh secara signifikan pada tingkat kepuasan pegawai PLN wilayah Kalselteng terhadap sistem MUK, meskipun masing-masing dimensi memiliki besaran kontribusi yang berbeda-beda dalam kepuasan pegawai. Dimensi DJ memberikan kontribusi yang terbesar (25,2%) dalam total kepuasan pegawai terhadap sistem MUK. Sedangkan PPJ merupakan dimensi kedua yang memberikan kontribusi sebesar 15,1% dalam total kepuasan pegawai, dan SPJ memberikan kontribusi terendah dalam total kepuasan pegawai yaitu sebesar 9,7%.

Meskipun dimensi DJ memberikan kontribusi terbesar dalam tingkat kepuasan pegawai terhadap sistem MUK, namun masih ada faktor yang menjadi prioritas berikutnya yang perlu diperbaiki dalam dimensi DJ yaitu atasan dalam memberikan penilaian kinerja hendaknya berlaku adil dan obyektif. Hal ini berkaitan dengan penilaian kinerja yang diberikan oleh atasan harus sesuai dengan bobot kerja masing-masing pegawai, sehingga pegawai akan merasa adil dan puas dengan hasil penilaian kinerja yang diberikan.

Selanjutnya dimensi PPJ dalam sistem MUK menjadi prioritas berikutnya yang perlu diperbaiki oleh manajemen PLN wilayah Kalselteng. Walaupun dimensi ini bukan merupakan prioritas utama yang perlu diperbaiki, namun tetap perlu mendapatkan perhatian khusus. Kepuasan pegawai terhadap proses pelaksanaan sistem MUK merupakan hal penting guna meningkatkan kepuasan pegawai secara keseluruhan terhadap sistem MUK yang berlaku di PLN wilayah Kalselteng, sebagai contoh dalam

proses sistem MUK oleh atasan hendaknya jangan dilakukan secara terburu-buru. Proses sistem MUK hendaknya dilakukan sesuai dengan jangka waktu yang telah ditetapkan sebelumnya pada saat perencanaan awal. Atasan harus konsisten dalam melaksanakan keseluruhan tahapan-tahapan dalam proses sistem MUK sesuai ketentuan yang ditetapkan dalam Keputusan Direksi No. 075/1998 tentang sistem MUK.

Berdasarkan per pernyataan dalam kuesioner, terdapat faktor yang menjadi prioritas utama untuk diperbaiki yaitu berkaitan dengan dimensi PPJ. Dalam proses pelaksanaan sistem MUK atasan perlu melakukan diskusi dengan bawahannya terutama mengenai karir dan pengembangan pribadi pegawai. Dengan adanya perencanaan karir yang jelas maka dapat memberikan motivasi bagi pegawai untuk lebih meningkatkan kinerjanya di kemudian hari.

Hal yang menjadi prioritas berikutnya yang perlu diperbaiki berkaitan dengan dimensi SPJ yaitu ketentuan penilaian kinerja pada sistem MUK harus lebih dapat memenuhi rasa keadilan dan tidak berat sebelah. Kondisi ini berkaitan dengan ketentuan mengenai sasaran dan standar unjuk kerja dalam sistem MUK harus ditetapkan secara jelas dan terukur bagi setiap pegawai, sehingga dapat menjadi pedoman bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dan juga menjadi dasar penilaian kinerja oleh atasan.

Dalam penelitian serupa yang dilakukan oleh Amellia (2006) pada Perum Peruri menunjukkan hasil yang berbeda. Berdasarkan hasil analisis *performance-importance* menunjukkan bahwa dimensi DJ dalam sistem penilaian kinerja di Perum Peruri menjadi dimensi yang harus dipertahankan, sedangkan dimensi SPJ dan PPJ merupakan prioritas berikutnya yang perlu diperbaiki oleh manajemen Perum Peruri. Kondisi ini menurut Amellia dikarenakan dalam proses penilaian kinerja di Perum Peruri terdapat adanya pembatasan rata-rata terhadap nilai kinerja pegawai dengan alasan anggaran tahunan perusahaan yang terbatas. Hal ini mengakibatkan ketidakpuasan bagi pegawai Perum Peruri. Mereka mengeluhkan pelaksanaan sistem penilaian kinerja yang tidak konsisten karena apa yang tercantum dalam pedoman sistem penilaian kinerja ternyata tidak sesuai dengan pelaksanaannya.

Hasil penelitian pada Perum Peruri tersebut berbeda dengan hasil penelitian serupa yang dilaksanakan di PLN wilayah Kalselteng. Perbedaan hasil penelitian tersebut disebabkan oleh berbagai hal yaitu sebagai berikut :

1. Berkaitan dengan perbedaan dalam sistem penilaian kinerja
  - Sistem penilaian kinerja yang berlaku di PLN disebut dengan sistem Manajemen Unjuk Kerja (MUK), sedangkan sistem penilaian kinerja di Perum Peruri disebut Sistem Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Perum Peruri (disingkat PPPK).
  - Dalam sistem penilaian kinerja di Perum Peruri terdapat rapat pertimbangan yang bertujuan untuk memperoleh kewajaran hasil penilaian prestasi kerja lintas direktorat maupun internal divisi. Sedangkan dalam sistem MUK tidak terdapat ketentuan mengenai rapat pertimbangan sebagaimana yang berlaku di Perum Peruri. Para pihak yang terkait dalam sistem MUK adalah pegawai, atasan langsung, atasan dari atasan langsung, dan bidang kepegawaian.
  - Penilaian kinerja pada sistem MUK terdiri dari empat tahap yaitu tahap perencanaan, tahap pemantauan I, tahap pemantauan II, dan tahap penilaian unjuk kerja. Sedangkan sistem penilaian kinerja di Perum Peruri hanya terdiri dari tahap perencanaan dan tahap penilaian kinerja.
  - Faktor-faktor yang dinilai dalam sistem penilaian kinerja di Perum Peruri meliputi prestasi kerja, potensi, dan pengembangan. Sedangkan kriteria penilaian kinerja dalam sistem MUK meliputi sasaran individu dan kontribusi individu.
  - Dalam sistem penilaian kinerja di Perum Peruri terdapat dua jenis formulir penilaian prestasi kerja yaitu formulir penilaian untuk pegawai tingkat pejabat dan formulir penilaian untuk pegawai non-pejabat. Sedangkan dalam sistem MUK terdapat tiga jenis formulir penilaian unjuk kerja yaitu formulir penilaian unjuk kerja untuk jabatan struktural, formulir penilaian unjuk kerja untuk jabatan fungsional ahli, dan formulir penilaian unjuk kerja untuk jabatan fungsional lain.
  - Dalam sistem penilaian kinerja di Perum Peruri, nilai prestasi kerja pegawai terbagi menjadi lima predikat yaitu “kurang”, “sedang”, “baik”, “sangat baik”, atau “istimewa”. Sedangkan dalam sistem MUK, hasil penilaian unjuk kerja pegawai terbagi menjadi empat skala yaitu “TME” (tidak memenuhi ekspektasi) nilai skala a, “SDE” (sesuai dengan ekspektasi) nilai skala b, “KSE” (konsisten sesuai ekspektasi) nilai skala c, dan “MSE” (memenuhi ekspektasi) nilai skala c’.
2. Perbedaan dalam pelatihan dan sosialisasi sistem penilaian kinerja
  - Berkaitan dengan sistem penilaian kinerja pada Perum Peruri, pelatihan dan sosialisasi lebih diutamakan kepada para pejabat. Hal ini menyebabkan tingkat

kepuasan pejabat terhadap sistem penilaian kinerja di Perum Peruri lebih tinggi dibandingkan dengan tingkat kepuasan non-pejabat. Sedangkan sosialisasi mengenai sistem MUK di PLN wilayah Kalselteng dilaksanakan bagi seluruh pegawai, sehingga tidak menyebabkan adanya perbedaan dalam tingkat kepuasan pejabat dan non-pejabat terhadap sistem MUK.

### 3. Perbedaan dalam kondisi dan lingkungan kerja

- Wilayah kerja PLN Kalselteng lebih luas dibandingkan dengan wilayah kerja Perum Peruri yang berada di Jakarta dan kawasan pabrik di Karawang Jawa Barat. Sedangkan wilayah kerja PLN Kalselteng meliputi Propinsi Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah. Hal ini menyebabkan pemantauan dan pengawasan terhadap pelaksanaan sistem MUK di PLN wilayah Kalselteng lebih sulit, terutama di sub-sub ranting dan kantor-kantor Jaga yang berada di daerah terpencil dengan sarana dan infrastruktur yang masih terbatas.
- Sistem penilaian kinerja di Perum Peruri berlaku sejak tahun 2003. Sedangkan sistem MUK yang dilaksanakan di PLN telah berlaku sejak tahun 1998. Hal ini menyebabkan adanya ketentuan-ketentuan dalam sistem MUK yang tidak sesuai dengan kondisi dan lingkungan saat ini yang telah banyak berubah dan mengalami kemajuan sedemikian pesat, seperti misalnya ketentuan mengenai level jabatan dan struktur organisasi yang telah berubah, serta SDM yang lebih terbuka dan berani mengemukakan pendapat.

Di samping terdapat perbedaan-perbedaan dalam sistem penilaian kinerja di Perum Peruri dan sistem MUK yang berlaku di PLN, namun di lain pihak terdapat pula persamaan dalam sistem penilaian kinerja tersebut. Sistem penilaian kinerja di Perum Peruri dan sistem MUK di PLN merupakan suatu perangkat sistem manajemen SDM yang bertujuan untuk pengembangan SDM guna meningkatkan kinerja perusahaan, serta mencapai visi dan misi perusahaan.

Periode penilaian kinerja dalam sistem penilaian kinerja di Perum Peruri maupun sistem MUK adalah bulan Januari sampai dengan Desember dan dilakukan 1 (satu) tahun sekali. Sedangkan metode penilaian kinerja menggunakan metode *rating scales* yaitu penilai diharuskan untuk memberikan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja pegawai dalam skala-skala tertentu yang dijabarkan melalui kata-kata atau angka, mulai dari skala yang paling rendah hingga skala yang paling tinggi.

Dalam sistem penilaian kinerja di Perum Peruri maupun sistem MUK yang berlaku di PLN, hasil isian formulir harus ditandatangani oleh pegawai yang dinilai, atasan selaku pejabat penilai, dan atasan dari pejabat penilai. Hasil penilaian kinerja pegawai di Perum Peruri maupun di PLN digunakan untuk penetapan kenaikan gaji berkala, kenaikan peringkat, serta usulan promosi dan mutasi pegawai.

Berkaitan dengan penelitian mengenai tingkat kepuasan pegawai terhadap sistem penilaian kinerja yang berlaku di Perum Peruri dan di PLN wilayah Kalselteng diperoleh temuan bahwa pegawai Perum Peruri maupun pegawai PLN wilayah Kalselteng pada umumnya menyampaikan keluhan masih adanya subyektivitas atasan dalam pemberian penilaian kinerja, sehingga penilaian kinerja menjadi tidak obyektif dan tidak transparan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Ruky (2004) bahwa penilaian kinerja tidak terlepas dari subyektivitas penilai sehingga menjadi peluang terjadinya bias yang mengakibatkan terjadinya kesalahan dalam penilaian kinerja.

Pengurangan bias dapat juga dilakukan dengan memilih alat penilaian yang tepat yaitu penetapan standar atau target kinerja yang tepat dan terukur (Ruky, 2004). Namun kondisi yang terjadi di Peruri maupun di PLN wilayah Kalselteng, target kinerja tahunan perusahaan tidak diturunkan sampai dengan target kinerja individu. Apabila kondisi ini masih terus dipertahankan di Perum Peruri maupun di PLN wilayah Kalselteng, maka dapat berdampak pada terjadinya demotivasi pegawai. Pegawai yang semula rajin dan menunjukkan kinerja yang baik, namun karena diberikan penilaian kinerja yang sama dengan pegawai yang kinerjanya biasa-biasa saja atau kurang, maka pegawai tersebut akan menjadi malas dan berkurang kinerjanya di masa mendatang.

Hal tersebut sesuai dengan teori keadilan motivasi (*equity theory of motivation*) dari Adams yang berbasis pada konsep keadilan distributif atau *distributive justice*. Teori keadilan motivasi dalam organisasi berfokus pada pandangan karyawan mengenai keadilan terhadap hasil (*outcomes*) yang mereka terima dibandingkan dengan hasil (*outcomes*) yang diterima oleh karyawan lain.

Dalam teori keadilan motivasi dinyatakan bahwa apabila rasio *input-outcome* tersebut tidak sama, dalam hal ini rasio *input-outcome* yang diterima seorang pegawai ternyata lebih besar atau lebih kecil dibandingkan dengan rasio *input-outcome* pegawai lain, maka hal ini akan menimbulkan suatu ketidakadilan atau *inequity* (Gibson, 2006).



Selanjutnya untuk mengembalikan keadaan ketidakadilan (*inequity*) tersebut dapat menjadi adil (*equity*) kembali adalah melalui pemulihan keadilan atau *restoring equity*, yaitu pegawai tersebut dapat mengubah masukan mereka (*changing inputs*) misalnya dengan tidak mengeluarkan banyak usaha, atau bahkan dapat dengan mengubah situasi (*changing the situation*) yaitu dengan meninggalkan tempat pekerjaan (Gibson, 2006).





## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, maka dapat diambil kesimpulan-kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa responden yang merupakan pegawai PLN wilayah Kalselteng merasa puas dengan penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK yang berlaku selama ini. Hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :
  - *Mean score* menunjukkan hasil  $> 2,5$ , untuk setiap pernyataan maupun setiap dimensi keadilan organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa responden merasa puas dengan penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK yang berlaku di PLN wilayah Kalselteng.
  - Hasil *mean score* per dimensi keadilan organisasi menunjukkan bahwa tingkat kepuasan responden terhadap dimensi SPJ dari sistem MUK adalah yang tertinggi (2,9990) apabila dibandingkan dengan responden terhadap dimensi DJ (2,8982) maupun terhadap dimensi PPJ (2,7953). Hal ini berarti bahwa sebagian besar responden merasa lebih puas terhadap sistem MUK sebagai dasar penilaian kinerja yang selama ini dilaksanakan di PLN wilayah Kalselteng. Namun tingkat kepuasan pegawai terhadap proses pelaksanaan penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK menunjukkan hasil yang paling rendah apabila dibandingkan dengan tingkat kepuasan terhadap hasil dari sistem MUK itu sendiri.
2. Berdasarkan uji T terdapat hasil sebagai berikut :
  - Perbedaan tingkat kepuasan pejabat dan non-pejabat per pernyataan.  
Hasil uji T per pernyataan menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan signifikan antara tingkat kepuasan pejabat dengan tingkat kepuasan non-pejabat berkaitan dengan beberapa hal-hal yaitu sesuai berikut :
    - Berkaitan dengan dimensi SPJ, pejabat dan non-pejabat merasa puas dengan diskusi pada sistem MUK yang berguna bagi pegawai untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Selain itu pejabat dan non-pejabat merasa puas dengan pelatihan mengenai sistem MUK yang diberikan kepada atasan sebagai pejabat penilai. Pejabat dan non-pejabat juga merasa puas dengan

penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK yang berlaku selama ini karena dianggap adil dan tidak berat sebelah.

- Berkaitan dengan PPJ, pejabat dan non-pejabat puas dengan proses diskusi pada sistem MUK karena diskusi tersebut berguna untuk mengetahui hal-hal apa saja yang dapat dilakukan pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka.
- Berkaitan dengan dimensi DJ, pejabat dan non-pejabat setuju bahwa kualitas kinerja menentukan gaji mereka di PLN dan pemberian gaji yang didasarkan pada hasil penilaian MUK merupakan cara yang paling efektif dalam memotivasi pegawai guna memperbaiki kinerja mereka. Selain itu pejabat dan non-pejabat puas dengan hasil dari proses Sistem MUK yang memberikan penilaian yang adil mengenai kinerja pegawai, berkaitan dengan penilaian terhadap pegawai lain. Mereka yakin bahwa dalam penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK mereka diperlakukan dengan cara yang sama sebagaimana pegawai lainnya.

Kondisi-kondisi tersebut dikarenakan pegawai baik pejabat maupun non-pejabat telah cukup memperoleh sosialisasi dan pelatihan mengenai sistem MUK dan pelaksanaannya, sehingga menyebabkan tidak adanya perbedaan signifikan dalam tingkat kepuasan pejabat dan non-pejabat.

Namun dari hasil uji T per pernyataan menunjukkan adanya perbedaan signifikan dalam tingkat kepuasan pejabat dan non-pejabat dalam beberapa hal :

- Tingkat kepuasan pejabat lebih tinggi (*mean score* 2,98) dibandingkan dengan non-pejabat (*mean score* 2,83) dalam hal pendapat mengenai kinerja mereka diperhatikan oleh atasan ketika melakukan penilaian kinerja.
- Tingkat kepuasan pejabat lebih tinggi (*mean score* 2,76) dibandingkan dengan tingkat kepuasan non-pejabat (*mean score* 2,59) dalam hal proses sistem MUK dilakukan secara terburu-buru oleh atasan.
- Tingkat kepuasan pejabat lebih tinggi (*mean score* 2,80) dibandingkan dengan non-pejabat (*mean score* 2,69) dalam hal proses pelaksanaan diskusi yang berkaitan dengan karir dan pengembangan pribadi pegawai.
- Tingkat kepuasan pejabat lebih tinggi (*mean score* 2,96) dibandingkan dengan non-pejabat (*mean score* 2,77) dalam hal proses pelaksanaan diskusi

sistem MUK yang berkaitan dengan hal-hal yang dapat dilakukan oleh atasan untuk membantu pegawai agar dapat bekerja lebih baik lagi.

- Pada dimensi DJ menunjukkan perbedaan signifikan dalam tingkat kepuasan pejabat dan non-pejabat dalam hal penghasilan yang diterima pegawai akan berdampak pada peningkatan kinerja mereka di masa mendatang. Tingkat kepuasan pejabat lebih tinggi (*mean score* 3,09) dibandingkan dengan tingkat kepuasan non-pejabat (*mean score* 3,00).

Perbedaan dalam tingkat kepuasan tersebut dikarenakan pejabat (*appraiser* dan *appraisee*) lebih aktif berperan dalam proses pelaksanaan sistem MUK dibandingkan dengan non-pejabat (*appraisee only*). Pejabat lebih berani bertanya dan berdiskusi dengan atasannya berkaitan dengan proses pelaksanaan sistem MUK. Hal ini menyebabkan tingkat kepuasan pejabat lebih tinggi dibandingkan dengan non-pejabat.

- Perbedaan tingkat kepuasan per dimensi keadilan organisasi.  
Berkaitan dengan dimensi keadilan organisasi dalam tingkat kepuasan pejabat dan non-pejabat, terletak dalam hal tingkat kepuasan pejabat lebih tinggi (2,8864) dibandingkan dengan kepuasan non-pejabat (2,7534) berkaitan dengan proses pelaksanaan sistem MUK (dimensi PPJ). Kondisi ini dikarenakan pada pejabat lebih berani bertanya dan berdiskusi dengan atasannya dibandingkan dengan non-pejabat yang sering kali merasa enggan dan sungkan untuk bertanya atau berdiskusi dengan atasan berkaitan dengan proses pelaksanaan sistem MUK.
  - Dalam hal pelaksanaan diskusi pada sistem MUK tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara tingkat kepuasan pejabat dengan tingkat kepuasan non-pejabat. Pejabat maupun non-pejabat menyadari akan arti pentingnya diskusi antara atasan dengan bawahan yang berguna sebagai proses evaluasi kinerja mereka, serta untuk mengetahui hal-hal apa saja yang perlu dilakukan pegawai bagi pengembangan kinerja mereka di masa mendatang.
3. Berdasarkan analisis regresi linier sederhana antara masing-masing dimensi keadilan organisasi (SPJ, PPJ, dan DJ) menunjukkan terdapat pengaruh signifikan dengan kepuasan responden terhadap sistem MUK, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:
- Dimensi SPJ berpengaruh secara signifikan sebesar 9,7% terhadap kepuasan pegawai dalam sistem MUK.

- Dimensi PPJ berpengaruh secara signifikan sebesar 15,1% terhadap kepuasan pegawai dalam sistem MUK.
  - Dimensi DJ berpengaruh secara signifikan sebesar 25,2% terhadap kepuasan pegawai dalam sistem MUK.
4. Hasil analisis *performance-importance* dalam bentuk diagram Kartesius berkaitan dengan sistem MUK, yaitu sebagai berikut :
- Faktor-faktor yang harus dipertahankan
    - Berkaitan dengan dimensi SPJ, hal yang harus dipertahankan adalah diskusi pada sistem MUK sangat berguna untuk mengetahui tingkat kinerja pegawai. Selain itu hal yang juga perlu dipertahankan adalah pelatihan mengenai sistem MUK terutama bagi para pejabat selaku *appraiser* dan *appraisee*.
    - Berkaitan dengan dimensi PPJ, faktor yang harus dipertahankan adalah atasan harus selalu memperhatikan pendapat-pendapat dari bawahannya mengenai kinerja mereka. Selain itu diskusi atasan dan bawahan dalam proses pelaksanaan sistem MUK harus terus dilakukan karena berguna bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka, dan dalam kesempatan diskusi tersebut atasan dapat membantu bawahannya untuk bekerja dengan lebih baik lagi.
    - Berkaitan dengan dimensi DJ, hal yang harus dipertahankan adalah gaji atau penghasilan pegawai ditentukan oleh kualitas kinerja mereka. Untuk itu pemberian gaji yang didasarkan pada hasil penilaian MUK merupakan cara yang efektif dalam memotivasi pegawai guna memperbaiki kinerja mereka.
  - Faktor yang menjadi prioritas utama untuk diperbaiki
 

Faktor penting yang menjadi prioritas utama yang perlu diperbaiki adalah berkaitan dengan dimensi PPJ dalam sistem MUK yaitu atasan perlu melakukan diskusi dengan bawahannya dalam pelaksanaan MUK, termasuk diskusi mengenai karir dan pengembangan pribadi bawahannya.
  - Faktor-faktor yang menjadi prioritas berikutnya untuk diperbaiki
    - Berkaitan dengan dimensi SPJ, hal yang perlu menjadi prioritas berikutnya untuk perbaikan yaitu ketentuan-ketentuan mengenai penilaian kinerja dalam sistem MUK harus dapat lebih adil dan tidak berat sebelah.
    - Berkaitan dengan dimensi PPJ, hal yang perlu diperbaiki yaitu proses pelaksanaan sistem MUK oleh atasan hendaknya jangan dilakukan secara

terburu-buru. Proses pelaksanaan MUK hendaknya dilakukan sesuai dengan jangka waktu yang telah ditetapkan pada saat perencanaan MUK.

- Berkaitan dengan dimensi DJ, hal yang perlu diperbaiki adalah penilaian kinerja yang berdasarkan pada sistem MUK harus lebih adil, berkaitan dengan penilaian kinerja terhadap pegawai lain. Hendaknya atasan dalam memberikan penilaian kinerja terhadap bawahan jangan disama-ratakan, namun harus sesuai dengan bobot kerja masing-masing pegawai.
  - Hasil diagram Kartesius per dimensi keadilan organisasi menunjukkan bahwa dimensi SPJ dan dimensi DJ merupakan dimensi-dimensi yang perlu dipertahankan karena merupakan dimensi-dimensi yang mempengaruhi tingkat kepuasan tertinggi dalam kepuasan responden PLN wilayah Kalselteng terhadap sistem MUK. Tingginya tingkat kepuasan pegawai terhadap dimensi SPJ dan DJ dikarenakan sistem MUK dan hasil yang diterima dari sistem MUK tersebut telah dapat memenuhi harapan pegawai selama ini. Selanjutnya dimensi PPJ dalam sistem MUK menjadi prioritas berikutnya yang perlu diperbaiki oleh manajemen PLN wilayah Kalselteng. Walaupun dimensi ini bukan merupakan prioritas utama yang perlu diperbaiki, namun tetap perlu mendapatkan perhatian khusus. Kepuasan pegawai terhadap proses pelaksanaan sistem MUK merupakan hal penting guna meningkatkan kepuasan pegawai secara keseluruhan terhadap sistem MUK yang berlaku di PLN wilayah Kalselteng.
5. Berdasarkan komentar tertulis dari responden maupun dari hasil FGD diperoleh temuan bahwa meskipun sebagian besar responden merasa puas terhadap sistem penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK di PLN wilayah Kalselteng, namun masih terdapat ketidakpuasan dan keluhan-keluhan dalam sistem MUK dan pelaksanaannya yaitu dalam hal:
- Penilaian kinerja yang diberikan oleh atasan masih terdapat unsur subyektivitas, tidak obyektif dan tidak transparan sehingga pegawai merasa diperlakukan tidak adil dan tidak puas terhadap penilaian kinerja yang mereka terima.
  - Pada saat penilaian kinerja tahunan, masih terdapat atasan yang tidak melakukan diskusi dengan pegawai yang dinilainya mengenai hasil kinerja mereka. Mereka mengetahui nilai kinerja tahunan yang diperoleh setelah menerima Surat

Keputusan (SK) tentang Gaji Berkala yang mencantumkan hasil nilai kinerja tahunan mereka.

- Para responden juga mengeluhkan tentang pengisian sasaran dan standar unjuk kerja dalam formulir MUK. Dalam pelaksanaannya selama ini sasaran unjuk kerja diisi oleh pegawai hanya berdasarkan tugas-tugas dan pekerjaan rutin mereka saja. Di samping itu untuk penetapan standar unjuk kerja juga tidak ada target-target yang terukur. Menurut peneliti kondisi ini disebabkan dalam menetapkan sasaran dan standar unjuk kerja belum mengacu pada kompetensi jabatan yang telah ditetapkan oleh PLN Pusat, sehingga mereka melakukan tugas sebatas pekerjaan-pekerjaan rutin saja.

## **6.2. Implikasi Manajerial**

Berdasarkan penelitian mengenai tingkat kepuasan pegawai terhadap sistem MUK yang dilaksanakan di PLN wilayah Kalselteng, maka diperoleh temuan bahwa sistem MUK sudah baik dan responden merasa puas dengan sistem MUK tersebut karena berguna sebagai evaluasi untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Untuk itu pendapat pegawai mengenai kinerja mereka harus selalu diperhatikan oleh atasan pada saat melakukan penilaian kinerja.

Selanjutnya atasan sebagai pejabat penilai juga telah cukup diberikan pelatihan dan sosialisasi mengenai sistem MUK tersebut. Di samping itu atasan perlu pula memahami arti pentingnya diskusi mengenai hal-hal yang dapat dilakukan oleh pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka maupun diskusi mengenai hal-hal yang dapat dilakukan oleh atasan untuk membantu pegawai dalam peningkatan kinerja mereka

Pegawai PLN wilayah Kalselteng juga merasa puas dengan hasil yang mereka peroleh dari sistem MUK tersebut, dalam hal ini berkaitan dengan kenaikan berkala dan sistem remunerasi pegawai. Pemberian gaji yang didasarkan pada hasil penilaian MUK merupakan cara yang efektif dalam memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerja mereka di kemudian hari.

Namun dalam sistem MUK dan proses pelaksanaan sistem MUK tersebut masih terdapat beberapa hal yang perlu menjadi perhatian bagi pihak manajemen PLN wilayah Kalselteng, khususnya Bidang SDM dan Administrasi. Berkaitan dengan ketentuan-ketentuan dalam sistem MUK, sasaran dan standar unjuk kerja harus mengacu pada



kompetensi jabatan yang telah ditetapkan oleh PLN Pusat, sehingga target dan standar unjuk kerja dapat terukur secara jelas sesuai bobot kerja masing-masing individu.

Hal lain yang perlu menjadi perhatian adalah proses pelaksanaan tahapan-tahapan dalam sistem MUK (tahap perencanaan, tahap pemantauan I dan II, serta tahap penilaian unjuk kerja). Pada tahap perencanaan, atasan bersama-sama dengan bawahannya menetapkan sasaran dan standar unjuk kerja yang dituangkan dalam formulir MUK sesuai dengan kompetensi jabatan masing-masing pegawai. Pada tahap pemantauan I dan II atasan selain mengisi hasil pemantauan unjuk kerja, namun juga perlu melakukan diskusi mengenai evaluasi kinerja bawahan, pengembangan potensi bawahan, maupun pembinaan pribadi bawahan. Hasil diskusi tersebut dituangkan dalam lembar diskusi MUK dan ditandatangani oleh pegawai yang bersangkutan, atasan langsung, dan diketahui oleh atasan dari atasan langsung, sehingga dapat dimonitor oleh pihak-pihak yang terlibat dalam sistem MUK.

Hal lain yang perlu menjadi perhatian dalam proses pelaksanaan sistem MUK adalah penilaian kinerja oleh atasan yang sering kali dilakukan secara terburu-buru karena jangka waktu penilaian yang telah mendesak. Hal ini menyebabkan penilaian kinerja yang dilakukan oleh atasan masih ada unsur subyektivitas, tidak obyektif dan transparan, tanpa memperhatikan bobot kerja masing-masing individu.

Kondisi-kondisi tersebut di atas perlu menjadi perhatian dari pihak manajemen PLN wilayah Kalselteng, khususnya Bidang SDM dan Administrasi. Dengan adanya perbaikan pada faktor-faktor yang berkaitan dengan dimensi keadilan organisasi dalam sistem MUK diharapkan dapat meningkatkan kepuasan pegawai terhadap sistem MUK tersebut. Dengan demikian sistem MUK benar-benar dapat memberikan manfaat bagi seluruh pegawai sesuai dengan tujuan dari sistem penilaian kinerja itu sendiri yaitu sebagai suatu perangkat sistem manajemen SDM untuk pengembangan kompetensi dan kinerja pegawai, perencanaan karir, maupun dalam kaitannya dengan kompensasi atau remunerasi. Dengan peningkatan kompetensi dan kinerja pegawai pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi PLN wilayah Kalselteng secara keseluruhan di masa datang.

### 6.3. Limitasi Penelitian

Penelitian mengenai tingkat kepuasan pegawai terhadap penilaian kinerja berdasarkan sistem Manajemen Unjuk Kerja (MUK) yang dilaksanakan di PLN wilayah Kalselteng ini, mempunyai beberapa keterbatasan yaitu sebagai berikut :

1. Obyek atau lokasi penelitian.

Pemilihan terhadap obyek atau lokasi penelitian yang berbeda tentunya juga akan diperoleh hasil temuan yang berbeda pula. Hal ini dikarenakan masing-masing organisasi mempunyai karakteristik, sistem, iklim dan budaya organisasi yang berbeda-beda. Penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK hanya dilaksanakan di PLN. Namun demikian hasil penelitian yang dilaksanakan di PLN wilayah Kalselteng akan berbeda dengan penelitian serupa yang dilaksanakan pada PLN unit bisnis lain mengingat kelas unit maupun karakter SDM yang berbeda, sehingga implikasi terhadap organisasi juga akan berbeda pula.

2. Jangka waktu penelitian.

Mengingat jangka waktu penelitian yang terbatas, sehingga tidak semua pegawai PLN wilayah Kalselteng dapat mengisi kuesioner sebagaimana yang diharapkan. Pada saat penelitian ini dilaksanakan terdapat pegawai-pegawai yang sedang melaksanakan perjalanan dinas, cuti, sakit ataupun ijin.

3. Kemungkinan terjadinya *systematic error*

*Systematic error* berupa kesalahan yang tidak sengaja yang disebabkan karena pengarahannya yang kurang jelas kepada responden pada saat pengambilan data.

4. Penelitian ini bersifat *cross sectional* yaitu penelitian ini hanya dilakukan dalam satu jangka waktu tertentu, dan bukan merupakan *longitudinal study* yang dilakukan secara berkala. Apabila penelitian ini dilaksanakan secara berkala tentunya akan diperoleh hasil yang berbeda, sehingga implikasi terhadap organisasi juga akan berbeda pula. Hal ini dikarenakan pihak manajemen tentunya akan mengadakan tindak lanjut terhadap hasil penelitian terdahulu seperti misalnya perbaikan terhadap faktor-faktor yang menjadi prioritas utama yang perlu diperbaiki maupun faktor yang menjadi prioritas berikutnya yang perlu diperbaiki, sehingga untuk penelitian berikutnya diharapkan akan diperoleh hasil yang lebih baik daripada penelitian sebelumnya.

#### 6.4. Saran

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, maka dapat disampaikan saran-saran bagi pihak manajemen PLN wilayah Kalselteng berkaitan dengan sistem MUK dan pelaksanaannya, yaitu sebagai berikut :

##### 1. Berkaitan dengan SPJ (*System Procedural Justice*)

- Sistem MUK yang telah dilaksanakan sejak tahun 1998 sudah baik dan dapat memberikan kepuasan bagi para pegawai. Namun perlu menjadi perhatian bagi para pejabat di PLN wilayah Kalselteng untuk mengetahui arti pentingnya diskusi antara atasan dan bawahan dalam proses pelaksanaan sistem MUK, dan menjalankan diskusi tersebut sesuai dengan tahapan-tahapan dalam sistem MUK.
- Supaya diskusi dalam sistem MUK dapat berjalan baik dan dilaksanakan sesuai tahapan-tahapan dalam sistem MUK (perencanaan, pemantauan I, pemantauan II, dan penilaian), maka dalam formulir MUK perlu ditambahkan lembar diskusi MUK.

Dalam lembar diskusi tersebut berisi hasil diskusi antara atasan dan bawahan, waktu pelaksanaan diskusi, dan ditandatangani oleh pegawai yang bersangkutan, atasan langsung serta diketahui oleh atasan dari atasan langsung. Melalui lembar diskusi tersebut dapat menjadi monitoring bahwa diskusi telah dilaksanakan pada setiap tahapan-tahapan sistem MUK. Kenyataan yang terjadi selama ini, lembar pembinaan dan pengembangan pegawai pada formulir MUK yang berisi disiplin pegawai, kekuatan dan potensi pegawai, langkah pembinaan dan pengembangan pegawai, komentar pegawai, komentar atasan langsung dan komentar atasan dari atasan langsung, hanya diisi pada saat penilaian unjuk kerja saja.

- Setelah diskusi dalam sistem MUK dapat berjalan dengan baik, maka dapat menjadi pertimbangan bagi pihak manajemen PLN wilayah Kalselteng untuk melakukan penilaian kinerja dengan metode 360 derajat. Dengan metode penilaian 360 derajat ini seorang pegawai tidak hanya dinilai oleh atasan langsung saja, namun juga akan dinilai oleh rekan kerja dan juga bawahannya. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari unsur subyektivitas atasan dalam memberikan penilaian, sehingga diharapkan hasil penilaian akan lebih obyektif dan transparan.

## 2. Berkaitan dengan PPJ (*Process Procedural Justice*)

- Atasan hendaknya memanfaatkan dengan sebaik-baiknya tahapan-tahapan dalam sistem MUK (pemantauan I, pemantauan II, dan penilaian) untuk melakukan diskusi dengan bawahannya mengenai evaluasi kinerja mereka selama ini, hal-hal yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja di masa-masa mendatang, termasuk juga diskusi mengenai pengembangan karir dan pengembangan pribadi pegawai. Namun tidak menutup kemungkinan bahwa diskusi dapat dilaksanakan setiap saat apabila memang dipandang perlu, baik oleh atasan maupun bawahan.
- Untuk meminimalisir terjadinya subyektivitas dalam penilaian kinerja pegawai, diharapkan kepada atasan sebagai pegawai pejabat penilai, supaya mempunyai catatan-catatan khusus mengenai hasil kinerja bawahannya. Selanjutnya berdasarkan catatan tersebut dapat menjadi bahan pertimbangan dan acuan pada saat pelaksanaan diskusi antara atasan dan bawahan, sehingga penilaian kinerja dilakukan secara obyektif dan transparan.

## 3. Berkaitan dengan DJ (*Distributive Justice*)

- Atasan perlu menyusun sasaran dan standar unjuk kerja yang jelas dan terukur (dibuat tertulis dalam formulir MUK) bagi setiap bawahannya, sehingga dapat menjadi pedoman bagi setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini juga penting bagi atasan sebagai pedoman dalam memberikan penilaian kinerja terhadap bawahannya.
- Selanjutnya hasil penilaian unjuk kerja pegawai tersebut menjadi dasar untuk kenaikan gaji berkala dan kenaikan peringkat reguler sesuai ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan oleh PLN Pusat berkaitan dengan Sistem MUK dan Sistem Remunerasi Pegawai.

## 4. Berkaitan dengan kepuasan pegawai terhadap sistem MUK

- Diharapkan Bagian SDM PLN wilayah Kalselteng melakukan survei secara berkala (setiap satu tahun sekali), guna mengetahui kekurangan dan kelemahan yang dirasakan para pegawai terhadap sistem MUK. Berdasarkan hasil survei tersebut selanjutnya dilakukan evaluasi dan peninjauan ulang terhadap sistem MUK maupun pelaksanaannya, termasuk hal-hal apa yang perlu diperbaiki, diperjelas dan dipertahankan dalam sistem penilaian kinerja berdasarkan MUK. Semua itu bertujuan supaya kepuasan pegawai terhadap sistem MUK dapat lebih

baik sehingga diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai dan pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan di masa datang.

- Dalam penyusunan sasaran dan standar unjuk kerja pegawai pada formulir MUK diharapkan agar mengacu pada kompetensi jabatan yang telah ditetapkan oleh PLN Pusat, sehingga kinerja pegawai dapat dikembangkan sesuai dengan kompetensi mereka masing-masing.



## DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J.S. (1965). "Inequity in social exchange". Pada Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.2. New York: Academic Press.
- Bies, R.J. dan Moag, J.S. (1986). "International justice: communication criteria for fairness". Pada Sheppard, B.H, *Research on Negotiation in Organizations*, Vol. 1. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bowen, D.E., Gilliland, S.W. dan Folger, R. (1999). *HRM and service fairness: How being fair with employees spills over to customer*. New York: American Management Association.
- Bowles, M.L. dan Coates, G. (1993). "Image and substance: the management of performance as rhetoric or reality?", *Personal Review*, Vol. 22 No. 2, hlm 3-21.
- Cascio, W.F. (2003). *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life*. New York: Mc.Graw-Hill.
- Chen-Ming Chu dan Dar-Hsin Chen. (2007). "Performance Appraisal Systems in Service and Manufacturing Industries: Evidence from Taiwan", *International Journal of Management*, Vol. 24 No. 3, hlm 512-520.
- Cook, J. dan Crossman, A. (2004). "Satisfaction with performance appraisal systems: a study of role perceptions", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 No. 5, hlm 526-541.
- Cropanzano, R. dan Greenberg, J. (1997). "Progress in organizational justice: tunneling through the maze". Pada Cooper, C. dan Robertson, I. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Wiley.
- Cropanzano, R. dan Randall, M.L. (1993). "Injustice and work behavior: a historical review". Pada Cropanzano, R. *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Davis, T. dan Landa, M. (1999). "A contrary look at employee performance appraisal", *Canadian Manager*, Vol. 24 No. 3, hlm 18-21.
- Fletcher, C. (1993). "Appraisal: an idea whose time has gone", *Personnel Management*, Vol. 24 No. 3, hlm 7-34.

- Greenberg, J. (1987). "A taxonomy of organizational justice theories", *Academy of Management Review*, Vol. 12 No. 1, hlm 9-22.
- Grote, D. (2002). *The Performance Appraisal Question and Answer Book: a Survival Guide for Managers*. New York: Amacon.
- Hastono, S.P. (2001). *Modul Analisis Data*. Jakarta: FKM Universitas Indonesia.
- Hellriegel, Don, Jackson, Susan, E. dan Slocum, Jr. (2005). *Management, a Competency-Based Approach*. Singapore: Thomson South-Western.
- Homans, G.C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Ilgel, D.R., Fisher, C.D. dan Taylor, M.S. (1979). "Consequences of individual feedback on behavior in organizations", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 64 No. 2, hlm 71-349.
- Kikoski, J.F. (1999). "Effective communications in the performance appraisal interview: face-to-face communication for public managers in the culturally diverse workplace", *Public Personnel Management*, Vol. 28, hlm 23-301.
- Kluger, A.N. dan DeNisi, A. (1996). "The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory", *Psychological Bulletin*, Vol. 119 No. 2, hlm 84-254.
- Kreitner, R. dan Kinichi, A. (2008). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill International Edition.
- Lerner, M.J. (1980). *The Belief in a Just World*. New York: Plenum.
- Leventhal, G.S., Karuza, J. dan Fry, W.R. (1980). "Beyond fairness: a theory of allocation preferences". Pada Mikula, G. *Justice and Social Interaction: Experimental and Theoretical Contribution from Psychological Research*. New York: Springer-Verlag.
- Lind, E.A. dan Tyler, T.R. (1998). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press.
- Maholtra, Naresh K. (2007). *Marketing Research: An applied Orientation*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

- Mount, M.K. (1983). "Comparison of managerial and employee satisfaction with a performance appraisal system", *Personnel Psychology*, Vol. 36, hlm 99-110.
- Murphy, K.R. dan Cleveland, J.N. (1991). *Performance Appraisal: an Organizational Perspective*. Needham Heights: Allyn & Bacon.
- Pooyan, A. dan Eberhardt, B.J. (1989). "Correlates of performance appraisal satisfaction among supervisory and non-supervisory employees", *Journal of Business Research*, Vol. 19, hlm 26-215.
- Prahalad, C.K. dan Hamel, G. (1990). "The core competencies of the corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68, hlm 79-91.
- Rivai, V. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Murai Kencana.
- Ruky, S. Achmad. (2004). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Santoso, Singgih. (2003). *Statistik Deskriptif: Konsep dan Aplikasi dengan Microsoft Excel dan SPSS*. Yogyakarta: Andi.
- Thibaut, J. dan Walker, L. (1975). *Procedural Justice: a Psychological Analysis*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Triandis, H.C., Dunnette, M.D. dan Hough, L.M. (1998). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 4. Mumbai: Jaico Publishing House.
- Walster, E., Walster, G.W. dan Berscheid, E. (1978). *Equity: Theory and Research*. Boston: Allyn & Bacon.
- Walster, E., Walster, G.W. dan Scott, W.G. (1978). *Equity: Theory and Research*. Boston: Allyn & Bacon.
- Werthwe, R. dan Davis, K. (1996). *Human Resource and Personnel Management*. USA: McGraw-Hill.
- Yustina N. dan Jacob, M. (2006). "Performace Appraisal System Impact on University Academic Staff Job Satisfaction and Productivity", *Performance Improvement Quartely*, Vol. 19 No. 1, hlm 117-126.

<http://www.pln.co.id/>. 10 Desember 2008.

<http://www.plnkalselteng.co.id/>. 10 Desember 2008.





## Lampiran 1. Kuesioner

Responden Yth,

Saya adalah mahasiswa Program Magister Manajemen Universitas Indonesia, saat ini sedang mengadakan penelitian tentang “Tingkat Kepuasan Pegawai PLN Wilayah Kalselteng terhadap Penilaian Kinerja berdasarkan Sistem Manajemen Unjuk Kerja (SMUK)”.

Mohon kesediaan Saudara/Saudari untuk mengisi kuesioner ini dengan lengkap dan **jujur**.

Dalam kuesioner ini tidak ada jawaban yang benar atau salah. Kami sangat menghargai pendapat anda tentang apa yang anda rasakan pada setiap pernyataan yang diajukan. Semua informasi yang anda berikan bersifat rahasia dan tidak perlu menuliskan identitas.

Terima kasih atas partisipasi anda.

*Indriyani Widayati*

<h3>Bagian 1 – Informasi Demografi (<i>Demographic Information</i>)</h3>
--

Rangkaian pertanyaan-pertanyaan di bawah ini memberikan informasi mengenai diri anda, yang diperlukan untuk analisis secara statistik terhadap tanggapan-tanggapan yang diberikan.

Untuk menjawab rangkaian pertanyaan di bawah ini, anda diminta untuk memberi tanda silang (X) pada pilihan jawaban yang sesuai dengan diri anda.

1. Lamanya anda bekerja di PLN:
 

a. 0 - 4 tahun	d. 20-29 tahun
b. 5 - 9 tahun	e. 30 tahun atau lebih
c. 10 – 19 tahun	
  
2. Usia anda pada saat ini:
 

a. Dibawah 25 tahun	d. 45-54 tahun
b. 25 - 34 tahun	e. 55 tahun atau lebih
c. 35 – 44 tahun	



8. Saya mengadakan diskusi mengenai kinerja saya dengan atasan saya pada saat penilaian MUK periode Januari-Desember 2007 :
  - a. Ya
  - b. Tidak
  
9. Pada saat penilaian kinerja periode Januari-Desember 2007, saya menjadi atasan dan saya juga melakukan penilaian kinerja terhadap bawahan saya dalam satu bidang:
  - a. Ya
  - b. Tidak
  
10. Hasil penilaian kinerja saya untuk periode Januari-Desember 2007:
  - a. Seperti yang diharapkan/diperkirakan
  - b. Lebih rendah dari apa yang diharapkan/diperkirakan
  - c. Lebih tinggi dari apa yang diharapkan/diperkirakan
  
11. Hasil penilaian kinerja saya pada periode Januari-Desember 2007 dibandingkan dengan hasil penilaian kinerja pada periode Januari-Desember 2006:
  - a. Tidak dapat disamakan karena level saya berubah
  - b. Sama dengan hasil penilaian kinerja pada periode Januari-Desember 2006
  - c. Lebih rendah dari hasil penilaian kinerja pada periode Januari-Desember 2006
  - d. Lebih tinggi dari hasil penilaian kinerja pada periode Januari-Desember 2006
  - e. Tidak dapat dibandingkan, karena merupakan penilaian kinerja pertama bagi saya
  
12. Saya menganggap bahwa kinerja saya selama setahun terakhir adalah:
  - a. Di bawah rata-rata
  - b. Rata-rata
  - c. Di atas rata-rata

Terima kasih. Silahkan lanjutkan ke bagian 2.

Bagian 2 – Silahkan tunjukkan tingkat persetujuan anda terhadap pernyataan-pernyataan di bawah ini, dengan cara memberi tanda silang (X).

Jawaban anda terhadap pernyataan-pernyataan di bawah ini diperlukan untuk menilai bagaimana pendapat anda mengenai proses penilaian kinerja berdasarkan Sistem MUK di PLN. Mohon berikan pandangan anda berkenaan dengan proses penilaian MUK pada periode Januari-Desember 2007.

Keterangan:

**Sistem Manajemen Unjuk Kerja (SMUK)** merupakan proses pengisian formulir MUK yang terdiri dari perencanaan, pemantauan dan penilaian.

Pernyataan	Kenyataan				Harapan			
	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
1. Saya menganggap diskusi pada Sistem MUK berguna untuk membantu saya mengetahui tingkat kinerja saya.	1	2	3	4	1	2	3	4
2. Atasan saya menanggapi diskusi pada proses pelaksanaan sistem MUK saya secara serius.	1	2	3	4	1	2	3	4
3. Diskusi pada Sistem MUK merupakan satu-satunya waktu dimana saya mendapatkan umpan balik mengenai kinerja saya.	1	2	3	4	1	2	3	4
4. Masukan pada Sistem MUK saya dari atasan, tidak jelas.	1	2	3	4	1	2	3	4

5. Saya tidak yakin bahwa atasan konsisten mendengarkan dan menggunakan masukan dari orang yang dinilainya atau dari orang lain.	1	2	3	4	1	2	3	4
6. Setiap orang yang memberi penilaian terhadap kinerja pegawai seharusnya mendapat pelatihan mengenai sistem MUK.	1	2	3	4	1	2	3	4
7. Penilaian kinerja berdasarkan Sistem MUK adil dan tidak berat sebelah.	1	2	3	4	1	2	3	4
8. Jika saya tidak setuju dengan penilaian kinerja saya setelah berdiskusi dengan atasan saya, maka dalam sistem MUK terdapat proses upaya banding / pertimbangan lain yang jelas untuk saya pergunakan.	1	2	3	4	1	2	3	4
9. Saya puas terhadap proses penilaian kinerja berdasarkan Sistem MUK.	1	2	3	4	1	2	3	4
10. Pendapat saya mengenai kinerja saya diperhatikan oleh atasan ketika melakukan penilaian kinerja saya untuk setahun terakhir.	1	2	3	4	1	2	3	4

11. Atasan saya menggunakan Sistem MUK untuk menilai kinerja saya tanpa berat sebelah.	1	2	3	4	1	2	3	4
12. Atasan saya tidak mengerti mengenai tugas saya untuk memberikan penilaian kinerja yang adil berdasarkan Sistem MUK (apabila anda adalah seorang atasan).	1	2	3	4	1	2	3	4
13. Saya merasa bahwa proses dalam Sistem MUK saya dengan atasan dilakukan terlalu terburu-buru.	1	2	3	4	1	2	3	4
14. Beberapa hal mengenai kinerja saya yang disampaikan atasan berdasarkan proses Sistem MUK saya setahun terakhir ini, sungguh tak terduga.	1	2	3	4	1	2	3	4
15. Saya yakin bahwa kinerja saya menjadi lebih baik sebagai hasil dari penilaian MUK saya tahun lalu.	1	2	3	4	1	2	3	4
16. Dalam proses pelaksanaan Sistem MUK saya tahun lalu termasuk diskusi mengenai karir dan pengembangan pribadi saya.	1	2	3	4	1	2	3	4

17. Dalam proses pelaksanaan Sistem MUK saya tahun lalu termasuk diskusi tentang hal-hal yang dapat saya lakukan untuk meningkatkan kinerja saya.	1	2	3	4	1	2	3	4
18. Dalam proses pelaksanaan Sistem MUK saya tahun lalu termasuk diskusi mengenai hal-hal yang atasan saya dapat lakukan untuk membantu agar saya dapat bekerja lebih baik lagi.	1	2	3	4	1	2	3	4
19. Kualitas kinerja saya menentukan gaji saya di PLN.	1	2	3	4	1	2	3	4
20. Pemberian gaji yang didasarkan pada hasil penilaian MUK merupakan cara yang paling efektif dalam memotivasi pegawai guna memperbaiki kinerja mereka.	1	2	3	4	1	2	3	4
21. Saya yakin bahwa penghasilan yang saya terima akan berdampak pada peningkatan kinerja saya di masa datang.	1	2	3	4	1	2	3	4



22. Saya tidak yakin bahwa pada Sistem MUK memperhatikan seluruh prestasi kerja saya.	1	2	3	4	1	2	3	4
23. Saya percaya bahwa hasil dari proses Sistem MUK memberi saya penilaian yang adil mengenai kinerja saya, berkaitan dengan penilaian terhadap karyawan lain.	1	2	3	4	1	2	3	4
24. Saya puas dengan hasil dari proses Sistem MUK di PLN.	1	2	3	4	1	2	3	4
25. Saya yakin bahwa dalam penilaian kinerja berdasarkan Sistem MUK, saya diperlakukan dengan cara yang sama sebagaimana pegawai lainnya.	1	2	3	4	1	2	3	4

Secara keseluruhan, kepuasan saya terhadap penilaian kinerja berdasarkan Sistem MUK di PLN:

1. Sangat puas
2. Puas
3. Tidak puas
4. Sangat tidak puas

Bagian 3 – Jika anda ingin menambahkan komentar dan saran apapun mengenai jawaban-jawaban anda terhadap penilaian kinerja berdasarkan sistem MUK di PLN, silahkan tuliskan komentar dan saran anda pada kolom di bawah ini.



Terima kasih atas kesediaan anda mengisi kuisioner ini.



## Lampiran 2: Uji Validitas dan Reliabilitas (SPJ)

### Factor Analysis

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.706
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	714.420
	df	28
	Sig.	.000

#### Anti-image Matrices

		SPJ_1_K	SPJ_2_K	SPJ_3_K	SPJ_4_K	SPJ_5_K	SPJ_6_K	SPJ_7_K	SPJ_8_K
Anti-image Covariance	SPJ_1_K	.795	.124	-.122	-.193	-.068	-.044	-.063	.012
	SPJ_2_K	.124	.767	-.084	.046	.248	-.016	.076	.029
	SPJ_3_K	-.122	-.084	.882	.082	-.106	.065	-.050	-.215
	SPJ_4_K	-.193	.046	.082	.807	-.123	-.118	.006	.005
	SPJ_5_K	-.068	.248	-.106	-.123	.697	-.112	-.057	-.060
	SPJ_6_K	-.044	-.016	.065	-.118	-.112	.748	-.278	.031
	SPJ_7_K	-.063	.076	-.050	.006	-.057	-.278	.767	-.063
	SPJ_8_K	.012	.029	-.215	.005	-.060	.031	-.063	.913
Anti-image Correlation	SPJ_1_K	.765(a)	.159	-.145	-.242	-.092	-.057	-.081	.015
	SPJ_2_K	.159	.713(a)	-.102	.059	.339	-.021	.099	.034
	SPJ_3_K	-.145	-.102	.488(a)	.098	-.135	.080	-.061	-.239
	SPJ_4_K	-.242	.059	.098	.748(a)	-.164	-.152	.007	.006
	SPJ_5_K	-.092	.339	-.135	-.164	.737(a)	-.155	-.078	-.076
	SPJ_6_K	-.057	-.021	.080	-.152	-.155	.687(a)	-.366	.038
	SPJ_7_K	-.081	.099	-.061	.007	-.078	-.366	.710(a)	-.076
	SPJ_8_K	.015	.034	-.239	.006	-.076	.038	-.076	.612(a)

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**Communalities**

	Initial	Extraction
SPJ_1_K	1.000	.383
SPJ_2_K	1.000	.380
SPJ_3_K	1.000	.035
SPJ_4_K	1.000	.334
SPJ_5_K	1.000	.517
SPJ_6_K	1.000	.367
SPJ_7_K	1.000	.369
SPJ_8_K	1.000	.052

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

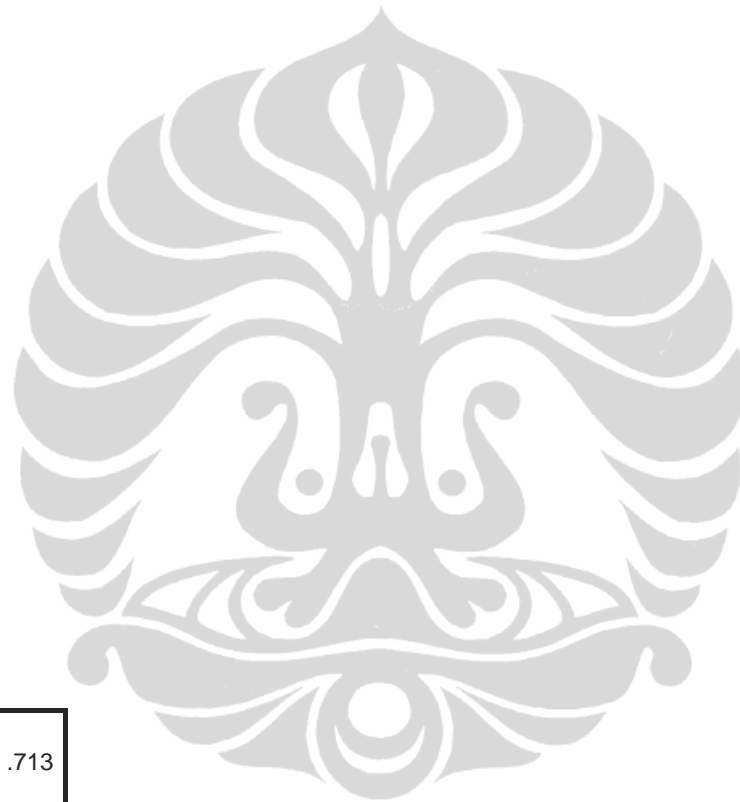
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.436	30.455	30.455	2.436	30.455	30.455
2	1.281	16.011	46.465			
3	.989	12.362	58.827			
4	.842	10.528	69.355			
5	.761	9.518	78.873			
6	.656	8.198	87.071			
7	.545	6.807	93.878			
8	.490	6.122	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix(a)**

	Componen t
	1
SPJ_1_K	.619
SPJ_2_K	-.616
SPJ_3_K	
SPJ_4_K	.578
SPJ_5_K	.719
SPJ_6_K	.606
SPJ_7_K	.608
SPJ_8_K	

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a. 1 components extracted.

**Factor Analysis****KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.713
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	436.907
	df	10
	Sig.	.000

## Anti-image Matrices

		SPJ_1_K	SPJ_4_K	SPJ_5_K	SPJ_6_K	SPJ_7_K
Anti-image Covariance	SPJ_1_K	.830	-.201	-.145	-.034	-.088
	SPJ_4_K	-.201	.819	-.150	-.128	.008
	SPJ_5_K	-.145	-.150	.809	-.113	-.110
	SPJ_6_K	-.034	-.128	-.113	.756	-.278
	SPJ_7_K	-.088	.008	-.110	-.278	.784
Anti-image Correlation	SPJ_1_K	.737(a)	-.244	-.177	-.043	-.109
	SPJ_4_K	-.244	.718(a)	-.184	-.162	.009
	SPJ_5_K	-.177	-.184	.766(a)	-.145	-.139
	SPJ_6_K	-.043	-.162	-.145	.685(a)	-.361
	SPJ_7_K	-.109	.009	-.139	-.361	.675(a)

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

## Communalities

	Initial	Extraction
SPJ_1_K	1.000	.386
SPJ_4_K	1.000	.394
SPJ_5_K	1.000	.454
SPJ_6_K	1.000	.478
SPJ_7_K	1.000	.413

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.125	42.502	42.502	2.125	42.502	42.502
2	.950	19.007	61.510			
3	.694	13.879	75.388			
4	.688	13.756	89.144			
5	.543	10.856	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix(a)**

	Component
	1
SPJ_1_K	.621
SPJ_4_K	.628
SPJ_5_K	.674
SPJ_6_K	.691
SPJ_7_K	.643

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a. 1 components extracted.

**Rotated Component Matrix(a)**

a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.



## Reliability

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

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	SPJ_1_K	3.0560	.4736	678.0
2.	SPJ_4_K	3.0516	.5370	678.0
3.	SPJ_5_K	2.8894	.5761	678.0
4.	SPJ_6_K	2.8496	.6109	678.0
5.	SPJ_7_K	2.9292	.5020	678.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	14.7758	3.1166	1.7654	5

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
SPJ_1_K	11.7198	2.3320	.3873	.6213
SPJ_4_K	11.7242	2.2030	.3923	.6183
SPJ_5_K	11.8864	2.0654	.4344	.5988
SPJ_6_K	11.9263	1.9709	.4503	.5915
SPJ_7_K	11.8466	2.2482	.4094	.6111

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 678.0

N of Items = 5

Alpha = .6605

### Lampiran 3: Uji Validitas dan Reliabilitas (PPJ) Factor Analysis

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.769
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1507.084
	df	45
	Sig.	.000

#### Anti-image Matrices

		PPJ_1_K	PPJ_2_K	PPJ_3_K	PPJ_4_K	PPJ_5_K	PPJ_6_K	PPJ_7_K	PPJ_8_K	PPJ_9_K	PPJ_10_K
Anti-image Covariance	PPJ_1_K	.776	-.062	-.110	-.147	-.001	-.035	-.029	.032	-.128	-.009
	PPJ_2_K	-.062	.850	-.076	.087	-.001	-.178	.125	.031	-.072	.068
	PPJ_3_K	-.110	-.076	.741	-.101	.049	-.024	-.036	-.021	-.136	-.030
	PPJ_4_K	-.147	.087	-.101	.663	-.040	-.097	.006	-.114	.060	-.150
	PPJ_5_K	-.001	-.001	.049	-.040	.930	-.069	.072	-.017	-.004	-.082
	PPJ_6_K	-.035	-.178	-.024	-.097	-.069	.728	.264	-.081	.024	-.002
	PPJ_7_K	-.029	.125	-.036	.006	.072	.264	.783	-.044	-.080	.036
	PPJ_8_K	.032	.031	-.021	-.114	-.017	-.081	-.044	.534	-.184	-.142
	PPJ_9_K	-.128	-.072	-.136	.060	-.004	.024	-.080	-.184	.504	-.158
	PPJ_10_K	-.009	.068	-.030	-.150	-.082	-.002	.036	-.142	-.158	.532
Anti-image Correlation	PPJ_1_K	.821(a)	-.077	-.145	-.205	-.001	-.047	-.037	.050	-.206	-.014
	PPJ_2_K	-.077	.566(a)	-.096	.116	-.001	-.226	.153	.046	-.110	.101
	PPJ_3_K	-.145	-.096	.854(a)	-.143	.059	-.033	-.047	-.033	-.223	-.048
	PPJ_4_K	-.205	.116	-.143	.789(a)	-.051	-.139	.008	-.192	.104	-.252
	PPJ_5_K	-.001	-.001	.059	-.051	.801(a)	-.084	.084	-.024	-.005	-.116
	PPJ_6_K	-.047	-.226	-.033	-.139	-.084	.651(a)	.350	-.131	.040	-.003
	PPJ_7_K	-.037	.153	-.047	.008	.084	.350	.586(a)	-.068	-.128	.056
	PPJ_8_K	.050	.046	-.033	-.192	-.024	-.131	-.068	.805(a)	-.354	-.267
	PPJ_9_K	-.206	-.110	-.223	.104	-.005	.040	-.128	-.354	.758(a)	-.305
	PPJ_10_K	-.014	.101	-.048	-.252	-.116	-.003	.056	-.267	-.305	.811(a)

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**Communalities**

	Initial	Extraction
PPJ_1_K	1.000	.323
PPJ_2_K	1.000	.007
PPJ_3_K	1.000	.380
PPJ_4_K	1.000	.449
PPJ_5_K	1.000	.064
PPJ_6_K	1.000	.108
PPJ_7_K	1.000	.001
PPJ_8_K	1.000	.590
PPJ_9_K	1.000	.586
PPJ_10_K	1.000	.600

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.109	31.088	31.088	3.109	31.088	31.088
2	1.638	16.376	47.464			
3	1.098	10.983	58.447			
4	.837	8.366	66.813			
5	.795	7.952	74.765			
6	.641	6.411	81.176			
7	.594	5.938	87.114			
8	.542	5.419	92.533			
9	.407	4.066	96.599			
10	.340	3.401	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix(a)**

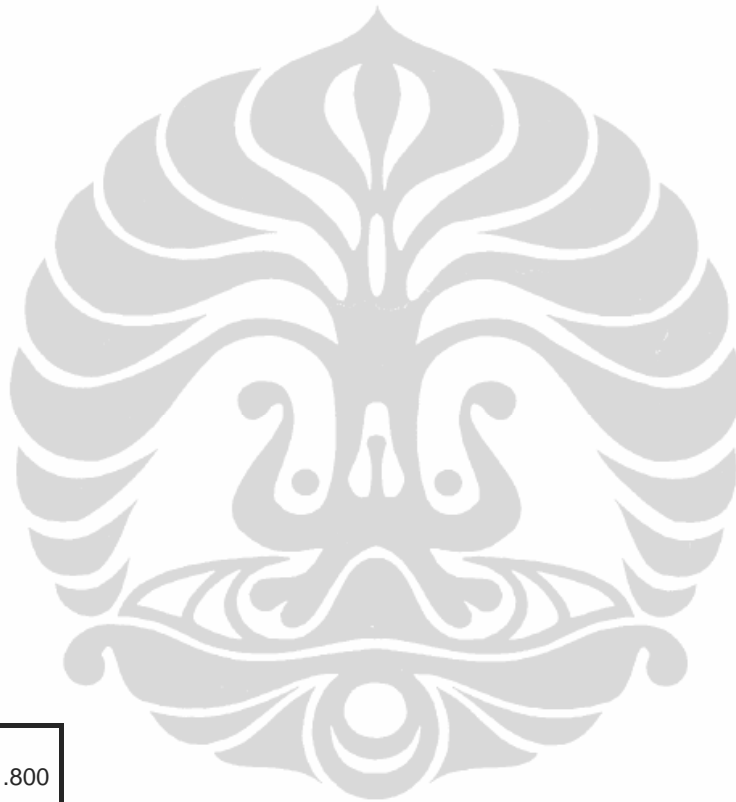
	Componen t
	1
PPJ_1_K	.568
PPJ_2_K	
PPJ_3_K	.616
PPJ_4_K	.670
PPJ_5_K	
PPJ_6_K	.329
PPJ_7_K	
PPJ_8_K	.768
PPJ_9_K	.766
PPJ_10_K	.775

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a. 1 components extracted.

## Factor Analysis

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.800
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1207.336
	Df	21
	Sig.	.000



## Anti-image Matrices

		PPJ_1_K	PPJ_3_K	PPJ_4_K	PPJ_6_K	PPJ_8_K	PPJ_9_K	PPJ_10_K
Anti-image Covariance	PPJ_1_K	.781	-.118	-.144	-.052	.034	-.140	-.004
	PPJ_3_K	-.118	.752	-.094	-.033	-.019	-.151	-.019
	PPJ_4_K	-.144	-.094	.674	-.103	-.121	.069	-.167
	PPJ_6_K	-.052	-.033	-.103	.929	-.074	.047	-.009
	PPJ_8_K	.034	-.019	-.121	-.074	.539	-.192	-.149
	PPJ_9_K	-.140	-.151	.069	.047	-.192	.516	-.157
	PPJ_10_K	-.004	-.019	-.167	-.009	-.149	-.157	.546
Anti-image Correlation	PPJ_1_K	.816(a)	-.155	-.198	-.061	.052	-.220	-.006
	PPJ_3_K	-.155	.859(a)	-.132	-.040	-.030	-.242	-.030
	PPJ_4_K	-.198	-.132	.788(a)	-.131	-.201	.118	-.275
	PPJ_6_K	-.061	-.040	-.131	.803(a)	-.105	.067	-.012
	PPJ_8_K	.052	-.030	-.201	-.105	.800(a)	-.364	-.275
	PPJ_9_K	-.220	-.242	.118	.067	-.364	.755(a)	-.296
	PPJ_10_K	-.006	-.030	-.275	-.012	-.275	-.296	.816(a)

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

## Communalities

	Initial	Extraction
PPJ_1_K	1.000	.327
PPJ_3_K	1.000	.390
PPJ_4_K	1.000	.452
PPJ_6_K	1.000	.098
PPJ_8_K	1.000	.595
PPJ_9_K	1.000	.594
PPJ_10_K	1.000	.601

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.058	43.682	43.682	3.058	43.682	43.682
2	.985	14.075	57.757			
3	.858	12.252	70.009			
4	.698	9.974	79.983			
5	.636	9.082	89.065			
6	.422	6.027	95.092			
7	.344	4.908	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix(a)**

	Component
	1
PPJ_1_K	.572
PPJ_3_K	.625
PPJ_4_K	.673
PPJ_6_K	.314
PPJ_8_K	.772
PPJ_9_K	.771
PPJ_10_K	.775

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a. 1 components extracted.

## Reliability

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

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	PPJ_1_K	2.9985	.4910	677.0
2.	PPJ_3_K	2.8892	.5083	677.0
3.	PPJ_4_K	2.8774	.5690	677.0
4.	PPJ_6_K	2.6440	.6047	677.0
5.	PPJ_8_K	2.7253	.5690	677.0
6.	PPJ_9_K	2.8981	.5131	677.0
7.	PPJ_10_K	2.8316	.5767	677.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	19.8641	6.1501	2.4799	7

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PPJ_1_K	16.8656	4.9863	.4207	.7506
PPJ_3_K	16.9749	4.8559	.4623	.7428
PPJ_4_K	16.9867	4.5398	.5307	.7282
PPJ_6_K	17.2201	5.1749	.2216	.7958
PPJ_8_K	17.1388	4.3712	.6115	.7100
PPJ_9_K	16.9660	4.5802	.5950	.7165
PPJ_10_K	17.0325	4.3510	.6096	.7102

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 677.0

N of Items = 7

Alpha = .7667

## Lampiran 4: Uji Validitas dan Reliabilitas (DJ)

### Factor Analysis

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.808
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1243.690
	df	21
	Sig.	.000

#### Anti-image Matrices

		DJ_1_K	DJ_2_K	DJ_3_K	DJ_4_K	DJ_5_K	DJ_6_K	DJ_7_K
Anti-image Covariance	DJ_1_K	.837	-.086	.002	-.054	-.080	-.113	-.003
	DJ_2_K	-.086	.636	-.170	-.054	-.076	-.108	.102
	DJ_3_K	.002	-.170	.485	-.237	-.036	-.124	-.012
	DJ_4_K	-.054	-.054	-.237	.609	.011	-.012	-.125
	DJ_5_K	-.080	-.076	-.036	.011	.743	-.172	-.079
	DJ_6_K	-.113	-.108	-.124	-.012	-.172	.550	-.163
	DJ_7_K	-.003	.102	-.012	-.125	-.079	-.163	.812
Anti-image Correlation	DJ_1_K	.884(a)	-.118	.002	-.076	-.101	-.166	-.003
	DJ_2_K	-.118	.825(a)	-.306	-.086	-.111	-.183	.142
	DJ_3_K	.002	-.306	.773(a)	-.435	-.060	-.241	-.019
	DJ_4_K	-.076	-.086	-.435	.787(a)	.016	-.021	-.178
	DJ_5_K	-.101	-.111	-.060	.016	.855(a)	-.269	-.101
	DJ_6_K	-.166	-.183	-.241	-.021	-.269	.816(a)	-.244
	DJ_7_K	-.003	.142	-.019	-.178	-.101	-.244	.760(a)

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)



**Communalities**

	Initial	Extraction
DJ_1_K	1.000	.275
DJ_2_K	1.000	.484
DJ_3_K	1.000	.633
DJ_4_K	1.000	.490
DJ_5_K	1.000	.384
DJ_6_K	1.000	.617
DJ_7_K	1.000	.228

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.111	44.436	44.436	3.111	44.436	44.436
2	.942	13.460	57.896			
3	.880	12.569	70.465			
4	.737	10.523	80.988			
5	.538	7.681	88.668			
6	.448	6.403	95.071			
7	.345	4.929	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix(a)**

	Component
	1
DJ_1_K	.524
DJ_2_K	.695
DJ_3_K	.796
DJ_4_K	.700
DJ_5_K	.619
DJ_6_K	.786
DJ_7_K	.478

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a. 1 components extracted.



## Reliability

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

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	DJ_1_K	2.8555	.5096	678.0
2.	DJ_2_K	2.9395	.6156	678.0
3.	DJ_3_K	2.9307	.6074	678.0
4.	DJ_4_K	3.0295	.5032	678.0
5.	DJ_5_K	2.8540	.5333	678.0
6.	DJ_6_K	2.7979	.5795	678.0
7.	DJ_7_K	2.8378	.5383	678.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	20.2448	6.6490	2.5786	7

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
DJ_1_K	17.3894	5.4759	.3829	.7812
DJ_2_K	17.3053	4.8298	.5323	.7548
DJ_3_K	17.3142	4.5880	.6503	.7288
DJ_4_K	17.2153	5.1412	.5498	.7524
DJ_5_K	17.3909	5.2104	.4741	.7656
DJ_6_K	17.4469	4.6641	.6589	.7279
DJ_7_K	17.4071	5.5061	.3377	.7901

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 678.0

N of Items = 7

Alpha = .7858

## Lampiran 5: Uji Validitas dan Reliabilitas (Kuesioner)

### Factor Analysis

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.901
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4578.745
	df	171
	Sig.	.000



Anti-image Matrices

		SPJ_1_K	SPJ_4_K	SPJ_5_K	SPJ_6_K	SPJ_7_K	PPJ_1_K	PPJ_3_K	PPJ_4_K	PPJ_6_K	PPJ_8_K	PPJ_9_K	PPJ_10_K	DJ_1_K	DJ_2_K	DJ_3_K	DJ_4_K	DJ_5_K	DJ_6_K	DJ_7_K
Anti-image Covariance	SPJ_1_K	.705	-.166	-.021	.028	.017	-.179	-.054	.027	.030	-.057	-.014	.011	-.100	-.018	.022	-.033	-.028	.006	.042
	SPJ_4_K	-.166	.777	-.101	-.106	.001	.005	.026	-.031	-.038	.075	-.072	.008	.003	-.032	-.054	-.018	.014	.040	-.017
	SPJ_5_K	-.021	-.101	.610	-.029	.036	-.081	-.091	-.054	-.039	.009	-.003	.009	-.058	-.016	-.019	-.014	-.041	-.071	-.067
	SPJ_6_K	.028	-.106	-.029	.660	-.076	-.045	-.042	-.072	.087	-.018	-.005	-.106	-.070	-.022	.013	.005	.030	.006	.058
	SPJ_7_K	.017	.001	.036	-.076	.520	-.040	-.063	-.168	-.054	-.086	.056	-.050	-.119	.005	-.009	-.016	-.046	.008	.073
	PPJ_1_K	-.179	.005	-.081	-.045	-.040	.688	-.002	-.079	-.041	.050	-.094	.015	.007	-.017	.005	.031	.006	-.046	.020
	PPJ_3_K	-.054	.026	-.091	-.042	-.063	-.002	.523	.003	-.024	.029	-.072	.040	-.023	-.023	-.021	.042	-.045	-.172	-.003
	PPJ_4_K	.027	-.031	-.054	-.072	-.168	-.079	.003	.562	-.081	-.049	.047	-.064	.007	-.005	-6.079E-05	-.031	-.033	-.002	-.060
	PPJ_6_K	.030	-.038	-.039	.087	-.054	-.041	-.024	-.081	.879	-.057	.029	-.027	-.028	.019	-.053	.059	.071	-.002	.086
	PPJ_8_K	-.057	.075	.009	-.018	-.086	.050	.029	-.049	-.057	.476	-.171	-.077	-.077	.045	-.045	-.023	.023	-.021	-.033
	PPJ_9_K	-.014	-.072	-.003	-.005	.056	-.094	-.072	.047	.029	-.171	.462	-.124	.020	-.082	.024	-.050	-.062	-.017	.064
	PPJ_10_K	.011	.008	.009	-.106	-.050	.015	.040	-.064	-.027	-.077	-.124	.474	-.075	-.006	-.009	-.013	-.048	-.013	-.096
	DJ_1_K	-.100	.003	-.058	-.070	-.119	.007	-.023	.007	-.028	-.077	.020	-.075	.605	-.041	.031	-.003	.000	-.012	-.004
	DJ_2_K	-.018	-.032	-.016	-.022	.005	-.017	-.023	-.005	.019	.045	-.082	-.006	-.041	.601	-.157	-.035	-.040	-.054	.081
DJ_3_K	.022	-.054	-.019	.013	-.009	.005	-.021	-6.08E-005	-.053	-.045	.024	-.009	.031	-.157	.468	-.216	-.029	-.080	-.006	
DJ_4_K	-.033	-.018	-.014	.005	-.016	.031	.042	-.031	.059	-.023	-.050	-.013	-.003	-.035	-.216	.580	.032	-.012	-.103	
DJ_5_K	-.028	.014	-.041	.030	-.046	.006	-.045	-.033	.071	.023	-.062	-.048	.000	-.040	-.029	.032	.691	-.083	-.059	
DJ_6_K	.006	.040	-.071	.006	.008	-.046	-.172	-.002	-.002	-.021	-.017	-.013	-.012	-.054	-.080	-.012	-.083	.427	-.115	
DJ_7_K	.042	-.017	-.067	.058	.073	.020	-.003	-.060	.086	-.033	.064	-.096	-.004	.081	-.006	-.103	-.059	-.115	.750	
Anti-image Correlation	SPJ_1_K	.877(a)	-.224	-.033	.042	.028	-.257	-.089	.043	.038	-.098	-.025	.019	-.152	-.027	.038	-.052	-.040	.011	.058
	SPJ_4_K	-.224	.853(a)	-.146	-.148	.001	.006	.041	-.047	-.046	.124	-.120	.014	-.004	-.047	-.089	-.026	.019	.070	-.022
	SPJ_5_K	-.033	-.146	.943(a)	-.045	.065	-.124	-.161	-.092	-.053	.016	-.005	.016	-.096	-.026	-.035	-.023	-.063	-.139	-.098
	SPJ_6_K	.042	-.148	-.045	.922(a)	-.129	-.067	-.072	-.117	.114	-.031	-.009	-.190	-.111	-.034	.024	.009	.045	.011	.083
	SPJ_7_K	.028	.001	.065	-.129	.890(a)	-.066	-.120	-.311	-.080	-.174	.115	-.101	-.212	.009	-.019	-.030	-.076	.016	.117
	PPJ_1_K	-.257	.006	-.124	-.067	-.066	.903(a)	-.003	-.127	-.053	.087	-.167	.027	.011	-.027	.008	.050	.009	-.084	.028
	PPJ_3_K	-.089	.041	-.161	-.072	-.120	-.003	.906(a)	.005	-.036	.058	-.147	.081	-.040	-.040	-.043	.077	-.074	-.365	-.005
	PPJ_4_K	.043	-.047	-.092	-.117	-.311	-.127	.005	.913(a)	-.115	-.096	.093	-.124	.012	-.008	.000	-.054	-.053	-.003	-.092
	PPJ_6_K	.038	-.046	-.053	.114	-.080	-.053	-.036	-.115	.772(a)	-.089	.045	-.042	-.039	.027	-.082	.083	.090	-.004	.106
	PPJ_8_K	-.098	.124	.016	-.031	-.174	.087	.058	-.096	-.089	.895(a)	-.366	-.162	-.144	.085	-.096	-.044	.040	-.047	-.055
	PPJ_9_K	-.025	-.120	-.005	-.009	.115	-.167	-.147	.093	.045	-.366	.878(a)	-.265	.038	-.156	.052	-.096	-.111	-.039	.108
	PPJ_10_K	.019	.014	.016	-.190	-.101	.027	.081	-.124	-.042	-.162	-.265	.923(a)	-.139	-.012	-.020	-.026	-.084	-.029	-.161
	DJ_1_K	-.152	.004	-.096	-.111	-.212	.011	-.040	.012	-.039	-.144	.038	-.139	.934(a)	-.067	.058	-.006	.000	-.024	-.006
	DJ_2_K	-.027	-.047	-.026	-.034	.009	-.027	-.040	-.008	.027	.085	-.156	-.012	-.067	.921(a)	-.295	-.060	-.062	-.106	.120
DJ_3_K	.038	-.089	-.035	.024	-.019	.008	-.043	.000	-.082	-.096	.052	-.020	.058	-.295	.877(a)	-.414	-.051	-.178	-.011	
DJ_4_K	-.052	-.026	-.023	.009	-.030	.050	.077	-.054	.083	-.044	-.096	-.026	-.006	-.060	-.414	.879(a)	.051	-.024	-.156	
DJ_5_K	-.040	-.019	-.063	.045	-.076	.009	-.074	-.053	.090	.040	-.111	-.084	.000	-.062	-.051	.051	.948(a)	-.154	-.082	
DJ_6_K	.011	.070	-.139	.011	.016	-.084	-.365	-.003	-.004	-.047	-.039	-.029	-.024	-.106	-.178	-.024	-.154	.910(a)	-.204	
DJ_7_K	.058	-.022	-.098	.083	.117	.028	-.005	-.092	.106	-.055	.108	-.161	-.006	.120	-.011	-.156	-.082	-.204	.800(a)	

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**Communalities**

	Initial	Extraction
SPJ_1_K	1.000	.539
SPJ_4_K	1.000	.403
SPJ_5_K	1.000	.465
SPJ_6_K	1.000	.429
SPJ_7_K	1.000	.636
PPJ_1_K	1.000	.479
PPJ_3_K	1.000	.477
PPJ_4_K	1.000	.542
PPJ_6_K	1.000	.202
PPJ_8_K	1.000	.587
PPJ_9_K	1.000	.490
PPJ_10_K	1.000	.615
DJ_1_K	1.000	.498
DJ_2_K	1.000	.464
DJ_3_K	1.000	.580
DJ_4_K	1.000	.486
DJ_5_K	1.000	.376
DJ_6_K	1.000	.636
DJ_7_K	1.000	.450

Extraction Method: Principal Component Analysis.



## Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.594	34.704	34.704	6.594	34.704	34.704	3.639	19.150	19.150
2	1.505	7.923	42.626	1.505	7.923	42.626	3.299	17.361	36.512
3	1.256	6.611	49.237	1.256	6.611	49.237	2.418	12.725	49.237
4	1.033	5.438	54.675						
5	1.010	5.314	59.989						
6	.921	4.849	64.838						
7	.828	4.360	69.198						
8	.721	3.796	72.994						
9	.688	3.619	76.612						
10	.663	3.491	80.104						
11	.554	2.913	83.017						
12	.528	2.779	85.796						
13	.501	2.635	88.431						
14	.466	2.453	90.884						
15	.394	2.075	92.959						
16	.375	1.975	94.934						
17	.371	1.951	96.884						
18	.317	1.670	98.554						
19	.275	1.446	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix(a)**

	Component		
	1	2	3
SPJ_1_K	.485		.546
SPJ_4_K	.400		.493
SPJ_5_K	.633		
SPJ_6_K	.558	.342	
SPJ_7_K	.625	.453	
PPJ_1_K	.530		.424
PPJ_3_K	.659		
PPJ_4_K	.629	.319	
PPJ_6_K		.389	
PPJ_8_K	.681		
PPJ_9_K	.696		
PPJ_10_K	.710		
DJ_1_K	.624	.325	
DJ_2_K	.605		
DJ_3_K	.656	-.375	
DJ_4_K	.566	-.357	
DJ_5_K	.566		
DJ_6_K	.726	-.329	
DJ_7_K	.356	-.409	-.396

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a. 3 components extracted.





Rotated Component Matrix(a)

	Component		
	1	2	3
SPJ_1_K			.711
SPJ_4_K			.623
SPJ_5_K	.450		.471
SPJ_6_K		.579	
SPJ_7_K		.771	
PPJ_1_K			.625
PPJ_3_K	.494		.422
PPJ_4_K		.679	
PPJ_6_K		.426	
PPJ_8_K	.386	.657	
PPJ_9_K	.452	.373	.383
PPJ_10_K	.427	.652	
DJ_1_K		.627	
DJ_2_K	.530		.412
DJ_3_K	.714		
DJ_4_K	.677		
DJ_5_K	.544		
DJ_6_K	.710		.300
DJ_7_K	.642		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.



**Component Transformation Matrix**

Component	1	2	3
1	.652	.598	.467
2	-.683	.730	.018
3	-.330	-.330	.884

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

**Factor Analysis****KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.877
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2933.199
	df	91
	Sig.	.000



Anti-image Matrices

		SPJ_1_K	SPJ_4_K	SPJ_5_K	PPJ_4_K	PPJ_6_K	PPJ_8_K	PPJ_9_K	PPJ_10_K	DJ_2_K	DJ_3_K	DJ_4_K	DJ_5_K	DJ_6_K	DJ_7_K
Anti-image Covariance	SPJ_1_K	.783	-.184	-.073	.001	.011	-.069	-.049	.005	-.036	.029	-.024	-.037	-.036	.057
	SPJ_4_K	-.184	.796	-.112	-.057	-.026	.076	-.075	-.014	-.037	-.052	-.019	.020	.056	-.006
	SPJ_5_K	-.073	-.112	.647	-.085	-.049	.012	-.029	.002	-.030	-.019	-.002	-.050	-.136	-.066
	PPJ_4_K	.001	-.057	-.085	.667	-.117	-.107	.065	-.136	-.017	.001	-.035	-.057	-.022	-.023
	PPJ_6_K	.011	-.026	-.049	-.117	.901	-.072	.030	-.026	.018	-.056	.063	.063	-.018	.094
	PPJ_8_K	-.069	.076	.012	-.107	-.072	.515	-.172	-.130	.043	-.045	-.032	.017	-.020	-.017
	PPJ_9_K	-.049	-.075	-.029	.065	.030	-.172	.491	-.129	-.092	.023	-.041	-.068	-.056	.066
	PPJ_10_K	.005	-.014	.002	-.136	-.026	-.130	-.129	.522	-.018	-.002	-.019	-.053	-.009	-.083
	DJ_2_K	-.036	-.037	-.030	-.017	.018	.043	-.092	-.018	.607	-.157	-.033	-.043	-.076	.089
	DJ_3_K	.029	-.052	-.019	.001	-.056	-.045	.023	-.002	-.157	.470	-.217	-.032	-.100	-.007
	DJ_4_K	-.024	-.019	-.002	-.035	.063	-.032	-.041	-.019	-.033	-.217	.585	.035	.005	-.107
	DJ_5_K	-.037	.020	-.050	-.057	.063	.017	-.068	-.053	-.043	-.032	.035	.701	-.118	-.056
	DJ_6_K	-.036	.056	-.136	-.022	-.018	-.020	-.056	-.009	-.076	-.100	.005	-.118	.499	-.132
	DJ_7_K	.057	-.006	-.066	-.023	.094	-.017	.066	-.083	.089	-.007	-.107	-.056	-.132	.771
Anti-image Correlation	SPJ_1_K	.887(a)	-.233	-.103	.001	.013	-.109	-.079	.007	-.052	.047	-.035	-.050	-.058	.073
	SPJ_4_K	-.233	.823(a)	-.156	-.078	-.031	.118	-.120	-.022	-.053	-.085	-.028	.027	.089	-.008
	SPJ_5_K	-.103	-.156	.915(a)	-.129	-.064	.021	-.052	.004	-.048	-.034	-.003	-.074	-.239	-.094
	PPJ_4_K	.001	-.078	-.129	.889(a)	-.151	-.183	.114	-.230	-.027	.001	-.056	-.083	-.038	-.032
	PPJ_6_K	.013	-.031	-.064	-.151	.707(a)	-.106	.045	-.038	.025	-.086	.087	.079	-.027	.113
	PPJ_8_K	-.109	.118	.021	-.183	-.106	.864(a)	-.343	-.251	.076	-.091	-.058	.029	-.039	-.027
	PPJ_9_K	-.079	-.120	-.052	.114	.045	-.343	.865(a)	-.254	-.169	.048	-.077	-.115	-.114	.107
	PPJ_10_K	.007	-.022	.004	-.230	-.038	-.251	-.254	.898(a)	-.032	-.005	-.034	-.088	-.017	-.131
	DJ_2_K	-.052	-.053	-.048	-.027	.025	.076	-.169	-.032	.894(a)	-.294	-.055	-.066	-.139	.130
	DJ_3_K	.047	-.085	-.034	.001	-.086	-.091	.048	-.005	-.294	.852(a)	-.414	-.057	-.207	-.012
	DJ_4_K	-.035	-.028	-.003	-.056	.087	-.058	-.077	-.034	-.055	-.414	.866(a)	.055	.008	-.159
	DJ_5_K	-.050	.027	-.074	-.083	.079	.029	-.115	-.088	-.066	-.057	.055	.925(a)	-.199	-.076
	DJ_6_K	-.058	.089	-.239	-.038	-.027	-.039	-.114	-.017	-.139	-.207	.008	-.199	.897(a)	-.213
	DJ_7_K	.073	-.008	-.094	-.032	.113	-.027	.107	-.131	.130	-.012	-.159	-.076	-.213	.810(a)

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**Communalities**

	Initial	Extraction
SPJ_1_K	1.000	.512
SPJ_4_K	1.000	.560
SPJ_5_K	1.000	.421
PPJ_4_K	1.000	.510
PPJ_6_K	1.000	.524
PPJ_8_K	1.000	.624
PPJ_9_K	1.000	.533
PPJ_10_K	1.000	.616
DJ_2_K	1.000	.501
DJ_3_K	1.000	.568
DJ_4_K	1.000	.482
DJ_5_K	1.000	.386
DJ_6_K	1.000	.599
DJ_7_K	1.000	.529

Extraction Method: Principal Component Analysis.



## Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.024	35.882	35.882	5.024	35.882	35.882	3.306	23.615	23.615
2	1.202	8.589	44.471	1.202	8.589	44.471	2.145	15.319	38.934
3	1.138	8.129	52.600	1.138	8.129	52.600	1.913	13.666	52.600
4	.962	6.873	59.473						
5	.943	6.738	66.211						
6	.831	5.939	72.150						
7	.676	4.831	76.982						
8	.620	4.426	81.408						
9	.591	4.223	85.631						
10	.516	3.687	89.318						
11	.427	3.049	92.367						
12	.392	2.798	95.165						
13	.371	2.651	97.817						
14	.306	2.183	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix(a)**

	Component		
	1	2	3
SPJ_1_K	.467	.323	.435
SPJ_4_K	.411		.552
SPJ_5_K	.634		
PPJ_4_K	.593		-.331
PPJ_6_K		.613	-.327
PPJ_8_K	.679		-.340
PPJ_9_K	.714		
PPJ_10_K	.706		-.320
DJ_2_K	.636		.305
DJ_3_K	.714		
DJ_4_K	.631		
DJ_5_K	.587		
DJ_6_K	.739		
DJ_7_K	.412	-.535	

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a. 3 components extracted.



**Rotated Component Matrix(a)**

	Component		
	1	2	3
SPJ_1_K			.687
SPJ_4_K			.743
SPJ_5_K	.461		.390
PPJ_4_K	.314	.634	
PPJ_6_K		.677	
PPJ_8_K	.380	.681	
PPJ_9_K	.427	.451	.383
PPJ_10_K	.459	.627	
DJ_2_K	.497		.495
DJ_3_K	.658		.333
DJ_4_K	.650		
DJ_5_K	.572		
DJ_6_K	.702		
DJ_7_K	.679		

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
 a. Rotation converged in 5 iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2	3
1	.742	.503	.443
2	-.668	.614	.421
3	-.060	-.609	.791

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.



## Lampiran 6: Uji Validitas dan Reliabilitas (SPJ2) Factor Analysis

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.631
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	177.936
	df	3
	Sig.	.000

### Anti-image Matrices

		SPJ_1_K	SPJ_4_K	SPJ_5_K
Anti-image Covariance	SPJ_1_K	.847	-.223	-.188
	SPJ_4_K	-.223	.844	-.195
	SPJ_5_K	-.188	-.195	.863
Anti-image Correlation	SPJ_1_K	.627(a)	-.264	-.220
	SPJ_4_K	-.264	.624(a)	-.229
	SPJ_5_K	-.220	-.229	.644(a)

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

### Communalities

	Initial	Extraction
SPJ_1_K	1.000	.549
SPJ_4_K	1.000	.556
SPJ_5_K	1.000	.518

Extraction Method: Principal Component Analysis.



**Total Variance Explained**

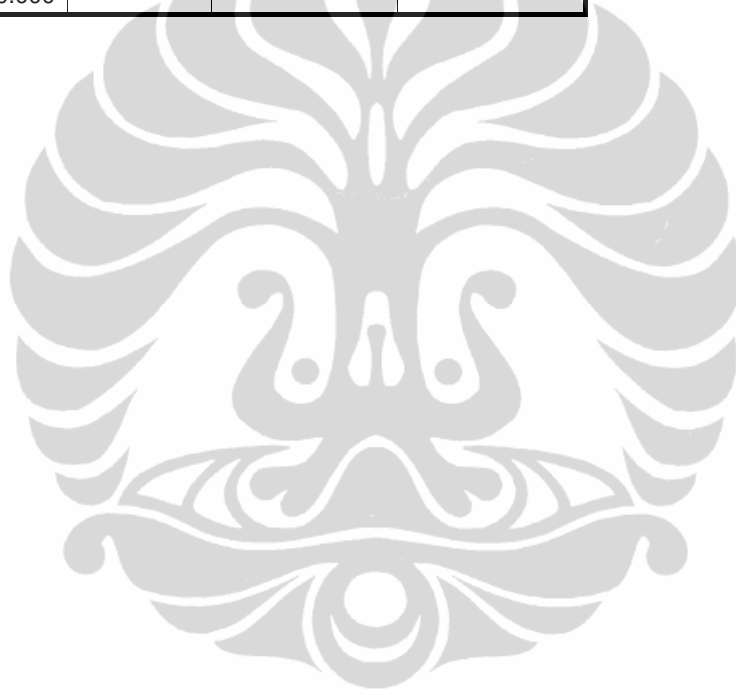
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.624	54.120	54.120	1.624	54.120	54.120
2	.708	23.600	77.721			
3	.668	22.279	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix(a)**

	Component
	1
SPJ_1_K	.741
SPJ_4_K	.746
SPJ_5_K	.720

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a. 1 components extracted.



## Reliability

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

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	SPJ_1_K	3.0560	.4736	678.0
2.	SPJ_4_K	3.0516	.5370	678.0
3.	SPJ_5_K	2.8894	.5761	678.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	8.9971	1.3648	1.1683	3

### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
SPJ_1_K	5.9410	.8089	.3892	.4665
SPJ_4_K	5.9454	.7193	.3922	.4534
SPJ_5_K	6.1077	.6812	.3699	.4948

### Reliability Coefficients

N of Cases = 678.0

N of Items = 3

Alpha = .5718

## Lampiran 7: Uji Validitas dan Reliabilitas (PPJ2)

### Factor Analysis

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.761
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	866.211
	Df	10
	Sig.	.000

#### Anti-image Matrices

		PPJ_4_K	PPJ_6_K	PPJ_8_K	PPJ_9_K	PPJ_10_K
Anti-image Covariance	PPJ_4_K	.722	-.129	-.126	.020	-.183
	PPJ_6_K	-.129	.935	-.074	.032	-.010
	PPJ_8_K	-.126	-.074	.541	-.217	-.150
	PPJ_9_K	.020	.032	-.217	.591	-.186
	PPJ_10_K	-.183	-.010	-.150	-.186	.547
Anti-image Correlation	PPJ_4_K	.783(a)	-.157	-.202	.031	-.291
	PPJ_6_K	-.157	.763(a)	-.104	.043	-.014
	PPJ_8_K	-.202	-.104	.762(a)	-.384	-.276
	PPJ_9_K	.031	.043	-.384	.740(a)	-.328
	PPJ_10_K	-.291	-.014	-.276	-.328	.765(a)

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**Communalities**

	Initial	Extraction
PPJ_4_K	1.000	.468
PPJ_6_K	1.000	.110
PPJ_8_K	1.000	.689
PPJ_9_K	1.000	.582
PPJ_10_K	1.000	.683

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.531	50.624	50.624	2.531	50.624	50.624
2	.981	19.611	70.235			
3	.676	13.517	83.752			
4	.422	8.443	92.196			
5	.390	7.804	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix(a)**

	Component
	1
PPJ_4_K	.684
PPJ_6_K	.332
PPJ_8_K	.830
PPJ_9_K	.763
PPJ_10_K	.826

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

## Reliability

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

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	PPJ_4_K	2.8774	.5690	677.0
2.	PPJ_6_K	2.6440	.6047	677.0
3.	PPJ_8_K	2.7253	.5690	677.0
4.	PPJ_9_K	2.8981	.5131	677.0
5.	PPJ_10_K	2.8316	.5767	677.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	13.9764	3.8574	1.9640	5

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PPJ_4_K	11.0990	2.6159	.4987	.6782
PPJ_6_K	11.3323	3.0417	.2133	.7883
PPJ_8_K	11.2511	2.4102	.6358	.6224
PPJ_9_K	11.0783	2.7024	.5286	.6694
PPJ_10_K	11.1448	2.4110	.6220	.6274

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 677.0

N of Items = 5

Alpha = .7286

## Lampiran 8: Uji Validitas dan Reliabilitas (DJ2)

### Factor Analysis

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.786
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1124.566
	df	15
	Sig.	.000

#### Anti-image Matrices

		DJ_2_K	DJ_3_K	DJ_4_K	DJ_5_K	DJ_6_K	DJ_7_K
Anti-image Covariance	DJ_2_K	.645	-.172	-.060	-.086	-.125	.103
	DJ_3_K	-.172	.485	-.238	-.036	-.128	-.012
	DJ_4_K	-.060	-.238	.613	.006	-.020	-.126
	DJ_5_K	-.086	-.036	.006	.750	-.190	-.080
	DJ_6_K	-.125	-.128	-.020	-.190	.565	-.168
	DJ_7_K	.103	-.012	-.126	-.080	-.168	.812
	Anti-image Correlation	DJ_2_K	.808(a)	-.308	-.096	-.124	-.207
DJ_3_K		-.308	.760(a)	-.436	-.060	-.244	-.019
DJ_4_K		-.096	-.436	.777(a)	.009	-.035	-.179
DJ_5_K		-.124	-.060	.009	.833(a)	-.292	-.102
DJ_6_K		-.207	-.244	-.035	-.292	.798(a)	-.248
DJ_7_K		.142	-.019	-.179	-.102	-.248	.746(a)

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**Communalities**

	Initial	Extraction
DJ_2_K	1.000	.487
DJ_3_K	1.000	.664
DJ_4_K	1.000	.512
DJ_5_K	1.000	.383
DJ_6_K	1.000	.617
DJ_7_K	1.000	.244

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.907	48.442	48.442	2.907	48.442	48.442
2	.938	15.641	64.084			
3	.817	13.622	77.706			
4	.539	8.985	86.691			
5	.449	7.487	94.178			
6	.349	5.822	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix(a)**

	Component
	1
DJ_2_K	.698
DJ_3_K	.815
DJ_4_K	.716
DJ_5_K	.619
DJ_6_K	.785
DJ_7_K	.494

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a. 1 components extracted.





## Reliability

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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	DJ_2_K	2.9395	.6156	678.0
2.	DJ_3_K	2.9307	.6074	678.0
3.	DJ_4_K	3.0295	.5032	678.0
4.	DJ_5_K	2.8540	.5333	678.0
5.	DJ_6_K	2.7979	.5795	678.0
6.	DJ_7_K	2.8378	.5383	678.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	17.3894	5.4759	2.3401	6

### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
DJ_2_K	14.4499	3.8431	.5195	.7517
DJ_3_K	14.4587	3.5810	.6639	.7117
DJ_4_K	14.3599	4.0948	.5539	.7440
DJ_5_K	14.5354	4.1841	.4617	.7641
DJ_6_K	14.5914	3.6984	.6469	.7176
DJ_7_K	14.5516	4.4131	.3418	.7908

### Reliability Coefficients

N of Cases = 678.0

N of Items = 6

Alpha = .7812

## Lampiran 9: Analisis Deskriptif

### Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
SPJ_1_K	678	1	4	3.06	.474
SPJ_4_K	678	1	4	3.05	.537
SPJ_5_K	678	1	4	2.89	.576
SPJ_AVE	678	1.33	4.00	2.9990	.38942
PPJ_4_K	678	1	4	2.88	.569
PPJ_6_K	678	1	4	2.64	.605
PPJ_8_K	678	1	4	2.73	.569
PPJ_9_K	678	1	4	2.90	.513
PPJ_10_K	677	1	4	2.83	.577
PPJ_AVE	677	1.60	4.00	2.7953	.39281
DJ_2_K	678	1	4	2.94	.616
DJ_3_K	678	1	4	2.93	.607
DJ_4_K	678	1	4	3.03	.503
DJ_5_K	678	1	4	2.85	.533
DJ_6_K	678	1	4	2.80	.579
DJ_7_K	678	1	4	2.84	.538
DJ_AVE	678	1.00	4.00	2.8982	.39001
PAS_AVE	677	1.79	4.00	2.8975	.32081
SATISF	678	1.00	4.00	2.8761	.49755
Valid N (listwise)	677				

## Lampiran 10 : Uji T

### T-Test (Per Dimensi Keadilan Organisasi)

Group Statistics

	ATASAN	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SPJ_AVE	ya	213	3.0094	.40036	.02743
	tidak	465	2.9943	.38465	.01784
PPJ_AVE	ya	213	2.8864	.37322	.02557
	tidak	464	2.7534	.39488	.01833
DJ_AVE	ya	213	2.9202	.41067	.02814
	tidak	465	2.8882	.38020	.01763
PAS_AVE	ya	213	2.9387	.34162	.02341
	tidak	464	2.8785	.30933	.01436
SATISF	ya	213	2.8920	.52538	.03600
	tidak	465	2.8688	.48467	.02248

## Independent Samples Test

		SPJ_AVE		PPJ_AVE		DJ_AVE		PAS_AVE		SATISF	
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed	Equal variances assumed	Equal variances not assumed	Equal variances assumed	Equal variances not assumed	Equal variances assumed	Equal variances not assumed	Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F	.222		6.078		.968		.025		.975	
	Sig.	.637		.014		.326		.874		.324	
t-test for Equality of Means	T	.469	.462	4.137	4.225	.992	.964	2.271	2.189	.563	.547
	Df	676	396.767	675	433.452	676	384.097	675	377.160	676	382.921
	Sig. (2-tailed)	.639	.644	.000	.000	.321	.336	.023	.029	.573	.585
	Mean Difference	.0151	.0151	.1329	.1329	.0320	.0320	.0601	.0601	.0232	.0232
	Std. Error Difference	.03224	.03272	.03213	.03146	.03227	.03321	.02647	.02746	.04119	.04244
	95% Confidence Interval of the Difference										
		Lower									
		Upper									

## T-Test

Group Statistics

	DISKUSI	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SPJ_AVE	ya	340	3.0873	.36645	.01987
	tidak	338	2.9103	.39218	.02133
PPJ_AVE	ya	340	2.9353	.31677	.01718
	tidak	337	2.6540	.41151	.02242
DJ_AVE	ya	340	2.9961	.34396	.01865
	tidak	338	2.7998	.40889	.02224
PAS_AVE	ya	340	3.0062	.28354	.01538
	tidak	337	2.7877	.31923	.01739
SATISF	ya	340	2.9824	.42729	.02317
	tidak	338	2.7692	.53926	.02933

## Independent Samples Test

		SPJ_AVE		PPJ_AVE		DJ_AVE		PAS_AVE		SATISF		
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed	Equal variances assumed	Equal variances not assumed	Equal variances assumed	Equal variances not assumed	Equal variances assumed	Equal variances not assumed	Equal variances assumed	Equal variances not assumed	
Levene's Test for Equality of Variances	F	.226		67.583		18.055		10.515		65.062		
	Sig.	.635		.000		.000		.001		.000		
t-test for Equality of Means	t	6.072	6.071	9.971	9.960	6.765	6.762	9.417	9.412	5.705	5.701	
	df	676	672.352	675	630.891	676	655.457	675	664.315	676	640.801	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	Mean Difference	.1770	.1770	.2813	.2813	.1963	.1963	.2185	.2185	.2131	.2131	
	Std. Error Difference	.02915	.02915	.02821	.02824	.02901	.02903	.02320	.02321	.03736	.03738	
	95% Confidence Interval of the Difference											
		Lower	.11976	.11975	.22590	.22583	.13931	.13928	.17292	.17289	.13977	.13972
		Upper	.23423	.23424	.33668	.33675	.25324	.25327	.26403	.26405	.28647	.28653

## T-Test (Per Pernyataan Dimensi SPJ)

### Group Statistics

atasan		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
spj_1_k	ya	213	3.06	.520	.036
	tidak	465	3.06	.451	.021
spj_4_k	ya	213	3.08	.551	.038
	tidak	465	3.04	.530	.025
spj_5_k	ya	213	2.89	.572	.039
	tidak	465	2.89	.579	.027

### Independent Samples Test

		spj_1_k		spj_4_k		spj_5_k		
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed	Equal variances assumed	Equal variances not assumed	Equal variances assumed	Equal variances not assumed	
Levene's Test for Equality of Variances	F	1.468		2.972		.294		
	Sig.	.226		.085		.588		
t-test for Equality of Means	t	.011	.010	1.079	1.064	-.063	-.063	
	df	676	363.813	676	396.920	676	415.855	
	Sig. (2-tailed)	.991	.992	.281	.288	.950	.950	
	Mean Difference	.000	.000	.048	.048	-.003	-.003	
	Std. Error Difference	.039	.041	.044	.045	.048	.047	
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower	-.077	-.081	-.039	-.041	-.097	-.096
		Upper	.077	.082	.135	.137	.091	.090

## T-Test (Per Pernyataan Dimensi PPJ)

Group Statistics

atasan		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ppj_4_k	ya	213	2.98	.523	.036
	tidak	465	2.83	.583	.027
ppj_6_k	ya	213	2.76	.602	.041
	tidak	465	2.59	.599	.028
ppj_8_k	ya	213	2.80	.524	.036
	tidak	465	2.69	.585	.027
ppj_9_k	ya	213	2.93	.528	.036
	tidak	465	2.88	.505	.023
ppj_10_k	ya	213	2.96	.593	.041
	tidak	464	2.77	.560	.026



## Independent Samples Test

		ppj_4_k		ppj_6_k		ppj_8_k		ppj_9_k		ppj_10_k	
		Equal varianc es assum ed	Equal variances not assumed	Equal varianc es assum ed	Equal variances not assumed	Equal varianc es assum ed	Equal variances not assumed	Equal varianc es assum ed	Equal variances not assumed	Equal varianc es assum ed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F	25.750		6.455		10.733		.003		8.859	
	Sig.	.000		.011		.001		.954		.003	
t-test for Equality of Means	t	3.235	3.368	3.451	3.445	2.252	2.346	1.239	1.219	3.896	3.814
	df	676	454.770	676	409.586	676	455.269	676	395.495	675	390.984
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.001	.001	.025	.019	.216	.223	.000	.000
	Mean Difference	.151	.151	.171	.171	.106	.106	.053	.053	.184	.184
	Std. Error Difference	.047	.045	.050	.050	.047	.045	.042	.043	.047	.048
95% Confidence Interval of the Difference	Lower	.059	.063	.074	.074	.014	.017	-.031	-.032	.091	.089
	Upper	.243	.239	.269	.269	.198	.194	.136	.137	.277	.279

## T-Test (Per Pernyataan Dimensi DJ)

Group Statistics

atasan		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
dj_2_k	ya	213	2.98	.625	.043
	tidak	465	2.92	.611	.028
dj_3_k	ya	213	2.96	.569	.039
	tidak	465	2.92	.624	.029
dj_4_k	ya	213	3.09	.482	.033
	tidak	465	3.00	.511	.024
dj_5_k	ya	213	2.85	.588	.040
	tidak	465	2.86	.507	.024
dj_6_k	ya	213	2.80	.598	.041
	tidak	465	2.80	.572	.027
dj_7_k	ya	213	2.85	.557	.038
	tidak	465	2.83	.530	.025

Independent Samples Test

		dj_2_k		dj_3_k		dj_4_k		dj_5_k		dj_6_k		dj_7_k	
		Equal varianc es assum ed	Equal variances not assumed	Equal varianc es assum ed	Equal variances not assumed	Equal varianc es assum ed	Equal variances not assumed	Equal varianc es assum ed	Equal variances not assumed	Equal varianc es assum ed	Equal variances not assumed	Equal varianc es assum ed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F	.067		1.182		1.369		5.155		1.112		1.320	
	Sig.	.796		.277		.242		.023		.292		.251	
t-test for Equality of Means	t	1.059	1.050	.785	.813	2.096	2.141	-.139	-.132	.148	.146	.239	.235
	df	676	402.799	676	448.137	676	433.451	676	362.116	676	395.178	676	392.977
	Sig. (2-tailed)	.290	.294	.433	.417	.036	.033	.889	.895	.882	.884	.811	.815
	Mean Difference	.054	.054	.039	.039	.087	.087	-.006	-.006	.007	.007	.011	.011
	Std. Error Difference	.051	.051	.050	.049	.042	.041	.044	.047	.048	.049	.045	.045
	95% Confidenc e Interval of the Difference												
	Lower	-.046	-.047	-.059	-.056	.006	.007	-.093	-.098	-.087	-.089	-.077	-.079
	Upper	.154	.155	.138	.135	.169	.167	.081	.086	.101	.103	.098	.100

## Lampiran 11: Regresi

### Regression

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
SATISF	2.8761	.49755	678
SPJ_AVE	2.9990	.38942	678

#### Correlations

		SATISF	SPJ_AVE
Pearson Correlation	SATISF	1.000	.312
	SPJ_AVE	.312	1.000
Sig. (1-tailed)	SATISF	.	.000
	SPJ_AVE	.000	.
N	SATISF	678	678
	SPJ_AVE	678	678

#### Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	SPJ_AVE(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: SATISF

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.312(a)	.097	.096	.47307

a Predictors: (Constant), SPJ\_AVE

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.308	1	16.308	72.868	.000(a)
	Residual	151.285	676	.224		
	Total	167.593	677			

a Predictors: (Constant), SPJ\_AVE

b Dependent Variable: SATISF

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.681	.141		11.905	.000		
	SPJ_AVE	.399	.047	.312	8.536	.000	1.000	1.000

a Dependent Variable: SATISF

**Collinearity Diagnostics(a)**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	SPJ_AVE
1	1	1.992	1.000	.00	.00
	2	.008	15.478	1.00	1.00

a Dependent Variable: SATISF

## Regression

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
SATISF	2.8759	.49789	677
PPJ_AVE	2.7953	.39281	677

### Correlations

		SATISF	PPJ_AVE
Pearson Correlation	SATISF	1.000	.389
	PPJ_AVE	.389	1.000
Sig. (1-tailed)	SATISF	.	.000
	PPJ_AVE	.000	.
N	SATISF	677	677
	PPJ_AVE	677	677

### Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PPJ_AVE(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: SATISF

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.389(a)	.151	.150	.45906

a Predictors: (Constant), PPJ\_AVE

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.332	1	25.332	120.209	.000(a)
	Residual	142.245	675	.211		
	Total	167.578	676			

a Predictors: (Constant), PPJ\_AVE

b Dependent Variable: SATISF

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.498	.127		11.810	.000		
	PPJ_AVE	.493	.045	.389	10.964	.000	1.000	1.000

a Dependent Variable: SATISF

**Collinearity Diagnostics(a)**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	PPJ_AVE
1	1	1.990	1.000	.00	.00
	2	.010	14.313	1.00	1.00

a Dependent Variable: SATISF

## Regression

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
SATISF	2.8761	.49755	678
DJ_AVE	2.8982	.39001	678

### Correlations

		SATISF	DJ_AVE
Pearson Correlation	SATISF	1.000	.502
	DJ_AVE	.502	1.000
Sig. (1-tailed)	SATISF	.	.000
	DJ_AVE	.000	.
N	SATISF	678	678
	DJ_AVE	678	678

### Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	DJ_AVE(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: SATISF

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.502(a)	.252	.251	.43062

a Predictors: (Constant), DJ\_AVE



**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	42.238	1	42.238	227.776	.000(a)
	Residual	125.355	676	.185		
	Total	167.593	677			

a Predictors: (Constant), DJ\_AVE

b Dependent Variable: SATISF

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.020	.124		8.219	.000		
	DJ_AVE	.640	.042	.502	15.092	.000	1.000	1.000

a Dependent Variable: SATISF

**Collinearity Diagnostics(a)**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	DJ_AVE
1	1	1.991	1.000	.00	.00
	2	.009	14.940	1.00	1.00

a Dependent Variable: SATISF

## Regression

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
SATISF	2.8759	.49789	677
PAS_AVE	2.8975	.32081	677

### Correlations

		SATISF	PAS_AVE
Pearson Correlation	SATISF	1.000	.489
	PAS_AVE	.489	1.000
Sig. (1-tailed)	SATISF	.	.000
	PAS_AVE	.000	.
N	SATISF	677	677
	PAS_AVE	677	677

### Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PAS_AVE(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: SATISF

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.489(a)	.239	.238	.43475

a Predictors: (Constant), PAS\_AVE

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	40.000	1	40.000	211.637	.000(a)
	Residual	127.577	675	.189		
	Total	167.578	676			

a Predictors: (Constant), PAS\_AVE

b Dependent Variable: SATISF

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.679	.152		4.468	.000		
	PAS_AVE	.758	.052	.489	14.548	.000	1.000	1.000

a Dependent Variable: SATISF

**Collinearity Diagnostics(a)**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	PAS_AVE
1	1	1.994	1.000	.00	.00
	2	.006	18.132	1.00	1.00

a Dependent Variable: SATISF