

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>Halaman Sampul Depan</b> .....	<b>i</b>
<b>Halaman Prasyarat Gelar</b> .....	<b>ii</b>
<b>Halaman Pengesahan Setelah Lulus Ujian dan Revisi</b> .....	<b>iii</b>
<b>Halaman Penetapan Panitia Penguji</b> .....	<b>iv</b>
<b>Halaman Pernyataan Orisinalitas Tesis</b> .....	<b>v</b>
<b>Halaman Ucapan Terima Kasih</b> .....	<b>vi</b>
<b>Abstrak</b> .....	<b>viii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>ix</b>
<b>Daftar Isi</b> .....	<b>x</b>
<b>Daftar Tabel</b> .....	<b>xiii</b>
<b>Daftar Gambar</b> .....	<b>xiv</b>
<b>Daftar Lampiran</b> .....	<b>xv</b>
<b>Bab 1 Pendahuluan</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian .....	10
<b>Bab 2 Tinjauan Pustaka</b> .....	<b>11</b>
2.1. Penelitian Terdahulu .....	11
2.1.1. T.T. Selvarajan and Peggy A. Cloninger (2011) .....	11
2.1.2. Azman Ismail, et al. (2011).....	12
2.1.3. Ratih Maria Dhewi, et al. (2006) .....	14
2.2. Landasan Teori.....	15
2.2.1. Kinerja.....	15
2.2.1.1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	16
2.2.1.2. Profesionalisme .....	21
2.2.1.3. Kualitas .....	23
2.2.1.4. Loyalitas.....	25
2.2.1.5. Kerja Tim .....	28
2.2.1.6. Tanggung Jawab.....	32
2.2.2. Penilaian Kinerja.....	36
2.2.2.1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penilaian .....	Kinerja..... 37
2.2.2.2. Tujuan Sistem Penilaian Kinerja.....	39
2.2.3. Motivasi Kerja .....	46
2.2.3.1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi .....	Kerja..... 52
2.2.3.2. Tujuan Pemberian Motivasi.....	58
2.2.4. Kepuasan Kerja.....	58
2.2.4.1. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja.....	60

<b>Bab 3 Kerangka Konseptual .....</b>	<b>65</b>
3.1. Kerangka Konseptual Penelitian .....	65
3.2. Hipotesis .....	66
<b>Bab 4 Metode Penelitian.....</b>	<b>68</b>
4.1. Jenis Penelitian .....	68
4.2. Populasi dan Sample .....	68
4.3. Variabel Penelitian.....	69
4.3.1. Definisi operasional variabel .....	70
4.4. Instrumen Penelitian .....	74
4.5. Jenis dan Teknik Pengumpulan Data.....	75
4.6. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	76
4.7. Pengolahan dan Analisis Data .....	76
4.7.1. Cara Pengolahan Data .....	77
4.7.2. Teknik Analisa Data .....	77
4.7.2.1. Uji Kualitas Data.....	78
4.7.2.1.1. Uji Validitas .....	78
4.7.2.1.2. Uji Reliabilitas .....	79
4.7.2.2. Uji Asumsi Klasik.....	80
4.7.2.2.1. Uji Normalitas.....	80
4.7.2.2.2. Uji Heteroskedastisitas.....	80
4.7.2.2.3. Uji Multikolinieritas.....	81
4.7.2.3. Analisis Jalur.....	81
4.7.2.4. Uji Hipotesis .....	82
4.7.2.5. Uji Deteksi Pengaruh Mediasi .....	83
<b>Bab 5 Analisis dan Pembahasan Hasil Penelitian .....</b>	<b>85</b>
5.1. Deskripsi Obyek Penelitian .....	85
5.1.1. Distrik Wilayah Timur (PTPN XI Persero) .....	85
5.1.2. Sejarah Pabrik Gula Wringin Anom (PTPN XI Persero) ....	87
5.1.3. Sejarah Pabrik Gula Olean (PTPN XI Persero) .....	88
5.1.4. Sejarah Pabrik Gula Panji (PTPN XI Persero) .....	90
5.1.5. Sejarah Pabrik Gula Asembagus (PTPN XI Persero) .....	91
5.1.6. Sejarah Pabrik Gula Prajekan (PTPN XI Persero) .....	93
5.1.7. Budaya Perusahaan .....	95
5.1.8. Visi dan Misi Perusahaan .....	96
5.2. Hasil Uji Kualitas Data .....	99
5.2.1. Uji Validitas .....	99
5.2.2. Uji Reliabilitas .....	101
5.3. Hasil Uji Asumsi Klasik .....	102
5.3.1. Uji Normalitas Data .....	102
5.3.2. Uji Heteroskedastisitas .....	103
5.3.3. Uji Multikolenearitas.....	104
5.4. Analisis Deskriptif .....	105
5.4.1. Deskripsi Profil Responden .....	106

5.4.1.1. Deskripsi Profil Responden Berdasarkan Pabrik Gula .....	106
5.4.1.2. Deskripsi Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	107
5.4.1.3. Deskripsi Profil Responden Berdasarkan Usia .....	108
5.4.1.3. Deskripsi Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	108
5.4.1.4. Deskripsi Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	109
5.4.2. Deskripsi Jawaban Responden.....	110
5.4.2.1. Deskripsi Jawaban pada Variabel Penilaian Kinerja ( $X_1$ ).....	111
5.4.2.2. Deskripsi Jawaban pada Variabel Motivasi Kerja ( $Z_1$ ) .....	113
5.4.2.3. Deskripsi Jawaban pada Variabel Kepuasan Kerja ( $Z_2$ ) .....	116
5.4.2.4. Deskripsi Jawaban pada Variabel Kinerja (Y).....	118
5.5 Hasil Pengujian Analisis Jalur .....	120
5.5.1. Perhitungan Koefisien Jalur .....	120
5.5.2. Pengujian Hipotesis .....	124
5.5.2.1. Hasil Uji Hipotesis Sistem Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja .....	124
5.5.2.2. Hasil Uji Hipotesis Motivasi Kerja Memediasi Hubungan Antara Sistem Penilaian Kinerja dengan Kinerja.....	125
5.5.2.3. Hasil Uji Hipotesis Kepuasan Kerja Memediasi Hubungan Antara Sistem Penilaian Kinerja dengan Kinerja.....	126
5.6. Pembahasan.....	127
5.6.1. Pengaruh Langsung Sistem Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja .....	127
5.6.2. Pengaruh Tidak Langsung Sistem Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening.....	133
5.6.3. Pengaruh Tidak Langsung Sistem Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.....	138
<b>Bab 6 Kesimpulan dan Saran .....</b>	<b>143</b>
6.1. Kesimpulan .....	143
6.2. Saran .....	145
<b>Daftar Pustaka .....</b>	<b>147</b>
<b>Lampiran</b>	

## DAFTAR TABEL

	Halaman
1.1 Perbedaan Sistem Penilaian Kinerja baru dan lama.....	3
1.2 Data <i>Performance</i> Pabrik Gula Wilayah Timur.....	5
1.3 Data Perolehan <i>Reward</i> di PG Wilayah Timur .....	6
4.1 Daftar populasi pada Pabrik Gula wilayah timur	
PT Perkebunan Nusantara XI (Persero) .....	69
4.2 Skala Likert.....	77
5.1 Hasil Uji Validitas.....	100
5.2 Hasil Uji Reliabilitas .....	101
5.3 Hasil Korelasi <i>Rank Spearman</i> .....	104
5.4 Hasil Uji Multikolinieritas .....	104
5.5 Hasil Koefisien Korelasi .....	105
5.6 Deskripsi Responden Berdasarkan Pabrik Gula .....	106
5.7 Jumlah Responden Berdasarkan Jabatan .....	107
5.8 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	107
5.9 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia .....	108
5.10 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Kerja.....	109
5.11 Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	109
5.12 Deskripsi Jawaban Pada Variabel Penilaian Kinerja .....	111
5.13 Deskripsi Jawaban Pada Variabel Motivasi Kerja.....	114
5.14 Deskripsi Jawaban Pada Variabel Kepuasan Kerja .....	116
5.15 Deskripsi Jawaban Pada Variabel Kinerja .....	188
5.16 Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis .....	121
5.17 Hasil Analisis Regresi Hipotesis 1 .....	124
5.18 Hasil Analisis Regresi Hipotesis 2 .....	125
5.19 Hasil Analisis Regresi Hipotesis 3 .....	126

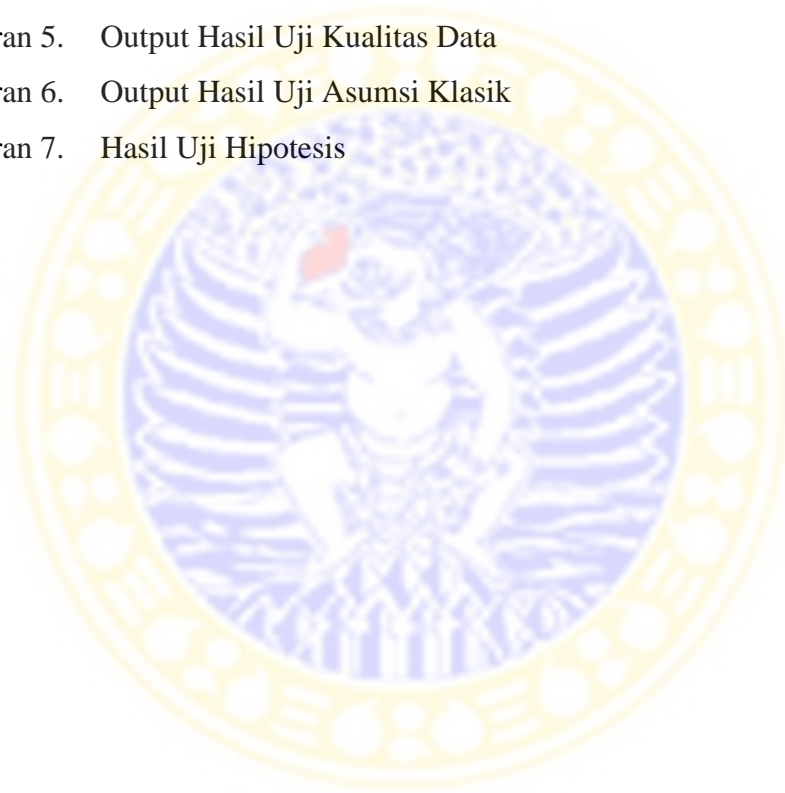
## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Bagan Teori Gibson, James L Eral, Tahun 1994.....	17
3.1 Kerangka Konseptual .....	66
5.1 Normal Plot Model.....	103
5.2 Model Analisis Jalur .....	122



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2. Tabulasi Kuesioner Penelitian
- Lampiran 3. Ststistik Deskriptif Variabel Penelitian
- Lampiran 4. Karakteristik Responden  
Distribusi Jawaban Responden
- Lampiran 5. Output Hasil Uji Kualitas Data
- Lampiran 6. Output Hasil Uji Asumsi Klasik
- Lampiran 7. Hasil Uji Hipotesis



## ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis efektivitas Sistem Penilaian Kinerja yang diterapkan oleh perusahaan, serta mengidentifikasi pengaruh Sistem Penilaian Kinerja terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan. Selain itu untuk mengetahui pengaruh mediasi Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja pada hubungan antara Sistem Penilaian Kinerja dengan Kinerja karyawan. Dengan menerapkan teknik sampling jenuh (metode sensus), 120 karyawan golongan III dan IV yang telah bekerja minimal 3 tahun yang terdiri dari kepala seksi, asisten manajer, manajer dan general manager di Pabrik Gula Wilayah Timur PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) berpartisipasi sebagai responden.

Penelitian ini memanfaatkan *Multiple Regression Analysis (Analisis Regresi Berganda)*, *Path Analysis (Analisis Jalur)*, dan *Sobel test* untuk menganalisa dan membandingkan model berbasis teori dengan kondisi aktual di perusahaan. Data yang diperoleh dari analisis jalur diproses lebih lanjut dengan menggunakan software SPSS versi 20.0.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pada pengujian hipotesis yang pertama, sistem penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pada pengujian hipotesis yang kedua, menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja melalui mediasi motivasi kerja. Pada pengujian hipotesis ketiga, menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja melalui mediasi kepuasan kerja. Selain itu, perusahaan dirasa belum mampu memenuhi harapan karyawan dalam menerapkan sistem penilaian kinerja secara efektif.

Kata kunci : Efektivitas, Sistem Penilaian Kinerja, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja

## ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the effectiveness of the Performance Appraisal System implemented by the company, and also to identify the effect of the Performance Appraisal System motivation, job satisfaction and employee performance. In addition to determine the effect of mediating influence Work Motivation and Job Satisfaction on the relationship between Performance Appraisal System with employee performance. By applying the saturation sampling technique (census method), 120 class III and IV employees who have worked at least 3 years of which consists of a section chief, assistant manager, manager and general manager in the Eastern District Sugar Factory PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) participated as respondents.

This study utilizes the Multiple Regression Analysis (Multiple Regression Analysis), Path Analysis (Path Analysis), and Sobel test to analyze and compare the theory with a model based on the actual condition of the company. Data obtained from the analysis of pathways is further processed using SPSS software version 20.0.

The results of this study indicate that in the first hypothesis testing, the performance appraisal system and a significant positive effect on performance. In testing the second hypothesis, we show that the performance appraisal system and significant indirect effect on performance through motivation mediation work. In the third hypothesis testing, showed that the performance appraisal system is not a direct and significant impact on performance through the mediation of job satisfaction. In addition, companies are still not able to meet the expectations of employees in implementing effective performance appraisal system.

Keywords: Effectiveness, Performance Appraisal System, Work Motivation, Job Satisfaction, Performance