

**ANALISIS EFEKTIVITAS METODE PENILAIAN KINERJA
KARYAWAN DI PT. BURSA EFEK SURABAYA
(STUDI PADA METODE *MIXED MODEL*)**

SKRIPSI

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN MANAJEMEN**

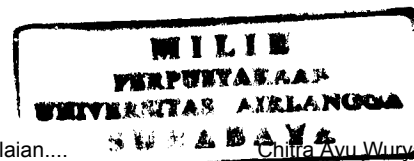


DIAJUKAN OLEH

CHITRA AYU WURYANDARIE

No. Pokok : 040013223

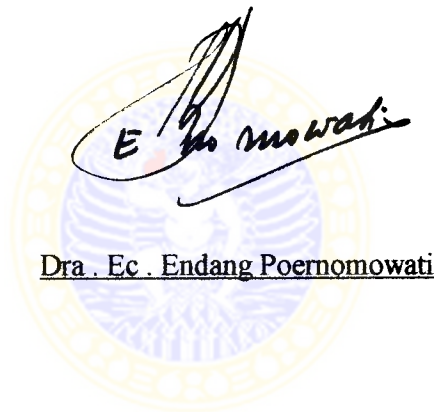
**KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2006**



Surabaya, 10 Februari 2006

Skripsi telah selesai dan siap untuk diuji

Dosen pembimbing



Dra . Ec . Endang Poernomowati

SKRIPSI

**ANALISIS EFEKTIVITAS METODE PENILAIAN KINERJA
KARYAWAN DI PT. BURSA EFEK SURABAYA
(STUDI PADA METODE *MIXED MODEL*)**

DIAJUKAN OLEH

CHITRA AYU WURYANDARIE

No Pokok : 040013223

**TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH
DOSEN PEMBIMBING ,**



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'E. Poernomowati', is written over a faint, circular official stamp of Universitas Airlangga.

Dra. Ec. ENDANG POERNOMOWATI TANGGAL *11 April 2006*

KETUA PROGRAM STUDI ,



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Amirrudin Umar', is written over a faint, circular official stamp of Universitas Airlangga.

Prof. Dr. H. AMIRRUDIN UMAR, SE TANGGAL *13 April 2006*

KATA PENGANTAR

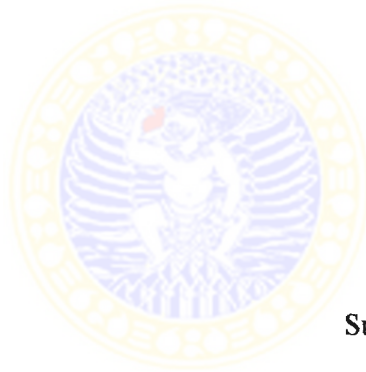
Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT beserta Rasul SAW atas rahmat dan hidayah-Nya , sehingga pada akhirnya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya .

Dalam proses penulisan skripsi ini penulis banyak memperoleh bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak , oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Drs. Ec. Karyadi Mintaroem , MS selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya .
2. Prof. Dr. H. Amirrudin Umar. SE selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga .
3. Dra. Ec. Endang Poernomowati selaku Dosen pembimbing dalam penulisan skripsi .
4. Direktur dan seluruh karyawan PT. Bursa Efek Surabaya terutama kepada Bu Mirna Kurniawati , Bapak Tri Januardi dan Bapak M.Ali yang telah bersedia mengisi kuesioner dan meluangkan waktunya untuk memberikan data kepada penulis selama proses pengumpulan data .
5. Mama dan Papa serta adikku Ratih di rumah , atas segala doa , restu dan dorongan moril maupun materi yang telah diberikan kepada penulis selama menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga .

6. Rekan-rekan angkatan 2000 dan juga sahabat terbaikku Kurnia Wanodya Citra Rihardina (nia) yang telah banyak membantu memberikan support untuk menyelesaikan skripsi .

Semoga Allah SWT membalas budi baik mereka dengan pahala yang berlipat ganda , Amin . Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari harapan , oleh karena itu saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan . Akhir kata , penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan semua pihak yang memerlukannya .



Surabaya , Februari 2006

Penulis

ABSTRAKSI

Penilaian kinerja merupakan kegiatan yang penting dan wajib dilakukan oleh perusahaan karena menjadi bagian dari seluruh proses bekerja karyawan di perusahaan. Manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja adalah karyawan dan manajer dapat mengetahui kelemahan atau keberhasilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, bagi manajer penilaian kinerja bermanfaat karena kelemahan atau keberhasilan karyawan dalam bekerja mempunyai hubungan dengan keputusan dan kebijaksanaan yang dibuat oleh manajer.

Dalam usaha mengungkapkan dan memperoleh informasi yang berfungsi sebagai umpan balik yang dibutuhkan oleh karyawan yang bersangkutan dan perusahaan maka diperlukan metode penilaian kinerja. Metode penilaian kinerja yang diperlukan dalam pelaksanaan penilaian kinerja harus efektif agar dapat memperoleh hasil penilaian kinerja yang obyektif, akurat dan dapat memenuhi tujuan penilaian kinerja. Bursa Efek Surabaya dalam melakukan penilaian kinerja terhadap para karyawan menggunakan metode penilaian kinerja *Mixed Model*. Metode *Mixed Model* merupakan metode penilaian kinerja yang mengkombinasikan penilaian terhadap hasil kerja (*performance*) dan kompetensi karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah metode *Mixed Model* yang digunakan oleh Bursa Efek Surabaya merupakan metode penilaian kinerja karyawan yang efektif. Responden yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 55 orang karyawan Bursa Efek Surabaya.

Variabel bebas yang digunakan adalah penilaian kinerja yang efektif (X) dengan syarat-syarat antara lain relevansi, sensitivitas, reliabilitas, akseptabel, praktis. Sedangkan variabel tergantungnya adalah efektivitas metode *Mixed Model* (Y). Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana dengan hasil persamaan sebagai berikut:

$$Y = -1.023 + 1.289X$$

Persamaan regresi diatas menunjukkan bahwa koefisien regresi bertanda + yang berarti variabel X memiliki arah perubahan yang searah dengan variabel Y, artinya apabila variabel X naik maka variabel Y juga ikut naik.

Dari hasil analisis dapat disimpulkan bahwa variabel X yang digunakan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y. Hal ini dilihat dari hasil perhitungan uji statistik F dimana nilai F_{hitung} sebesar 90.140 dengan tingkat signifikansi 0.000 menunjukkan terdapat pengaruh variabel X terhadap variabel Y dengan sangat nyata, sedangkan hasil perhitungan uji statistik t menunjukkan nilai t_{hitung} sebesar 9.508 lebih besar dari nilai t_{tabel} sebesar 2.000. Dengan hasil perhitungan ini dapat disimpulkan bahwa variabel X berpengaruh terhadap variabel Y dengan kata lain metode *Mixed Model* yang digunakan Bursa Efek Surabaya merupakan metode penilaian kinerja yang efektif.

SISTEMATIKA PENULISAN ISI SKRIPSI

KATA PENGANTAR.....	i
ABSTRAKSI.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
BAB 1 : PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Permasalahan	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Sistematika Skripsi	7
BAB 2 : TINJAUAN KEPUSTAKAAN	
2.1 Landasan Teori.....	8
2.1.1 Definisi Penilaian Kinerja	8
2.1.2 Tujuan Penilaian Kinerja	10
2.1.3 Manfaat Penilaian Kinerja	12
2.1.4 Kendala-kendala dalam Penilaian Kinerja	14
2.1.5 Penilai dalam Penilaian Kinerja	15
2.1.6 Proses Penilaian Kinerja	17
2.1.7 Metode <i>Mixed Model</i>	18
2.1.8 Persyaratan Penilaian Kinerja yang Efektif	22
2.2 2 Penelitian Sebelumnya.....	24

2.3 Kerangka Berpikir dan Hipotesa	25
2.3.1 Kerangka Berpikir	25
2.3.2 Hipotesa	25
BAB 3 : METODE PENELITIAN	
3.1 Pendekatan Penelitian.....	26
3.2 Identifikasi Variabel.....	26
3.3 Definisi Operasional.....	27
3.4 Jenis dan Sumber Data.....	31
3.4.1 Jenis Data.....	31
3.4.2 Sumber Data.....	31
3.5 Prosedur Pengumpulan Data.....	31
3.6 Teknik Analisis.....	32
3.6.1 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	32
3.6.1.1 Uji Validitas.....	33
3.6.1.2 Uji Reliabilitas.....	33
3.6.2 Regresi Linier Sederhana.....	33
3.6.3 Uji F.....	34
3.6.4 Uji t.....	34
3.6.5 Koefisien Determinasi dan Koefisien Korelasi.....	35
BAB 4 : HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Gambaran Umum Subyek dan Obyek Penelitian.....	37
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan	37

4.1.2 Perkembangan Bursa Efek Surabaya	38
4.1.3 Visi dan Misi Bursa Efek Surabaya.....	39
4.1.4 Produk-produk yang ditawarkan Bursa Efek Surabaya ...	39
4.1.5 Pelaksanaan Penilaian Kinerja dengan Metode <i>Mixed Model</i>	42
4.2 Deskripsi Hasil Penelitian.....	46
4.2.1 Karakteristik Responden.....	46
4.2.2 Hasil uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	47
4.2.2.1 Uji Validitas.....	47
4.2.2.2 Uji Reliabilitas.....	49
4.2.3 Deskripsi Variabel.....	49
4.2.3.1 Variabel Y (Efektivitas metode <i>Mixed Model</i>) ...	51
4.2.3.2 Variabel X (Penilaian Kinerja yang Efektif)	53
4.3 Pembuktian Hipotesis.....	64
4.3.1 Regresi Linier Sederhana	64
4.3.2 Uji F	65
4.3.3 Uji t	66
4.4 Pembahasan.....	66
 BAB 5 : SIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Simpulan.....	70
5.2 Saran.....	71
 Daftar Kepustakaan Lampiran	

DAFTAR TABEL

TABEL 2.1	Mixed Model : Performance and Competencies	19
TABEL 4.1	Pencapaian Sasaran Kinerja dan Nilai Mutu	44
TABEL 4.2	Pencapaian Kompetensi dan Nilai Mutu.....	45
TABEL 4.3	Penilaian Kinerja.....	45
TABEL 4.4	Karakteristik Responden.....	46
TABEL 4.5	Uji Validitas Variabel X	48
TABEL 4.6	Uji Validitas Variabel Y.....	48
TABEL 4.7	Hasil Uji Reliabilitas	49
TABEL 4.8	Tabel Interval.....	50
TABEL 4.9	Penilaian terhadap Efektivitas Metode Mixed Model (Y).....	51
TABEL 4.10	Tanggapan Responden tentang Efektivitas Metode Mixed Model (Y)	52
TABEL 4.11	Penilaian terhadap Variabel X (Syarat Relevansi)	53
TABEL 4.12	Tanggapan Responden tentang Variabel X (Syarat Relevansi)	54
TABEL 4.13	Penilaian terhadap Variabel X (Syarat Sensitivitas).....	55
TABEL 4.14	Tanggapan Responden tentang Variabel X (Syarat Sensitivitas).....	56
TABEL 4.15	Penilaian terhadap Variabel X (Syarat Reliabilitas)	57
TABEL 4.16	Tanggapan Responden tentang Variabel X (Syarat Reliabilitas).....	58
TABEL 4.17	Penilaian terhadap Variabel X (Syarat Akseptabel)	59

TABEL 4.18	Tanggapan Responden tentang Variabel (Syarat Akseptabel).....	60
TABEL 4.19	Penilaian terhadap Variabel X (Syarat Praktis)	61
TABEL 4.20	Tanggapan Responden tentang Variabel X (Syarat Praktis)	62
TABEL 4.21	Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana	64



DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 2.1	Tujuan Penilaian Kinerja.....	12
GAMBAR 2.2	Proses Penilaian Kinerja.....	18
GAMBAR 2.3	Kerangka Berpikir.....	25
GAMBAR 4.1	Struktur Organisasi Bursa Efek Surabaya.....	41

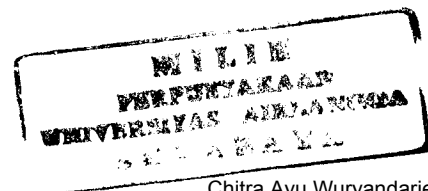


BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Permasalahan

Setiap karyawan di perusahaan ketika memasuki perusahaan dan bekerja , wajib mengikuti kegiatan seleksi penerimaan karyawan (seleksi dan rekrutmen) . Karyawan membawa seperangkat nilai , norma , kebiasaan dan kebutuhannya ke dalam perusahaan tempat mereka bekerja . Selama bekerja terjadi proses sosialisasi yang saling berkesinambungan antara karyawan dan pekerjaan dan lingkungan kerja . Penyesuaian atau proses sosialisasi tersebut juga terjadi antara perusahaan dengan karyawan . Selama menjalani proses sosialisasi tersebut karyawan menerima pelatihan , kerja sama dengan rekan kerja , bawahan dan atasan . Dengan bekerja karyawan mengharapkan kebutuhannya dan harapan dapat dipenuhi oleh perusahaan tempatnya bekerja . Begitu juga dengan perusahaan , mengharapkan karyawan dapat memberikan tenaga dan pikiran sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan .

Selama karyawan bekerja , menghasilkan kinerja (*performance*) . Kinerja setiap karyawan merupakan hasil pelaksanaan pekerjaan yang dapat berupa fisik (barang) maupun non fisik (jasa) . Oleh karena itu setiap karyawan dalam melakukan kinerja perlu dinilai oleh perusahaan setelah kurun waktu tertentu , yang biasanya dilakukan 1 tahun sekali . Kegiatan penilaian oleh perusahaan ini disebut Penilaian Kinerja . Penilaian kinerja perlu dan harus dilakukan oleh perusahaan terhadap para karyawan karena penilaian kinerja merupakan bagian



yang terpenting dari seluruh proses bekerja karyawan yang bersangkutan di perusahaan .

Penilaian kinerja juga perlu dilakukan oleh perusahaan secara formal dengan didasarkan pada serangkaian sasaran kinerja atau sejumlah kriteria yang telah ditetapkan bersama dan disepakati oleh atasan dan bawahan . Hasil dari penilaian kinerja yang telah dilakukan , didokumentasikan secara rapi dan tertulis.

Penilaian kinerja mempunyai banyak manfaat yang berguna bagi perusahaan dan juga bagi karyawan yang bersangkutan karena dari hasil penilaian kinerja dapat diketahui kelebihan atau kekurangan karyawan dalam bekerja di perusahaan . Kelebihan atau kekurangan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya merupakan informasi yang penting dan berharga bagi karyawan yang bersangkutan , atasan dan perusahaan .

Manfaat penilaian kinerja menurut Siagian (2003 ; 223) “Manfaat kegiatan penilaian kinerja ada 2 yaitu untuk kepentingan karyawan yang bersangkutan yaitu berperan sebagai umpan balik dalam memberikan informasi kelebihan atau kekurangan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan . Untuk kepentingan perusahaan yaitu berperan penting dalam pengambilan keputusan di bidang ketenagakerjaan” .

Manfaat penilaian kinerja untuk kepentingan karyawan berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal meliputi kemampuan , kelebihan , kekurangan dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan , jalur , rencana dan pengembangan karir karyawan . Sedangkan manfaat hasil penilaian kinerja bagi organisasi sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan , rekrutmen , seleksi , program sosialisasi , penempatan , promosi ,

sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses Manajemen Sumber Daya Manusia .

Jadi dari hasil penilaian kinerja baik karyawan yang bersangkutan dan manajer dapat mengetahui kelebihan atau kelemahan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan . Hal ini dikarenakan informasi kelebihan atau kelemahan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mempunyai hubungan dengan keputusan dan kebijaksanaan yang dibuat oleh manajer (khususnya manajer yang menjadi atasan langsung karyawan yang bersangkutan atau karyawan yang menjalani penilaian kinerja) .

Menurut Nawawi (1998 ; 235) “Kekurangan atau keberhasilan karyawan dalam menjalankan pekerjaan merupakan informasi yang berharga bagi manajer karena berhubungan dengan keputusan dan kebijaksanaan yang dibuat oleh manajer khususnya yang menjadi atasan karyawan . Keberhasilan yang harus dipertahankan dan ditingkatkan atau sebaliknya kegagalan karyawan yang harus diperbaiki sebagian dikarenakan keputusan dan kebijaksanaan yang dibuat tepat atau tidak tepat “.

Oleh karena itu agar hasil penilaian kinerja dapat memberikan banyak manfaat yang berguna bagi karyawan yang bersangkutan , manajer dan perusahaan di masa mendatang maka manajer perusahaan harus mampu menempatkan penilaian kinerja dan hasilnya sebagai kegiatan yang dapat memberikan informasi sebagai umpan balik sehingga manajer dapat mengetahui apakah keputusan dan kebijaksanaan yang telah dibuat sudah tepat atau belum tepat .

Dalam usaha mengungkapkan dan memperoleh informasi yang berfungsi sebagai umpan balik bagi karyawan yang bersangkutan , manajer dan perusahaan maka diperlukan metode penilaian kinerja . Ada beberapa metode penilaian

kinerja yang dapat digunakan oleh perusahaan asalkan hasil dari penilaian kinerja obyektif dan dalam pelaksanaannya mampu meminimalkan kendala-kendala yang muncul dalam penilaian kinerja seperti *hallo effect* , bias yang terlalu keras atau terlalu lunak , pengaruh kesan terakhir dan lain – lain .

Metode penilaian kinerja yang digunakan dalam penilaian kinerja harus efektif agar dapat memperoleh hasil penilaian kinerja yang obyektif , akurat dan memenuhi tujuan penilaian kinerja yang telah ditetapkan .

Menurut Nawawi (1998 ; 255) “ Agar penilaian kinerja menjadi efektif , metode dan instrumen yang digunakan memenuhi persyaratan agar dapat mengungkapkan informasi tentang karyawan dan pelaksanaan pekerjaan serta mendapatkan hasil penilaian kinerja yang obyektif , akurat dan sesuai dengan tujuan penilaian kinerja “.

Persyaratan penilaian kinerja yang efektif meliputi relevansi yaitu kesesuaian pekerjaan yang dinilai dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan . Sensitivitas yaitu kepekaan penilaian kinerja dalam membedakan pekerjaan yang efektif dan pekerjaan yang tidak efektif . Reliabilitas yaitu konsistensi hasil penilaian kinerja jika dilakukan berulang-ulang . Akseptabel yaitu penerimaan penilaian kinerja dan hasilnya oleh karyawan . Praktis yaitu kemudahan dalam penggunaan dan pelaksanaan penilaian kinerja .

Bursa Efek Surabaya merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pasar modal dan didirikan oleh pemerintah untuk mendukung pengembangan ekonomi di wilayah timur negara Indonesia . Bursa Efek Surabaya memperdagangkan surat-surat berharga seperti saham dan obligasi dari perusahaan anggota bursa kepada investor .

Bursa Efek Surabaya dalam melakukan penilaian kinerja terhadap para karyawannya menggunakan metode penilaian kinerja *Mixed Model*. Metode ini merupakan metode penilaian kinerja yang menilai hasil kinerja (*performance*) dan kompetensi karyawan.

Menurut Spencer (1993 ; 266) “Metode *Mixed Model* adalah metode penilaian kinerja yang mengkombinasikan penilaian baik hasil kerja (*performance*) maupun kompetensi “.

Sebelum melakukan penilaian terhadap hasil kinerja (*performance*) para karyawan, di awal tahun Bursa Efek Surabaya menetapkan sejumlah sasaran kinerja (*goal setting*) yang telah disepakati bersama antara atasan dan bawahan sesuai dengan pekerjaan dan juga hasil kinerja yang telah disepakati. Penilaian terhadap kompetensi karyawan didasarkan pada pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*) dan perilaku (*attitude*) yang dibutuhkan para karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan hasil kinerja yang maksimal.

Komponen – komponen yang dinilai dengan menggunakan metode *Mixed Model* oleh manajemen Bursa Efek Surabaya adalah sasaran kinerja (*goal setting*) sebesar 50% dari total penilaian dan kompetensi sebesar 50% dari total penilaian.

Dari latar belakang masalah, penelitian ini ingin menganalisis apakah metode *Mixed Model* yang digunakan oleh Bursa Efek Surabaya merupakan metode penilaian kinerja karyawan yang efektif.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah di dalam penelitian ini adalah “Apakah metode *Mixed Model* yang digunakan oleh Bursa Efek Surabaya merupakan metode penilaian kinerja karyawan yang efektif?”.

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan judul yang diambil dalam penelitian ini maka tujuan utama dalam penulisan skripsi ini adalah “Untuk menganalisis efektif tidaknya metode *Mixed Model* sebagai metode penilaian kinerja karyawan di Bursa Efek Surabaya”.

1.4 Manfaat penelitian

Manfaat yang ingin diperoleh dari penulisan skripsi ini antara lain :

1. Untuk pihak Bursa Efek Surabaya , ingin mengetahui apakah Metode *Mixed Model* yang digunakan merupakan metode penilaian kinerja karyawan yang efektif .
2. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi kepada pihak lain untuk melakukan penelitian lebih lanjut .
3. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan sumbangan kepada khasanah ilmu pengetahuan khususnya mengenai kegiatan penilaian kinerja di perusahaan dan dapat dijadikan bahan referensi .

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Definisi Penilaian Kinerja

Di dalam perusahaan , setiap karyawan dalam melaksanakan pekerjaan perlu dinilai oleh perusahaan setelah tenggang waktu tertentu , oleh karena itu perusahaan membutuhkan alat ukur yang tepat dalam menilai hasil kinerja para karyawan . Alat ukur ini dikenal dengan istilah penilaian kinerja (*performance appraisal*) . Ada beberapa pendapat dari pakar mengenai definisi penilaian kinerja

Definisi penilaian kinerja menurut Nawawi (1998 ; 234) adalah

“Penilaian kinerja sebagai kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses pengamatan (observasi) terhadap pelaksanaan pekerjaan seorang karyawan “.

Dari hasil observasi atau pengamatan tersebut dilakukan pengukuran yang dinyatakan dalam bentuk penetapan keputusan oleh perusahaan mengenai keberhasilan atau kekurangan karyawan dalam bekerja .

Definisi penilaian kinerja menurut Handoko (1998 ; 135) adalah

“Proses dimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja para karyawan “.

Jadi penilaian kinerja dapat memperbaiki keputusan – keputusan Manajemen Sumber Daya Manusia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka di perusahaan .

Definisi penilaian kinerja menurut Sunyoto (2001 ; 287) adalah

“Proses penilaian dari ciri-ciri kepribadian , perilaku kerja dan hasil kerja seorang karyawan (pekerja atau manajer) yang dianggap menunjang pekerjaan yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadapnya di bidang ketenagakerjaan “

Ciri-ciri kepribadian digunakan dalam penilaian kinerja karena dianggap perlu dimiliki oleh karyawan dalam melakukan pekerjaan agar karyawan dapat berhasil seperti inisiatif , kecermatan , inteligensi dan kestabilan emosional . Perilaku karyawan terhadap pekerjaan merupakan hasil interaksi antara ciri-ciri kepribadian dan lingkungan kerjanya yang berlangsung selama bekerja dan juga *performance* yang menjadi output kerja karyawan .

Definisi penilaian kinerja menurut Hadiwiryo (2003 ; 231) adalah

“Kegiatan yang dilakukan manajemen atau penilai untuk menilai kinerja karyawan dengan cara membandingkan kinerja dengan uraian atau sasaran kinerja dalam periode tertentu biasanya setiap akhir tahun“.

Penilaian kinerja dimaksudkan untuk menilai kinerja setiap karyawan dalam mengembangkan kualitas kerja , pembinaan selanjutnya , tindakan perbaikan terhadap hasil pekerjaan yang kurang sesuai dengan sasaran pekerjaan dan juga untuk keperluan yang berhubungan dengan masalah ketenagakerjaan lainnya .

Definisi penilaian kinerja menurut Dessler (1997 ; 2) adalah :

“Adalah prosedur apa saja yang meliputi penetapan sasaran kinerja , penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungannya dengan sasaran kinerja dan memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi karyawan tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi “.

2.1.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Gomes (1995 ; 135) “ Tujuan penilaian kinerja dapat dibedakan menjadi 2 yaitu untuk memberikan *reward* atas kinerja karyawan sebelumnya (*to reward past performance*) dan untuk memotivasi perbaikan kinerja pada masa mendatang (*to motivate future performance improvement*)”.

Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia satu dengan yang lain saling bertautan atau saling menunjang . Kegiatan yang satu akan kehilangan atau berkurang nilainya bilamana tidak diikuti kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia yang lain . Penilaian kinerja sebagai salah satu kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia tujuannya hanya akan tercapai bila hasil penilaian kinerja dimanfaatkan untuk kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia lainnya . Tujuan penilaian kinerja menurut Nawawi (1998 ; 248) antara lain :

1. Penilaian kinerja merupakan kegiatan yang hasilnya dapat dijadikan dasar dalam membuat keputusan tentang karyawan .

Penilaian kinerja merupakan kegiatan yang hasilnya dapat dijadikan dasar dalam melakukan promosi , menghentikan dan membetulkan pelaksanaan pekerjaan yang keliru , menegakkan disiplin karyawan untuk kepentingan bersama , memberi balas jasa atau penghargaan , dan merupakan ukuran dalam mengurangi atau menambah karyawan . Penilaian kinerja menghasilkan berbagai informasi penting untuk melakukan berbagai kegiatan seperti memprediksi kebutuhan karyawan atau tenaga kerja di masa depan , melakukan konseling sebagai kegiatan membantu karyawan memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang keliru .

2. Penilaian kinerja menghasilkan umpan balik (*feed back*) bagi karyawan dalam meningkatkan efisiensi kerjanya , dengan memperbaiki kekurangan atau kekeliruan dalam melaksanakan pekerjaan .

Karyawan yang berstatus sebagai bawahan dapat menggunakan informasi hasil penilaian kinerja untuk pengembangan diri secara individual . Pengembangan diri dapat berdampak positif bagi pengembangan karir di dalam perusahaan . Setiap karyawan harus mempertahankan hasil penilaian kinerja yang berisi prestasi dalam bekerja atau harus berusaha

pula memperbaiki kegagalannya dalam bekerja . Bagi manajer , penilaian kinerja bawahan harus menjadi umpan balik dalam menilai diri sendiri karena berdasarkan informasi atau umpan balik manajer dapat melakukan perbaikan – perbaikan jika ternyata kekurangan atau kelemahan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan bersumber dari keputusan atau kebijaksanaan yang tidak tepat .

3. Penilaian kinerja dapat menghasilkan informasi yang dapat digunakan sebagai kriteria untuk membuat tes yang validitasnya tinggi .

Informasi hasil penilaian kinerja dapat dipakai untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan , karena dengan hasil tes yang valid dapat dipakai untuk memprediksi kemampuan calon karyawan untuk mengisi kekosongan sehingga perusahaan dapat memperoleh calon karyawan yang berkualitas . Apabila penilaian kinerja tidak dilakukan dengan cermat dan teliti maka hasilnya tidak dapat dipakai untuk tes seleksi dan juga masukan yang keliru dan tidak obyektif tidak dapat digunakan untuk kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia lainnya .

4. Penilaian kinerja yang dilaksanakan oleh manajer terhadap bawahannya akan meningkatkan komunikasi .

Komunikasi dibutuhkan sebagai usaha mewujudkan hubungan manusiawi yang harmonis antara atasan dan bawahan . Meningkatkan motivasi kerja yang berpengaruh pada hasil kinerja bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya

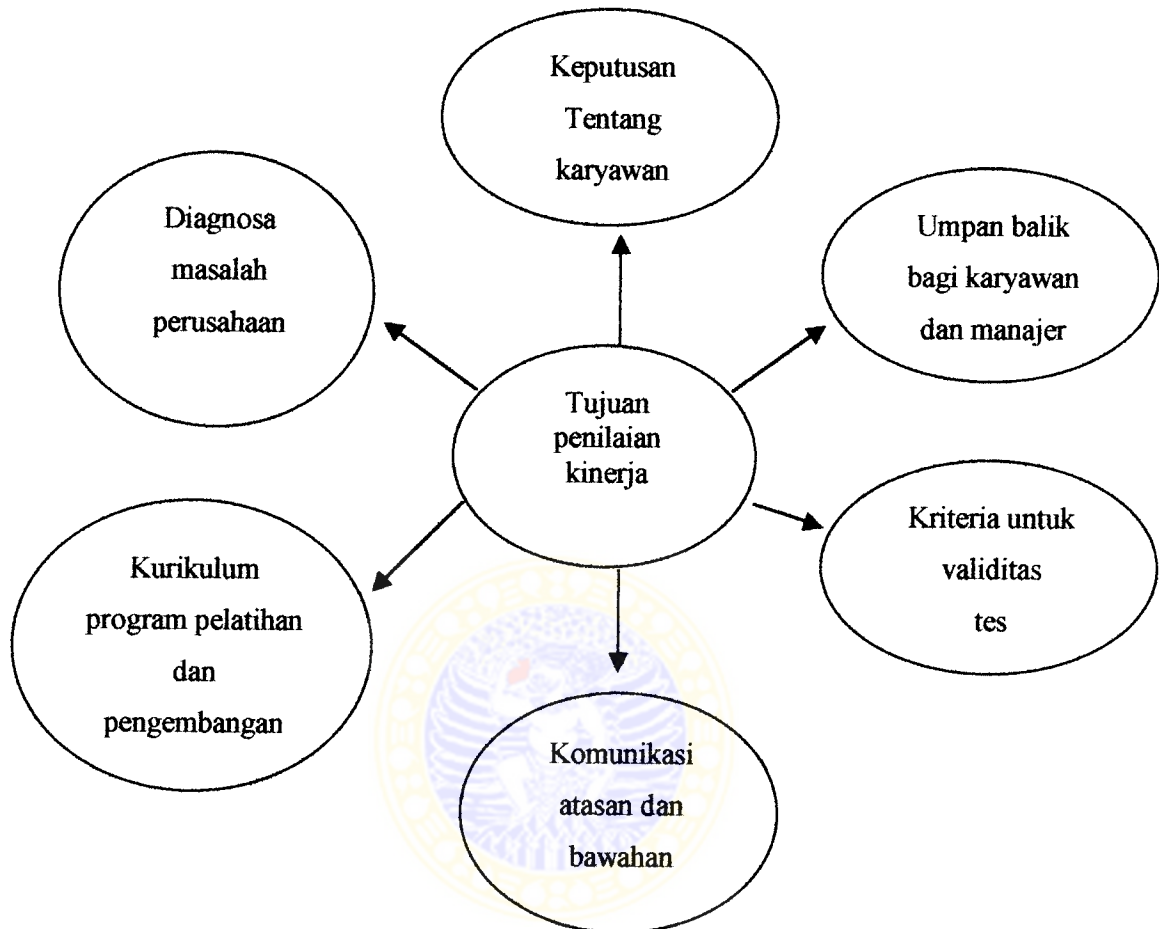
5. Penilaian kinerja berisi informasi untuk mengidentifikasi kebutuhan karyawan dalam meningkatkan kinerjanya .

Informasi hasil penilaian kinerja baik yang berkenaan dengan pengetahuan dan ketrampilan atau keahlian dalam bekerja karyawan maupun perilaku karyawan terhadap pekerjaannya . Informasi hasil penilaian kinerja dapat dipakai untuk menetapkan tujuan dan materi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan .

6. Penilaian kinerja memberi informasi tentang spesifikasi jabatan menurut bidang dan jenjang dalam struktur organisasi perusahaan untuk membantu memecahkan masalah perusahaan .

Spesifikasi jabatan membantu memecahkan masalah perusahaan . Masalah perusahaan dapat timbul dengan hanya menyentuh 1 bidang yang harus diselesaikan menurut jaringan kerja vertikal , mungkin pula masalah-masalah yang harus diselesaikan menurut jaringan kerja horizontal atau diagonal yang bidang kerjanya tidak sama sedangkan jenjangnya mungkin sama dan mungkin juga tidak sama .

Gambar 2.1
Tujuan Penilaian Kinerja



Sumber : Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif.
Hadari Nawawi (1998 ; 252)

2.1.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Dessler (1997 ; 2) "Penilaian kinerja bermanfaat dalam memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji . Penilaian kinerja memberi peluang bagi manajer dan bawahan untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kinerja bawahan sehingga memungkinkan manajer dan bawahan mengembangkan rencana memperbaiki kemerosotan kinerja dan mendorong hal-hal baik yang sudah dilakukan bawahan ".



Manfaat penilaian kinerja menurut Siagian (2003 ; 227) untuk berbagai kepentingan yaitu kepentingan manajer , karyawan yang bersangkutan dan perusahaan . Manfaat-manfaat tersebut antara lain :

1. Mendorong peningkatan kinerja .
Dengan mengetahui hasil kinerja , 3 pihak yang terlibat yaitu perusahaan , manajer dan karyawan dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan agar hasil kinerja karyawan dapat lebih meningkat lagi di masa mendatang.
2. Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian kompensasi .
Imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan tidak hanya terbatas pada gaji yang menjadi penghasilan tetap karyawan tetapi juga berbagai imbalan lain seperti bonus akhir tahun , hadiah pada hari besar tertentu . Keputusan tentang siapa yang berhak menerima berbagai imbalan tersebut dapat didasarkan pada hasil penilaian kinerja karyawan yang bersangkutan.
3. Kepentingan mutasi karyawan .
Hasil penilaian kinerja karyawan di masa lalu merupakan dasar bagi pengambilan keputusan mutasi di masa depan seperti promosi , alih tugas dan alih wilayah maupun demosi .
4. Menyusun program pelatihan dan pengembangan .
Dimaksudkan untuk mengatasi berbagai kekurangan maupun mengembangkan potensi karyawan yang belum sepenuhnya digali dan terungkap melalui penilaian kinerja .
5. Membantu karyawan menentukan rencana karir .
Dengan bantuan departemen personalia , menyusun program pengembangan karir yang paling tepat , sesuai dengan kebutuhan karyawan dan kepentingan perusahaan .

2.1.4 Kendala-kendala dalam Penilaian Kinerja

Di dalam pelaksanaan kegiatan penilaian kinerja , penilai sering tidak berhasil untuk tidak melibatkan emosionalnya dalam menilai kinerja karyawan . Hal ini dapat menyebabkan hasil penilaian kinerja menjadi bias . Bias adalah dampak dari pengukuran yang tidak akurat yang kemungkinan disebabkan

ukuran-ukuran yang digunakan bersifat subyektif . Berbagai bias yang paling umum terjadi menurut Handoko (1998 ; 140) adalah

1. *Halo Effect* .

Halo effect terjadi jika pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran kinerja . Misalnya bila atasan senang kepada seorang karyawan maka pandangan ini dapat mengubah pendapat atasan terhadap kinerja karyawan . Masalah ini paling mudah terjadi jika para penilai harus menilai kinerja rekan kerja .

2. Kesalahan kecenderungan terpusat .

Banyak penilai tidak suka menilai para karyawan sebagai efektif atau tidak efektif , sangat baik atau sangat jelek sehingga penilaian kinerja cenderung dibuat rata-rata . Pada formulir penilaian , hal ini menyebabkan penilai menghindari penilaian “ekstrim” dan menempatkan penilaian pada tingkat rata-rata .

3. Bias terlalu lunak atau terlalu keras .

Kesalahan terlalu lunak (*leniency bias*) disebabkan karena kecenderungan penilai terlalu mudah memberikan nilai baik dalam menilai kinerja karyawan . Kesalahan terlalu keras (*strickness bias*) terjadi karena penilai cenderung terlalu ketat dalam menilai . Kedua kesalahan ini umumnya dapat terjadi jika sasaran kinerja yang ditetapkan tidak jelas .

4. Prasangka pribadi .

Faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok dapat mengubah penilaian . Misalnya atasan pria mungkin cenderung memberi penilaian rendah kepada para karyawan wanita karena suatu hal . Prasangka pribadi yang mempengaruhi penilaian antara lain faktor senioritas , kesukuan , agama , kesamaan kelompok dan status sosial , jenis kelamin .

5. Pengaruh kesan terakhir .

Bila menggunakan ukuran-ukuran kinerja subyektif (ukuran-ukuran penilaian kinerja yang tidak dapat dibuktikan oleh orang lain) , penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir (*recency effect*) karena kegiatan terakhir baik buruk atau baik cenderung diingat oleh penilai .

Berbagai bias ini dapat dikurangi dengan pemberian pelatihan bagi para penilai , umpan balik dan pemilihan metode penilaian kinerja yang tepat .

Pelatihan untuk para penilai meliputi penjelasan berbagai bias dan penyebabnya .

Penilaian kinerja sebaiknya dilakukan dengan menekankan pentingnya obyektivitas dan sikap tidak memihak serta memberi kesempatan kepada para penilai untuk menerapkan ukuran-ukuran kinerja sebagai bagian dari latihan .

Para penilai juga harus memperoleh umpan balik tentang penilaian mereka di waktu lalu karena umpan balik memungkinkan para penilai memperbaiki perilaku penilaian di waktu mendatang . Departemen Manajemen Sumber Daya Manusia dapat mengurangi bias melalui pemilihan metode penilaian kinerja secara tepat .

2.1.5 Penilai dalam Penilaian Kinerja

Menurut Sunyoto (2001 ; 239) “ Persyaratan yang harus dipenuhi oleh setiap penilai adalah penilai mempunyai peluang yang baik dalam mengamati pekerjaan setiap karyawan yang harus dinilai selama jangka waktu yang cukup lama (misalnya 6 bulan)”. Ada beberapa kemungkinan untuk menjadi penilai antara lain :

1. Atasan langsung .
Atasan langsung mungkin paling mengenali kinerja bawahannya dalam pekerjaan dan mempunyai peluang yang sangat baik untuk mengamati kinerja aktual bawahan . Atasan langsung mungkin paling mampu menghubungkan kinerja individual dengan sasaran kinerja yang telah ditetapkan karena atasan langsung bertanggung jawab untuk memberikan keputusan-keputusan yang menyangkut ganjaran dan hukuman maka masuk akal jika atasan langsung bertanggung jawab membuat penilaian kinerja dari bawahannya .
2. Rekan kerja .
Pada pekerjaan – pekerjaan tertentu seperti polisi , guru , dosen , atasan langsung jarang dapat mengamati kinerja aktual bawahannya . Rekan kerja dapat memberikan petunjuk tentang kinerja yang berbeda dari yang dimiliki atasan langsung .

3. Bawahan .
Penilaian oleh bawahan dapat digunakan untuk pengembangan dari atasannya . Bawahan mengetahui secara langsung sejauh mana atasannya mendelegasikan wewenang secara aktual , bagaimana atasan berkomunikasi , tipe gaya kepemimpinan yang sering digunakan dan sejauh mana atasan merencanakan dan mengatur . Untuk itu diperlukan adanya kepercayaan dan keterbukaan antara atasan dan bawahan .
4. Penilaian diri sendiri .
Peluang untuk berperan serta dalam penilaian kinerja jika penilaian ini dikombinasikan dengan penetapan sasaran kinerja , akan meningkatkan motivasi kerja bawahan dan mengurangi dorongan untuk membela diri sewaktu wawancara penilaian . Tetapi karyawan cenderung menilai dirinya terlalu tinggi dan menunjukkan ketidaksesuaian dengan penilaian yang diberikan oleh orang lain .
5. Langgan .
Dalam keadaan tertentu , langgan dapat memberikan penilaian yang tepat untuk kinerja karyawan . Informasi yang diberikan langgan dapat memberikan data yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan ketenagakerjaan seperti promosi , transfer dan kebutuhan pelatihan .

Penilai di dalam kegiatan penilaian kinerja dapat dilakukan oleh beberapa pihak di dalam perusahaan asalkan penilai dapat menilai kinerja karyawan dengan baik dan mampu meminimalkan kendala-kendala penilaian kinerja .

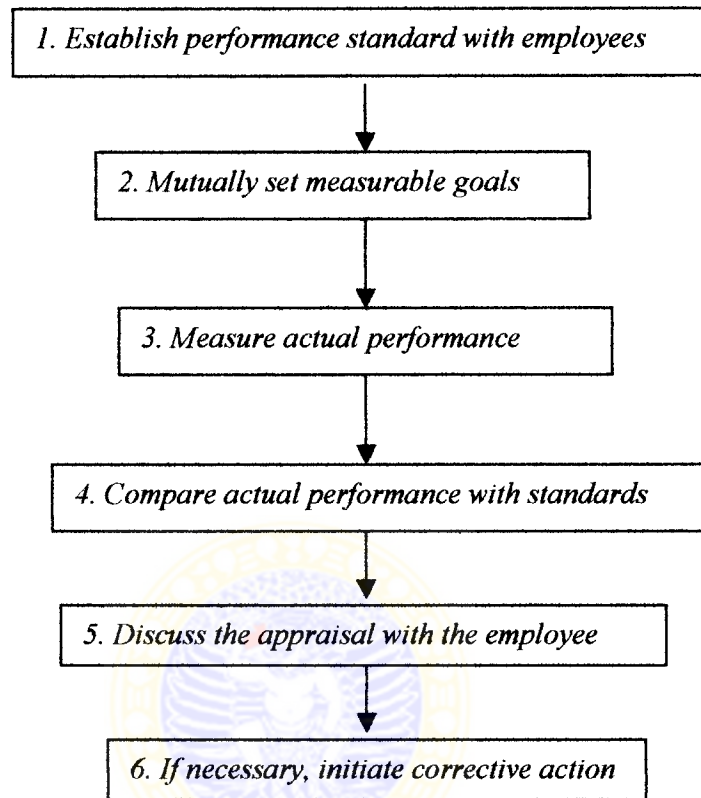
Menurut Dessler (1997 ; 3) Penilai sebaiknya membuat penilaian yang aktual . Oleh karena itu penilai harus akrab dengan teknik penilaian dasar , memahami dan mampu meminimalkan kendala atau masalah yang dapat melumpuhkan penilaian dan mampu melakukan penilaian yang jujur “.

2.1.6 Proses Penilaian Kinerja

Proses penilaian kinerja menurut Decendo dan Stephen P Robbins (2002 ; 272) melalui 5 tahap antara lain :

1. *Establish performance standard with employees .*
Proses penilaian kinerja diawali dengan penetapan sasaran kinerja yang mengacu pada tujuan strategis perusahaan . Sasaran kinerja yang ditetapkan harus jelas dan obyektif , dapat dimengerti dan terukur .
2. *Mutually set measurable goals .*
Atasan mengkomunikasikan harapannya kepada karyawan dan harapan ini harus menjadi bagian dari hasil kerja yang diharapkan oleh karyawannya .
3. *Measure actual performance .*
Dalam pelaksanaan kinerja , untuk menetapkan apakah hasil kerja karyawan nyata , hal yang penting adalah atasan mendapat informasi mengenai hal ini . Atasan harus memperhatikan bagaimana atasan menilai dan apa yang dinilai .
4. *Compare actual performance with standards .*
Membandingkan hasil kinerja dengan sasaran kinerja yang telah ditetapkan . Atasan mencatat deviasi atau penyimpangan yang timbul antara hasil kerja karyawan dengan sasaran kinerja yang telah ditetapkan .
5. *Discuss the appraisal with the employee .*
Mendiskusikan hasil penilaian dengan karyawan yang dinilai . Diskusi antara penilai dengan yang dinilai adalah untuk mengurangi hal-hal yang negatif dan meningkatkan motivasi yang positif sebagai konsekuensi yang timbul dari proses penilaian kinerja yang dilakukan .
6. *If necessary , initiate corrective action .*
Mengidentifikasi tindakan koreksi yang penting untuk dilakukan dari hasil proses penilaian kinerja .

Gambar 2.2
Proses Penilaian Kinerja



Sumber : *Human Resources Management* . David A Decendo and Stephen P Robbins (2002 ; 272)

2.1.7 Metode *Mixed Model*

Menurut Spencer (1993 ; 266) “Metode *Mixed Model* adalah metode penilaian kinerja yang mengkombinasikan penilaian baik hasil kerja (*performance*) maupun kompetensi “.

kompetensi bersifat kualitatif , bersifat jangka panjang , orientasi masa depan untuk pengembangan karyawan dan perencanaan karir .

a. Sasaran Kinerja

Menurut Nawawi (1998 ; 243) “Sasaran kinerja adalah sejumlah kriteria yang menjadi ukuran dalam penilaian kinerja , yang digunakan sebagai pembanding dengan hasil pelaksanaan pekerjaan”.

Penetapan sasaran kinerja menurut Husnan (2000 ; 132) “Sasaran kinerja yang dibuat hendaknya jelas dan dapat dikuantifikasikan karena semakin jelas tujuan dan semakin mudah diukur maka semakin mudah pula dalam penilaiannya”.

Dalam penentuan sasaran kinerja perlu dilakukan kerjasama antara atasan dan bawahan . Pihak bawahan dan atasan mendiskusikan sasaran apa yang ingin dicapai dalam periode tersebut . Akan ada kecenderungan bahwa bawahan meminta sasaran yang relatif mudah dicapai sedangkan atasan cenderung sebaliknya . Oleh karena itu sasaran kinerja yang dibuat harus bersifat realistis dan cukup memberikan dorongan di dalam pencapaiannya . Sasaran kinerja yang dibuat bukan berarti memperkirakan apa yang akan terjadi untuk periode tertentu tetapi menentukan apa yang dapat dicapai oleh suatu jabatan dengan usaha kerja yang optimal pada periode tertentu .

Dengan pentingnya sasaran kinerja maka atasan perlu menentukan dan mempertimbangkan dengan seksama sasaran kinerja apa yang harus dicapai oleh suatu jabatan . Bawahan harus benar-benar berpartisipasi , bukan sekedar diajak

Metode *Mixed Model* menilai dan memberikan penghargaan untuk hasil kerja dan kompetensi . Metode *Mixed Model* ini umumnya dipakai untuk :

1. *Uncertain environments* .
Kondisi dimana lingkungan cepat mengalami perubahan , dimana hasil kerja tidak dapat dikontrol oleh karyawan , hasil kerja banyak dipengaruhi oleh kondisi eksternal . Sehingga evaluasi harus didasarkan pada apa yang karyawan harus lakukan , perilaku yang baik yang dilakukan daripada hasil yang dicapai .
2. *Qualitative , process service jobs* .
Pekerjaan dengan hasil kerja yang tidak dapat diukur , ketrampilan kualitatif , kompetensi yang menjadi indikator kinerja karyawan .
3. *Self-managing teams* .
Dalam kerja tim , hasil kerja individu kurang penting dibanding dengan kontribusi kerja kelompok . Kompetensi kerjasama dan tim kerja adalah kemampuan yang dipersyaratkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan .
4. *Job intended for development of future performance* .
Banyak perusahaan yang tujuannya lebih menekankan pada pengembangan ketrampilan karyawannya , metode penilaian kinerja yang digunakan seharusnya digunakan pada peningkatan kompetensi .
5. *Changing organizational strategy , focus or market* .
Dalam perubahan lingkungan dan perusahaan , potensi kontribusi karyawan kepada perusahaan di masa mendatang lebih penting daripada kontribusi di masa lalu . Kebanyakan perusahaan menekankan pada hasil kerja di masa mendatang , lebih menekankan pada pengembangan dan penilaian terhadap kompetensi karyawan .

2.1.8 Persyaratan Penilaian Kinerja yang Efektif

Menurut Husnan (2000 ; 131) “Tahap yang tidak kalah penting adalah melakukan monitoring terhadap efektivitas penilaian kinerja . Efektivitas penilaian kinerja ditentukan dari konsistensi dan reliabilitas penilaian . Reliabilitas penilaian ditunjukkan dari kesamaan penilaian seorang karyawan yang dilakukan oleh 2 orang penilai “.

Menurut Gomes (1995 ; 136) “2 syarat utama agar penilaian kinerja efektif adalah relevansi dan reliabilitas . Relevansi menunjukkan tingkat kesesuaian antara kriteria dengan tujuan kinerja sedangkan reliabilitas menunjukkan tingkat dimana kriteria menghasilkan hasil yang konsisten .

Menurut Nawawi (1998 ; 255) “ Agar penilaian kinerja menjadi efektif , metode dan instrumen yang digunakan memenuhi persyaratan agar dapat mengungkapkan informasi tentang karyawan dan pelaksanaan pekerjaan serta mendapatkan hasil penilaian kinerja yang obyektif , akurat dan sesuai dengan tujuan penilaian kinerja “.

Persyaratan menurut Nawawi tersebut meliputi Relevansi , Sensitivitas , Reliabilitas , Akseptabel dan Praktis.

Persyaratan metode penilaian kinerja yang efektif antara lain :

1. Persyaratan Ilmiah meliputi

a. Relevansi .

Pekerjaan yang dinilai dalam penilaian kinerja harus relevan (sesuai) dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan . dengan kata lain pekerjaan yang dinilai harus sesuai dengan volume dan beban kerja yang harus dilaksanakan karyawan yang dinilai . Pekerjaan yang dinilai bukan pekerjaan yang dilakukan karyawan lain atau diluar pekerjaan pokok karyawan yang dinilai . Pekerjaan atau pelaksanaan pekerjaan yang dinilai harus jelas dan pasti berhubungan dengan sasaran pekerjaan dengan memprioritaskan pelaksanaan pekerjaan utama , yaitu yang berpengaruh dan menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan .

b. Sensitivitas .

Penilaian kinerja harus memiliki kepekaan dalam membedakan pekerjaan yang efektif dengan yang tidak efektif baik secara individual maupun kelompok . Pertanyaan dalam penilaian kinerja harus punya kemungkinan memperoleh jawaban atau gejala yang diamati harus dapat dikategorikan , dalam suatu skala dengan rentangan dari kondisi pelaksanaan pekerjaan dari terbaik sampai yang terburuk .

c. Reliabilitas .

Reliabilitas bermakna tingkat konsistensi (ketetapan) sebuah instrumen penilaian . Jadi reliabilitas adalah dalam penilaian

kinerja yang baik harus konsisten hasilnya jika dilakukan berulang-ulang dalam menilai seorang karyawan . Bersamaan dengan itu harus konsisten pula dalam memberikan dan menetapkan konsekuensi berdasarkan hasilnya bagi setiap karyawan . Hasil penilaian kinerja yang dicapai karyawan secara individual tidak dipengaruhi dan mempengaruhi hasil penilaian kinerja yang dicapai oleh karyawan lain .

2. Persyaratan Operasional .

d. Akseptabel .

Akseptabel artinya dapat diterima dengan kata lain penilaian kinerja dapat diterima atau dapat digunakan . Apa yang akan dinilai berhubungan atau berkenaan dengan apa yang dilakukan dalam pelaksanaan pekerjaan karyawan .

e. Praktis .

Penilaian kinerja harus didesain dalam bentuk yang mudah dalam pelaksanaannya baik dari sudut penilai maupun karyawan yang dinilai . Dari penilai berarti mudah melaksanakan dan menafsirkan hasilnya sedangkan dari karyawan yang dinilai , harus mudah dalam mengerjakannya . Hasil penilaian kinerja harus mudah dalam pengadministrasiannya seperti mudah dalam memberikan nilai , sederhana formatnya dan lain-lain .

Penilaian kinerja bukan merupakan kegiatan pengawasan meskipun hasilnya dapat digunakan untuk melakukan tindak lanjut yang dapat menunjang kegiatan manajemen . Kegiatan penilaian kinerja sebaiknya dilakukan secara rinci terhadap berbagai aspek dalam bekerja agar dapat diketahui relevansinya berdasarkan tujuan perusahaan .

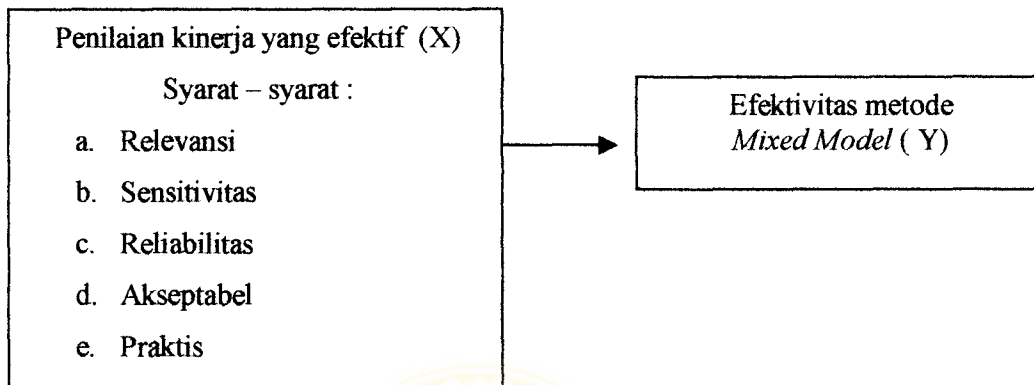
2.2 Penelitian Sebelumnya

Penelitian yang membahas tentang penilaian kinerja telah banyak dilakukan pada penulisan – penulisan skripsi sebelumnya , sedangkan penelitian yang membahas tentang efektivitas metode penilaian kinerja belum pernah dilakukan .

2.3 Kerangka Berpikir dan Hipotesa

2.3.1 Kerangka Berpikir

Gambar 2.3
Kerangka Berpikir



2.3.2 Hipotesa

Berdasarkan landasan teori , tujuan penelitian dan perumusan masalah , maka hipotesis yang dapat dirumuskan yaitu : Metode *Mixed Model* merupakan metode penilaian kinerja karyawan yang efektif .

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Untuk menjawab rumusan masalah dan hipotesis yang telah didefinisikan maka pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif . Metode penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif ini adalah penelitian yang menitikberatkan pada pengujian hipotesis dengan menggunakan data terukur dan pada akhirnya ditarik suatu kesimpulan .

3.2 Identifikasi Variabel

Variabel penelitian yang akan diukur dalam penelitian ini berjumlah 2 variabel yang terdiri dari 1 variabel tergantung dan 1 variabel bebas . Variabel-variabel tersebut adalah :

1. Variabel tergantung atau dependen (Y) yaitu Efektivitas Metode *Mixed Model* .
2. Variabel bebas atau independen (X) yaitu Penilaian Kinerja yang Efektif dengan syarat-syarat sebagai berikut :
 - a. Relevansi
 - b. Sensitivitas
 - c. Reliabilitas
 - d. Akseptabel
 - e. Praktis

3.3 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan sarana untuk mendefinisikan variabel yang telah diidentifikasi sehingga variabel - variabel ini dioperasikan ke dalam penulisan skripsi . Dalam definisi operasional mempunyai penjelasan terhadap setiap variabel dengan indikator dan pernyataan yang diperlukan .

1. Variabel dependen yaitu Efektivitas Metode *Mixed Model* (Y) .

Variabel ini diukur berdasarkan pendapat responden tentang efektivitas metode *Mixed Model* sebagai metode penilaian kinerja . Indikator dalam variabel Y antara lain :

1. Hasil penilaian kinerja dengan metode *Mixed Model* obyektif (Y₁)
2. Hasil penilaian kinerja dengan metode *Mixed Model* akurat (Y₂)
3. Hasil penilaian kinerja dengan metode *Mixed Model* sesuai dengan tujuan penilaian kinerja (Y₃)

2. Variabel independen (X) yaitu Penilaian Kinerja yang Efektif .

Untuk mengukur variabel independen yaitu penilaian kinerja yang efektif dengan menggunakan Skala *Likert* dengan 5 tingkatan yang selanjutnya diberi nilai 1 untuk tingkat terendah dan 5 untuk nilai tertinggi . Syarat-syarat penilaian kinerja yang efektif sebagai berikut :

a. Relevansi .

Adalah pernyataan responden tentang relevansi atau kesesuaian pekerjaan yang dinilai dengan pekerjaan responden . Pernyataan – pernyataan dalam syarat relevansi antara lain :

1. Penetapan sasaran kinerja yang dinilai sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan (X_1).
2. Penetapan kompetensi yang dinilai dalam metode *Mixed Model* sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan untuk setiap divisi atau golongan (X_2).

b. Sensitivitas .

Adalah pernyataan responden tentang sensitivitas metode penilaian kinerja dalam membedakan pekerjaan yang efektif dengan yang tidak efektif. Pernyataan – pernyataan dalam syarat sensitivitas antara lain :

1. Nilai mutu penilaian yang ditetapkan untuk sasaran kinerja mempunyai rentangan dari hasil pekerjaan yang terbaik sampai dengan yang terburuk (X_3).
2. Nilai mutu penilaian yang ditetapkan untuk kompetensi mempunyai rentangan dari tingkat kompetensi yang terbaik sampai dengan yang terburuk (X_4).
3. Kategori penilaian kinerja dari hasil penilaian sasaran kinerja dan kompetensi mempunyai rentangan dari yang terbaik sampai dengan yang terburuk (X_5).

c. Reliabilitas .

Adalah pernyataan responden tentang reliabilitas atau ketetapan metode penilaian kinerja dimana hasil penilaian kinerja harus

konsisten jika dilakukan berulang-ulang dalam menilai karyawan .

Pernyataan – pernyataan dalam syarat reliabilitas antara lain :

1. Hasil penilaian kinerja dengan metode *Mixed Model* konsisten jika dilakukan berulang – ulang (X_6) .
2. Hasil penilaian kinerja dengan metode *Mixed Model* memberikan konsekuensi berupa pemberian sanksi atau *reward* oleh manajemen kepada karyawan (X_7) .
3. Nilai mutu yang ditetapkan untuk komponen sasaran kinerja dan kompetensi serta kategori penilaian kinerja yang digunakan harus konsisten (X_8) .

d. Akseptabel .

Adalah pernyataan responden tentang penerimaan metode penilaian kinerja yang digunakan . Apa yang akan dinilai berhubungan atau berkenaan dengan apa yang dilakukan dalam pelaksanaan pekerjaan karyawan . Pernyataan – pernyataan dalam syarat akseptabel antara lain :

1. Karyawan menerima metode *Mixed Model* sebagai metode penilaian kinerja (X_9) .
2. Karyawan menerima metode *Mixed Model* sebagai alat ukur atas hasil kerja yang dilakukan berkaitan dengan pemberian sanksi dan *reward* . (X_{10})

3. Karyawan menerima metode *Mixed Model* sebagai alat untuk pengembangan kompetensi di masa depan (X_{11}).

e. Praktis .

Adalah pernyataan responden tentang kepraktisan metode penilaian kinerja dalam pelaksanaannya baik desain , format dan kemudahan dalam pemakaian . Pernyataan – pernyataan dalam syarat praktis antara lain :

1. Format sederhana (X_{12}).
2. Mudah dalam memahami petunjuk pelaksanaan (X_{13}).
3. Mudah dalam penggunaan atau pengisian (X_{14}).
4. Mudah dalam pengadministrasian (X_{15}).
5. Mudah dalam memahami hasil penilaian kinerja (X_{16}).

Dalam penelitian ini variabel X atau penilaian kinerja yang efektif dan variabel Y atau efektivitas metode *Mixed Model* diukur berdasarkan skala *Likert* yang menggunakan jawaban responden terhadap pernyataan yang ada dalam kuesioner dimana nilainya ditetapkan sebagai berikut :

- 1 = sangat tidak setuju
- 2 = tidak setuju
- 3 = kurang setuju
- 4 = setuju
- 5 = sangat setuju

3.4 Jenis dan Sumber data

3.4.1 Jenis data

Data yang diambil berasal dari

1. Data primer yaitu data yang diperoleh dari sumber langsung yaitu karyawan Bursa Efek Surabaya melalui penyebaran kuesioner dan wawancara .
2. Data sekunder yaitu data tentang kondisi perusahaan yang mendukung penelitian . Data ini meliputi sejarah Bursa Efek Surabaya , struktur organisasi dan produk-produk yang ditawarkan Bursa Efek Surabaya .
3. Responden di dalam penelitian ini berdasarkan sensus populasi karyawan tetap (manajer atau kepala divisi dan karyawan) Bursa Efek Surabaya sebanyak 70 orang , Jawaban yang terkumpul sebanyak 55 kuesioner .

3.4.2 Sumber data

Sumber data dalam penelitian ini adalah para karyawan Bursa Efek Surabaya yang mengikuti penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Mixed Model* .

3.5 Prosedur pengumpulan Data

Terdapat berbagai macam teknik pengumpulan data , dalam penelitian ini teknik yang digunakan sebagai berikut :

1. Studi kepustakaan yaitu mengumpulkan data dan informasi melalui buku – buku , literatur yang berhubungan dengan penelitian ini untuk digunakan dalam membahas dan memecahkan masalah dalam penelitian ini .
2. Studi lapangan meliputi penyebaran kuesioner yaitu metode pengumpulan data dengan menggunakan daftar pernyataan yang berisi pilihan dengan skor tertentu tentang efektivitas metode *Mixed Model* , wawancara dengan mengadakan tanya jawab secara lisan dengan sumber data pada waktu yang telah ditentukan serta dokumentasi dengan mengumpulkan data dari dokumen-dokumen Bursa Efek Surabaya

3.6 Teknik Analisis

3.6.1 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Salah satu persoalan yang penting dalam suatu penelitian adalah perlunya melakukan penjelasan apakah suatu instrumen (alat ukur) dalam pengambilan data untuk penelitian valid dan reliabel . Instrumen pengambilan data dapat berupa item pertanyaan atau pernyataan (kuesioner , wawancara dan lain-lain) .

Untuk itu sebelum instrumen (alat ukur) digunakan maka terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas . Tujuannya adalah agar data yang diambil benar-benar valid yaitu benar-benar mengukur apa yang hendak diukur kemudian instrumen itu harus reliabel artinya “konstan” dalam pengambilan data. (Alhusin , 2002 ; 335) .

3.6.1.1 Uji Validitas

Menurut Alhusin (2002 : 336) “Secara umum dapat diartikan bahwa sebuah tes (instrumen) dikatakan valid jika tes tersebut dapat mengukur apa yang hendak diukur. Suatu item (pertanyaan atau pernyataan) dapat dikatakan valid jika mempunyai dukungan yang kuat terhadap skor total “. Dengan kata lain suatu item pernyataan dikatakan mempunyai validitas yang tinggi jika terdapat skor kesejajaran (korelasi yang tinggi) terhadap skor total item. Valid apabila nilai r_{hitung} lebih besar daripada r_{tabel} atau nilai signifikansinya (signifikan) kurang dari 5 % (0,05).

3.6.1.2 Uji Reliabilitas

Menurut Alhusin (2002 : 341) “Uji Reliabilitas berkaitan dengan masalah adanya kepercayaan terhadap alat tes (instrumen). Suatu instrumen dapat memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi jika hasil dari pengujian tes atau instrumen tersebut menunjukkan hasil yang tetap “. Teknik pengujian reliabilitas dengan menggunakan nilai *Alpha Cronbach*. Kriteria pengambilan keputusannya adalah apabila nilai dari *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,6 maka variabel tersebut sudah reliabel (handal).

3.6.2 Regresi Linier Sederhana

Data yang diperoleh dihitung dengan menggunakan teknik analisis linier sederhana karena hanya ada 1 variabel independen dan 1 variabel dependen. Bentuk persamaan regresi linier sederhana yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : $Y = a + b X$

Dimana :

Y = variabel tergantung (dependen) yaitu Efektivitas metode *Mixed Model*

a = nilai konstanta

b = koefisien regresi

X = variabel bebas (independen) yaitu Penilaian kinerja yang efektif .

Persamaan diatas merupakan persamaan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen .

3.6.3 Uji F

Uji F untuk penelitian dengan menggunakan teknik analisis regresi linier sederhana digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel X dengan tingkat signifikansi 0,000 terhadap variabel Y .

3.6.4 Uji t

Uji t dilakukan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel X terhadap variabel Y dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Menentukan rumus hipotesis

H_0 = Variabel X tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y .

H_1 = Variabel X mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y .

2. Menentukan tingkat signifikansi 95% atau $\alpha = 5\%$

Derajat signifikansi $\alpha = 5\%$ (0.05)

Derajat kebebasan (df) = $n-k-1$

n = jumlah sampel , k = jumlah kolom

3. Menentukan besarnya t_{hitung} dengan nilai t statistik variabel X pada hasil proses komputer
4. Mencari nilai t_{tabel} dengan tabel pengujian t
5. Menentukan penerimaan dan penolakan H_0 dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} . Bila $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak artinya variabel X tidak memiliki pengaruh yang bermakna terhadap variabel Y. Sebaliknya apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya variabel X memiliki pengaruh yang bermakna terhadap variabel Y.

3.6.5 Koefisien Determinasi (R^2) dan Koefisien Korelasi (R)

Koefisien determinasi merupakan cara yang digunakan untuk menjelaskan seberapa besar variabel X mempunyai kontribusi terhadap variabel Y.

- a. Bila $R^2 = 1$ artinya kontribusi variabel X terhadap variabel Y adalah 100% dimana pendekatan persamaan yang digunakan adalah tepat.
- b. Bila R^2 mendekati 0 artinya tidak ada kontribusi dari variabel X terhadap variabel Y.
- c. Semakin tinggi R^2 atau mendekati 1 maka semakin besar kontribusi variabel X terhadap variabel Y.

Koefisien korelasi (R) merupakan cara yang digunakan untuk melihat hubungan antara variabel Y terhadap variabel X.

- a. Bila $R = 0$ atau mendekati 0 maka hubungan antara variabel X dengan variabel Y sangat lemah atau tidak terdapat hubungan sama sekali
- b. Bila $R = +1$ atau mendekati 1 maka hubungan sangat kuat dan dapat dikatakan bahwa hubungan yang terjadi adalah positif
- c. Bila $R = -1$ atau mendekati -1 maka hubungan sangat kuat dan dapat dikatakan bahwa hubungan yang terjadi adalah negatif



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Bursa Efek Surabaya secara resmi didirikan dan dibuka oleh Menteri Keuangan pada tanggal 16 Juni 1989 dengan Surat Keputusan Menteri Keuangan No 654 / KMK . 010 / 1989 . Pada saat pembukaan Bursa Efek Surabaya telah memiliki 36 anggota pemegang saham . Penetapan Bursa Efek Surabaya pada waktu itu adalah bertujuan untuk mendukung program pemerintah Indonesia di dalam bidang pasar modal dan pengembangan ekonomi di bagian timur wilayah Indonesia .

Pada tanggal 22 Juli 1995 Bursa Efek Surabaya dengan sukses digabungkan dengan *Indonesian Parallel Stock Exchange (IP SX)* , sehingga di Indonesia hanya ada 2 Bursa utama yaitu Bursa Efek Surabaya dan Bursa Efek Jakarta .

Untuk pengadaan dan pemeliharaan fasilitas untuk anggota bursa mengenai *after-trade service* , Bursa Efek Surabaya menjadi pemegang saham dalam *Indonesian Central Securities and Depository (ICSD)* dan *Indonesian Clearing Guarantee Corporation* . Bursa Efek Surabaya juga mengambil bagian dalam *Credit Rating Agency* sebagai pemegang saham .

4.1.2 Perkembangan Bursa Efek Surabaya

Di tahun 1992 , sebagai bagian dari konsep terobosan Bursa Efek Surabaya dengan adanya lantai perdagangan (*trading floor*) bagi banyak anggota bursa di Jakarta yaitu *Electronic Long Distance Trading System (ELDISTRA)* , Bursa Efek Surabaya membuat sistem baru yang disebut *S-MART (Surabaya Market Information and Automated Remote Trading)* yang diluncurkan pada tanggal 19 September 1996 untuk menggantikan ELDISTRA agar dicapai kinerja keseluruhan yang lebih baik .

Pada tanggal 9 Agustus 2002 Bursa Efek Surabaya memulai perdagangan secara *online* , dengan memudahkan para pelaku perdagangan (investor) untuk melakukan perdagangan *online* dengan internet . Dalam perdagangan secara *online* , semua aktivitas *securities trading* dilakukan secara terintegrasi , dimulai dari pemesanan atau transaksi , pengesahan transaksi , penggabungan transaksi sampai penyelesaian transaksi secara *online* .

Dengan sekitar 95% surat-surat berharga (*bonds*) yang diterbitkan di Indonesia yang didaftarkan di Bursa Efek Surabaya , pada bulan Juni 1997 Bursa Efek Surabaya menyajikan informasi dan penetapan sistem untuk surat-surat berharga yang dinamakan *OTC-FIS (Over-The Counter Fixed Income Services)* . Sistem OTC-FIS memberikan kemudahan kepada para pelaku perdagangan untuk menetapkan penawaran dan permintaan , bernegosiasi dan melakukan transaksi , sehingga diharapkan dapat menciptakan pasar yang transparan khususnya untuk *bonds* dan menetapkan pendapatan (*fixed income*) dan dapat meningkatkan efisiensi pasar secara keseluruhan.

Untuk melakukan *one-stop financial services* pada tanggal 13 Agustus 2001, Bursa Efek Surabaya memperkenalkan pasar baru kepada para pelaku perdagangan dengan aneka pilihan jangkauan investasi yang lebih luas yaitu *Derivatives Market*. *Derivatives Market* menawarkan indeks saham masa depan yaitu *LQ45 Futures Market*. *LQ 45 Futures Market* adalah indeks saham masa depan dengan menggunakan indeks Bursa Efek Jakarta berdasarkan 45 saham perusahaan yang paling sering diperdagangkan. Perdagangan dengan *LQ45 Futures Market* dilaksanakan dengan *FATS (Futures Automated Trading System)* yaitu sistem perdagangan berdasarkan lelang.

4.1.3 Visi dan Misi Bursa Efek Surabaya

Visi Bursa Efek Surabaya adalah menjadi bursa yang dikenal karena *Fixed Income*, *derivatives market* diantara pasar atau bursa yang muncul.

Misi Bursa Efek Surabaya adalah menciptakan pasar yang adil, *liquid*, aktif, efisien dan transparan dalam mendukung perkembangan industri pasar modal.

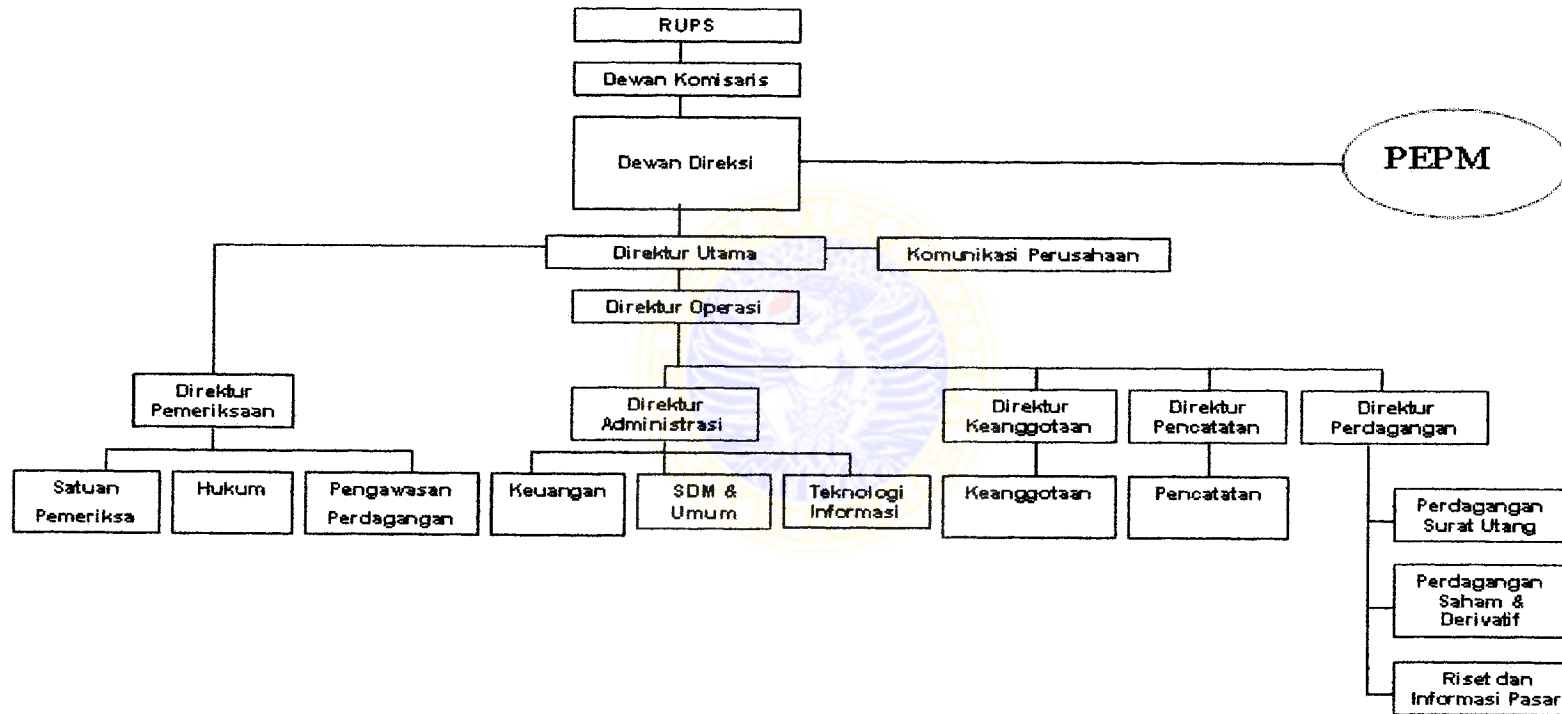
4.1.4 Produk-produk yang ditawarkan Bursa Efek Surabaya

1. *FATS (Futures Automated Trading System)*
Adalah sistem perdagangan untuk *derivatives market*. Dengan menggunakan program perdagangan yang sama seperti S-MART, anggota bursa BES dapat dengan mudah bertukar system antara S-MART dan FATS dengan identifikasi penggunaan yang berbeda.
2. *S-MART (Surabaya Market Information and Automated Remote Trading)*


Secara keseluruhan merupakan sistem perdagangan yang diselenggarakan dengan terintegrasi dan menyediakan informasi transaksi riil yang diselenggarakan melalui Bursa Efek Surabaya


3. OTC-FIS (*Over The Counter – Fixed Income Service*)
Merupakan cara perdagangan untuk *Fixed Income* dalam pasar sekunder . dengan menetapkan *real time* dan sistem informasi , memberikan kemudahan kepada pelaku perdagangan dalam melakukan penawaran dan perundingan serta melakukan transaksi obligasi (*Corporate and Government Bonds*) yang didaftarkan di Bursa Efek Surabaya
4. SSX-Net (*Surabaya Stock Exchange-Net*)
Adalah sistem informasi pasar yang disediakan oleh Bursa Efek Surabaya melalui internet (<http://www.bes.co.id/>) untuk mendukung pasar modal yang transparan . Dengan membuat *website* internet memungkinkan diakses dari manapun dan kapanpun , dengan memusatkan pada aktivitas Bursa Efek Surabaya dengan menyediakan data yang menyeluruh seperti ringkasan pasar , instrumen pasar , pelaku pasar dan informasi relevan lainnya
5. IGSYC (*Indonesian Government Securities Yield Curve*)
Adalah indikator penting dengan keuntungan bersih sebagai alat untuk meramalkan peristiwa ekonomi di masa depan . Dikembangkan sebagai alat untuk menganalisa kondisi pasar yang riil , meningkatkan perdagangan dari *Indonesian Debt Instrument* dan menyediakan tingkat *benchmark* untuk menyediakan harga obligasi .

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Bursa Efek Surabaya



Keterangan :

 = Divisi

 = Unit

4.1.5 Pelaksanaan penilaian kinerja dengan Metode *Mixed Model*

Pada tahun 2002 Bursa Efek Surabaya menggunakan metode penilaian kinerja dengan berfokus pada hasil kerja (*output*) dan proses kerja. Penilaian untuk hasil kerja ada 2 hal yang dinilai yaitu produktivitas dan kualitas kerja karyawan. Pelaksanaan penilaian kinerja di tahun 2002 belum menetapkan sasaran kinerja yang jelas dan bersifat global sehingga menyulitkan bagi atasan melakukan penilaian dan atasan tidak mempunyai catatan khusus proses kerja yang dilakukan karyawan selama 1 tahun. Penilaian kinerja sering dilakukan berdasarkan hasil akhir yang nampak yang dilakukan karyawan.

Evaluasi yang dilakukan Divisi Sumber Daya Manusia dan Umum Bursa Efek Surabaya mendapat kesimpulan dan masukan dari karyawan bahwa metode penilaian kinerja tahun 2002 kurang tajam dalam menilai hasil kerja karyawan. Pihak penilai dan yang dinilai sulit menetapkan nilai hasil kerja dan proses kerja karena belum ada sasaran kinerja yang jelas. Penilai juga mengalami kesulitan dalam mengisi form kompetensi yaitu diminta mengidentifikasi kelebihan dan kelemahan serta aspek kompetensi apa yang perlu dikembangkan untuk mendukung hasil kerja karyawan dan pengembangan di masa depan.

Perbaikan metode penilaian kinerja oleh Divisi Sumber Daya Manusia dan Umum dikarenakan ada 3 hal yaitu pertama karena keinginan manajemen untuk lebih mempertajam kriteria penilaian kinerja sehingga hasilnya lebih obyektif, akurat. Kedua yaitu masukan dari penilai dan yang dinilai tentang kelemahan metode penilaian kinerja tahun 2002. Ketiga adanya standar ISO 9001 versi 2002

tentang syarat adanya sistem pengelolaan Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi khususnya pelaksanaan penilaian kinerja .

Dari hasil evaluasi penilaian kinerja . Divisi Sumber Daya Manusia dan Umum menetapkan metode penilaian kinerja untuk tahun 2003 adalah metode *Mixed Model* . Dengan metode *Mixed Model* , komponen utama yang akan dinilai adalah sasaran kinerja (*goal setting*) dengan bobot 50% dari total penilaian dan kompetensi dengan bobot 50% dari total penilaian .

Pada awal 2004 Divisi SDM dan Umum melakukan *Human Resource Audit* untuk mengetahui pendapat karyawan tentang metode *Mixed Model* . Hasilnya dari 70 karyawan , sebanyak 68,5% karyawan menyetujui penggunaan metode *Mixed Model* .

a. Sasaran Kinerja

Untuk melakukan penilaian atas hasil kerja dilakukan penetapan sasaran kinerja yang dibuat di awal tahun yang telah disepakati bersama antara atasan dan bawahan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab setiap karyawan dan hasil kerja yang telah disepakati . Untuk menentukan pencapaian sasaran kinerja dan penilaian atas hasil pencapaian sasaran kinerja , Divisi SDM dan Umum Bursa Efek Surabaya dalam pelaksanaan penilaian kinerja menetapkan kriteria pencapaian sasaran kinerja dan nilai mutu .

b. Kompetensi

Aspek kompetensi yaitu merupakan sekumpulan pengetahuan (*knowledge*) , ketrampilan (*skill*) dan perilaku (*attitude*) yang dibutuhkan oleh

setiap karyawan untuk dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dengan hasil yang maksimal .

Dalam menetapkan nilai mutu setiap kategori kompetensi yang telah ditetapkan perusahaan , Divisi Sumber Daya Manusia dan Umum membuat kategori penilaian mutu atas pencapaian kompetensi yang ditetapkan .

Tabel 4.1

Pencapaian Sasaran Kinerja dan Nilai Mutu

Pencapaian Sasaran Kinerja	Mutu (M)
0 – 10 %	1
11 % - 20 %	2
21 % - 30 %	3
31 % - 40 %	4
41 % - 50 %	5
51 % - 60 %	6
61 % - 70 %	7
71 % - 80 %	8
81 % - 90 %	9
91 % - 100 %	10

Sumber : Panduan Penilaian Kinerja Tahun 2003, Divisi SDM dan Umum Bursa Efek Surabaya

Tabel 4.2 :
Pencapaian Kompetensi dan Nilai Mutu

Pencapaian kompetensi	Mutu (M)
2 level diatas CR	5
1 level diatas CR	4
= CR	3
1 level dibawah CR	2
2 level dibawah CR	1
3 level dibawah CR	0

Sumber : Panduan Penilaian Kinerja Tahun 2003, Divisi SDM Dan Umum PT Bursa Efek Surabaya

CR = Competency Requirement atau kompetensi yang dipersyaratkan.

Tabel 4.3
Penilaian Kinerja

Kategori Peringkat Kinerja	Nilai
Istimewa (O)	≥ 6.5
Sangat Baik (VG)	$5.5 \leq VG \leq 6.4$
Baik (G+)	$4.5 \leq G+ \leq 5.4$
Cukup Baik (G)	$3.5 \leq G \leq 4.4$
Cukup (R)	$2.5 \leq R \leq 3.4$
Tidak Memuaskan (U)	$U \leq 2.4$

Sumber : Panduan Penilaian Kinerja Tahun 2003, Divisi SDM Dan Umum PT Bursa Efek Surabaya

4.2 Deskripsi Hasil Penelitian

4.2.1 Karakteristik Responden

Dalam penelitian ini karakteristik responden diidentifikasi berdasarkan usia dan jenis kelamin .

Tabel 4.4
Karakteristik Responden

Karakteristik Responden		Jumlah	Persentase
Usia	25 - 35 tahun	17	31%
	36 - 45 tahun	31	56%
	46 tahun <	7	13%
	total	55	100%
jenis kelamin	pria	37	67%
	wanita	18	33%
	total	55	100%

Sumber : kuesioner diolah

Berdasarkan tabel 4.4 terlihat bahwa menurut klasifikasi usia responden , maka responden yang berusia antara 25 sampai 35 tahun dapat diidentifikasi sejumlah 17 orang (31%) , berusia antara 36 sampai 45 tahun sejumlah 31 orang (56%) dan berusia diatas 46 tahun sejumlah 7 orang (13%) . Dengan demikian usia responden yang dominan berusia 36 sampai 45 tahun.

Pengelompokan responden berdasarkan jenis kelamin meliputi jenis kelamin pria sejumlah 37 orang (67%) dan jenis kelamin wanita sejumlah 18 orang (33%) . Dengan demikian responden yang dominan adalah jenis kelamin pria.

4.2.2 Hasil uji Validitas dan Reliabilitas

4.2.2.1 Uji Validitas

Uji Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrumen penelitian . Suatu instrumen penelitian dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur atau dapat mengungkapkan data dari variabel yang ingin diteliti secara tepat . Pernyataan – pernyataan dari variabel X dan variabel Y dikatakan valid apabila nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} atau nilai signifikansinya (sig) kurang dari 5% (0,05).

Berdasarkan hasil pengujian validitas pada tabel 4.5 dan tabel 4.6 menunjukkan bahwa semua item pernyataan yang merupakan indikator dari variabel X dan variabel Y dapat dinyatakan valid . Hal tersebut disimpulkan dari koefisien korelasi setiap item pernyataan mempunyai nilai yang lebih tinggi dari r_{tabel} yang bernilai 0,266 dengan jumlah $n = 55$ dan tingkat signifikansi 5% . Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semua indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini mempunyai validitas yang baik sehingga dapat dilakukan analisis lebih lanjut.

Tabel 4.5
Uji Validitas Variabel X

No	Item	Koefisien Korelasi (r)	Nilai Tabel r	Hasil
1	X1	0.570	0.266	valid
2	X2	0.592	0.266	valid
3	X3	0.454	0.266	valid
4	X4	0.488	0.266	valid
5	X5	0.272	0.266	valid
6	X6	0.413	0.266	valid
7	X7	0.505	0.266	valid
8	X8	0.387	0.266	valid
9	X9	0.421	0.266	valid
10	X10	0.363	0.266	valid
11	X11	0.602	0.266	valid
12	X12	0.631	0.266	valid
13	x13	0.691	0.266	valid
14	X14	0.741	0.266	valid
15	X15	0.584	0.266	valid
16	X16	0.762	0.266	valid

Sumber : Lampiran 4

Tabel 4.6
Uji Validitas Variabel Y

No	Item	Koefisien Korelasi (r)	Nilai Tabel r	Hasil
1	Y-1	0.886	0.266	Valid
2	Y-2	0.899	0.266	Valid
3	Y-3	0.809	0.266	Valid

Sumber : Lampiran 4

4.2.2.2 Uji Reliabilitas

Pengujian Reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *Alpha Cronbach* . Reliabilitas dikatakan baik apabila besarnya alpha mendekati 1 . Kriteria reliabilitas α dikatakan reliabel apabila koefisien alpha lebih besar dari 0,6 tetapi apabila koefisien α lebih kecil dari 0,6 maka item-item pernyataan tidak reliabel atau tidak menunjukkan adanya konsistensi .

Hasil penilaian terhadap reliabilitas variabel X dan variabel Y menunjukkan bahwa seluruh koefisien reliabilitas variabel X bebas dan variabel Y yang dipergunakan dalam penelitian ini reliabel atau konsisten . Secara keseluruhan penilaian terhadap reliabilitas variabel X dan variabel Y dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut ini

Tabel 4.7
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	R Alpha	Hasil
X	0.834	Reliabel
Y	0.832	reliabel

Sumber : Lampiran 5

4.2.3 Deskripsi Variabel

Penilaian variabel dilakukan oleh karyawan dengan menjawab berbagai pernyataan yang terdapat dalam kuesioner . Untuk menentukan nilai kategori dilakukan penilaian dengan menggunakan interval kelas dengan rumus sebagai berikut :

4.2.3.1 Variabel Y (Efektivitas Metode *Mixed Model*)

Berdasarkan tanggapan responden , maka diperoleh penilaian terhadap variabel Y dalam penelitian ini yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4.9
Penilaian Terhadap Variabel Y

Indikator	Rata-rata	Kategori Penilaian
Y ₁	3.8	Setuju
Y ₂	3.76	Setuju
Y ₃	3.76	Setuju
Rata-rata	3.78	Setuju

Sumber : Lampiran 2

Penilaian yang ada pada Tabel 4.9 menunjukkan dalam indikator Y₁ menurut responden , hasil penilaian kinerja dengan metode *Mixed Model* obyektif . Untuk indikator Y₂ menurut responden , hasil penilaian kinerja dengan metode *Mixed Model* akurat . Untuk indikator Y₃ menurut responden , hasil penilaian kinerja dengan metode *Mixed Model* sesuai dengan tujuan penilaian kinerja .

Secara keseluruhan nilai rata-rata efektivitas metode *Mixed Model* adalah sebesar 3.78 dengan kategori setuju . Hal ini menunjukkan bahwa menurut responden efektivitas metode *Mixed Model* dapat memberikan hasil penilaian kinerja yang obyektif , akurat dan sesuai dengan tujuan penilaian kinerja .

Penilaian responden secara individu terhadap variabel efektivitas metode *Mixed Model* sebagai berikut :

Tabel 4.10
Tanggapan Responden Tentang Variabel Y

No	Indikator	Skor					Total
		1	2	3	4	5	
1	Y ₁	0	2	18	25	10	208
	Persentase	0.00	3.64	32.73	45.45	18.18	100.00
2	Y ₂	0	4	15	28	8	205
	Persentase	0.00	7.27	27.27	50.91	14.54	100.00
3	Y ₃	0	1	19	28	7	206
	Persentase	0.00	1.82	34.54	50.91	12.73	100.00

Sumber : Lampiran 2

Berdasarkan Tabel 4.10 hasil penelitian untuk Y₁ dapat dijelaskan bahwa tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju (0%) , 2 (3.64%) responden menyatakan tidak setuju , 18 (32.73%) responden menyatakan kurang setuju , 25 (45.45%) responden menyatakan setuju dan 10 (18.18%) responden menyatakan sangat setuju .

Hasil penilaian untuk Y₂ dapat dijelaskan bahwa tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju (0%) , 4 (7.27%) responden menyatakan tidak setuju , 15 (27.27%) responden menyatakan kurang setuju , 28 (50.91%) responden menyatakan setuju dan 8 (14.54%) responden menyatakan sangat setuju .

Hasil penelitian untuk Y₃ dapat dijelaskan bahwa tidak ada dari responden terhadap karyawan yang menyatakan sangat tidak setuju (0 %) , 1 (1.82%)

responden menyatakan tidak setuju , 15 (34.54%) responden menyatakan kurang setuju , 28 (50.91%) responden menyatakan setuju dan 7 (12.73%) responden menyatakan sangat setuju

4.2.3.2 Variabel X (Penilaian kinerja yang Efektif)

Berdasarkan tanggapan responden , maka diperoleh penilaian terhadap variabel X dalam penelitian ini yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4.11
Penilaian Terhadap Variabel X
(Syarat Relevansi)

Pernyataan	Rata-rata	Kategori Penilaian
X ₁	3.76	Setuju
X ₂	3.58	Setuju
Rata-rata	3.67	Setuju

Sumber : Lampiran 2

Penilaian dari Tabel 4.11 menunjukkan untuk syarat relevansi untuk pernyataan X₁ menurut responden , penetapan sasaran kinerja yang dinilai sudah sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan setiap karyawan . Untuk pernyataan X₂ menurut responden , penetapan kompetensi yang dinilai dalam metode *Mixed Model* sudah sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan untuk setiap divisi dan golongan .

Secara keseluruhan nilai rata-rata syarat relevansi adalah 3.67 dengan kategori setuju . Berarti menurut responden , syarat relevansi telah terpenuhi

karena penetapan sasaran kinerja dan kompetensi yang akan dinilai telah sesuai dengan pekerjaan karyawan dan sesuai dengan divisi serta golongan karyawan

Tabel 4.12
Tanggapan Responden Tentang Variabel X
(Syarat Relevansi)

No	Pernyataan	Skor					Total
		1	2	3	4	5	
1	X ₁	0	4	11	32	8	209
	Persentase	0.00	7.27	20	58.18	14.54	100.00
2	X ₂	0	7	13	30	5	213
	Persentase	0.00	12.73	23.64	54.54	9.09	100.00

Sumber : lampiran 2

Berdasarkan Tabel 4.12 , hasil penelitian untuk pernyataan X₁ dapat dijelaskan sebagai berikut bahwa tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju (0%) , 4 (7.27%) responden menyatakan tidak setuju , 11 (20%) responden menyatakan kurang setuju , 32 (58.18%) responden menyatakan setuju dan 8 (14.54%) responden menyatakan sangat setuju .

Hasil penelitian untuk pernyataan X₂ dapat dijelaskan bahwa tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju (0%) , 7 (12.73%) responden menyatakan tidak setuju , 13 (23.64%) responden menyatakan kurang setuju , 30 (54.54%) responden menyatakan setuju dan 5 (9.09%) responden menyatakan sangat setuju.

Tabel 4.13
Penilaian Terhadap Variabel X
(Syarat Sensitivitas)

Pernyataan	Rata-rata	Kategori Penilaian
X ₃	3.73	Setuju
X ₄	3.49	Setuju
X ₅	3.67	Setuju
Rata-rata	3.63	Setuju

Sumber : lampiran 2

Penilaian yang ada pada Tabel 4.13 menunjukkan bahwa pernyataan X₃ menurut responden, nilai mutu penilaian yang ditetapkan untuk sasaran kinerja mempunyai rentangan dari hasil penilaian yang terbaik sampai dengan yang terburuk. Untuk pernyataan X₄ menurut responden, nilai mutu penilaian untuk kompetensi mempunyai rentangan dari tingkat kompetensi yang terbaik sampai dengan yang terburuk. Untuk Pernyataan X₅ menurut responden, kategori penilaian kinerja dari hasil penilaian kinerja dan kompetensi mempunyai rentangan dari yang terbaik sampai dengan yang terburuk.

Secara keseluruhan nilai rata-rata syarat sensitivitas adalah 3.63 dengan kategori setuju. Hal ini menunjukkan bahwa menurut responden, syarat sensitivitas telah terpenuhi karena nilai mutu penilaian untuk sasaran kinerja, kompetensi dan kategori penilaian kinerja sudah mempunyai rentangan dari yang terbaik sampai dengan yang terburuk.

Tabel 4.14
Tanggapan Responden Tentang Variabel X
(Syarat Sensitivitas)

No	Pernyataan	Skor					Total
		1	2	3	4	5	
1	X ₃	0	4	9	41	1	204
	Persentase	0.00	7.27	16.36	74.54	1.82	100.00
2	X ₄	2	5	12	34	2	194
	Persentase	3.64	9.09	21.82	61.82	3.64	100.00
3	X ₅	2	1	11	41	0	201
	Persentase	3.64	1.82	22	74.54	0.00	100.00

Sumber : Lampiran 2

Berdasarkan Tabel 4.14 hasil penelitian untuk pernyataan X₃ dapat dijelaskan bahwa tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju (0%) , 4 (7.27%) responden menyatakan tidak setuju , 9 (16.36%) responden menyatakan kurang setuju , 41 (74.54%) responden menyatakan setuju dan 1 (1.82%) responden menyatakan sangat setuju .

Hasil penilaian untuk pernyataan X₄ dapat dijelaskan bahwa 2 (3.64%) responden menyatakan sangat tidak setuju , 5 (9.09%) responden menyatakan tidak setuju , 12 (21.82%) responden menyatakan kurang setuju , 34 (61.82%) responden menyatakan setuju dan 2 (3.64%) responden menyatakan sangat setuju.

Hasil penelitian untuk pernyataan X₅ dapat dijelaskan bahwa 2 (3.64%) responden yang menyatakan sangat tidak setuju , 1 (1.82%) responden menyatakan tidak setuju , 11 (22%) responden menyatakan kurang setuju , 41

yang dilakukan berulang-ulang , konsistensi terhadap konsistensi hasil penilaian kinerja dan juga konsistensi penetapan nilai mutu dan kategori penilaian kinerja .

Tabel 4.16
Tanggapan Responden Tentang Variabel X
(Syarat Reliabilitas)

No	Pernyataan	Skor					Total
		1	2	3	4	5	
1	X ₆	0	2	15	32	6	207
	Persentase	0.00	3.64	27.27	58.48	10.91	100.00
2	X ₇	0	4	11	33	7	208
	Persentase	0.00	7.27	20	60	12.73	100.00
3	X ₈	0	2	12	30	11	215
	Persentase	0.00	3.64	21.82	54.54	20	100.00

Sumber : lampiran 2

Berdasarkan Tabel 4.16 , hasil penelitian untuk pernyataan X₆ dapat dijelaskan bahwa tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju (0%) , 2 (3.64%) responden menyatakan tidak setuju , 15 (27.27%) responden menyatakan kurang setuju , 32 (58.48%) responden menyatakan setuju dan 6 (10.91%) responden menyatakan sangat setuju .

Hasil penilaian untuk pernyataan X₇ dapat dijelaskan bahwa tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju (0%) , 4 (7.27%) responden menyatakan tidak setuju , 11 (20%) responden menyatakan kurang setuju , 33

(60%) responden menyatakan setuju dan 7 (12.73%) responden menyatakan sangat setuju.

Hasil penelitian untuk pernyataan X_8 dapat dijelaskan bahwa tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju (0%) , 2 (3.64%) responden menyatakan tidak setuju , 12 (21.82%) responden menyatakan kurang setuju , 30 (54.54%) responden menyatakan setuju dan 11 (20%) responden menyatakan sangat setuju .

Tabel 4.17
Penilaian Terhadap Variabel X
(Syarat Akseptabel)

Pernyataan	Rata-rata	Kategori Penilaian
X_9	3.82	Setuju
X_{10}	3.82	Setuju
X_{11}	3.78	Setuju
Rata-rata	3.81	setuju

Sumber : Lampiran 2

Penilaian yang ada pada Tabel 4.17 menunjukkan bahwa pernyataan X_9 , responden menerima metode *Mixed Model* sebagai metode penilaian kinerja di Bursa Efek Surabaya . Untuk pernyataan X_{10} , responden menerima metode *Mixed Model* sebagai alat ukur atas hasil kerja yang dilakukan berkaitan dengan sanksi dan *reward* . Untuk pernyataan X_{11} , responden menerima metode *Mixed Model* sebagai alat untuk pengembangan kompetensi di masa depan

Secara keseluruhan nilai rata-rata syarat Akseptabel adalah 3.81 dengan kategori setuju . Hal ini menunjukkan bahwa menurut responden , syarat Akseptabel telah terpenuhi karena karyawan menerima metode *Mixed Model* sebagai metode penilaian kinerja di Bursa Efek Surabaya .

Tabel 4.18
Tanggapan Responden Tentang Variabel X
(Syarat Akseptabel)

No	Pernyataan	Skor					Total
		1	2	3	4	5	
1	X ₉	0	4	14	37	4	210
	Persentase	0.00	7.27	25.45	67.27	7.27	100.00
2	X ₁₀	0	4	10	33	8	210
	Persentase	0.00	7.27	18.18	60	14.54	100.00
3	X ₁₁	0	4	12	31	8	208
	Persentase	0.00	7.27	21.82	56.36	14.54	100.00

Sumber : Lampiran 2

Berdasarkan Tabel 4.18 , hasil penelitian untuk pernyataan X₉ , dapat dijelaskan bahwa tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju (0%) , 4 (7.27%) responden menyatakan tidak setuju , 14 (25.45%) responden menyatakan kurang setuju , 37 (67.27%) responden menyatakan setuju dan 4 (7.27%) responden menyatakan sangat setuju .

Hasil penilaian untuk pernyataan X₁₀ dapat dijelaskan bahwa tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju (0%) , 4 (7.27%) responden menyatakan tidak setuju , 10 (18.18%) responden menyatakan kurang setuju , 33

(60%) responden menyatakan setuju dan 8 (14.54%) responden menyatakan sangat setuju.

Hasil penelitian untuk pernyataan X_{11} dapat dijelaskan bahwa tidak ada responden terhadap karyawan yang menyatakan sangat tidak setuju (0%) , 4 (7.27%) responden menyatakan tidak setuju , 12 (21.82%) responden menyatakan kurang setuju , 31 (56.36%) responden menyatakan setuju dan 8 (14.54%) responden menyatakan sangat setuju .

Tabel 4.19
Penilaian Terhadap Variabel X
(Syarat Praktis)

Pernyataan	Rata-rata	Kategori Penilaian
X_{12}	3.55	Setuju
X_{13}	3.73	Setuju
X_{14}	3.73	Setuju
X_{15}	3.73	Setuju
X_{16}	3.71	Setuju
Rata-rata	3.69	setuju

Sumber : Lampiran 2

Penilaian yang ada pada Tabel 4.19 diatas menunjukkan bahwa pernyataan X_{12} , responden berpendapat bahwa format metode *Mixed model* yang dibuat untuk penilaian kinerja sederhana . Untuk pernyataan X_{13} responden mudah dalam memahami petunjuk pelaksanaan penilaian kinerja . Untuk pernyataan X_{14} responden mudah dalam melakukan pengisian atau penggunaan . Untuk

pernyataan X_{15} responden mudah dalam pengadministrasian atau perhitungan .

Untuk pernyataan X_{16} responden mudah dalam memahami hasil penilaian kinerja

Secara keseluruhan nilai rata-rata syarat praktis 3.69 dengan kategori setuju . Hal ini menunjukkan bahwa menurut responden , syarat praktis telah terpenuhi karena format yang sederhana dan juga karyawn mudah dalam memahami petunjuk pelaksanaan , pengisian , pengadministrasian , hasil penilaian kinerja

Tabel 4.20
Tanggapan Responden Tentang Variabel X
(Syarat Praktis)

No	Pernyataan	Skor					Total
		1	2	3	4	5	
1	X_{12}	0	5	13	33	4	201
	Persentase	0.00	9.09	23.64	60	7.27	100.00
2	X_{13}	0	4	11	32	8	209
	Persentase	0.00	7.27	20	58.18	14.54	100.00
3	X_{14}	0	2	13	34	6	209
	Persentase	0.00	9.03	23.64	61.82	10.91	100.00
4	X_{15}	0	4	15	30	6	203
	Persentase	0.00	7.27	27.27	54.54	10.91	100.00
5	X_{16}	0	8	10	27	10	204
	Persentase	0.00	14.54	18.18	49.09	18.18	100.00

Sumber : Lampiran 2

Berdasarkan Tabel 4.20 , hasil penelitian untuk pernyataan X_{12} dapat dijelaskan bahwa tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju (0%) , 5 (9.09%) responden menyatakan tidak setuju , 13 (23.64%) responden menyatakan kurang setuju , 33 (60%) responden menyatakan setuju dan 4 (7.27%) responden menyatakan sangat setuju .

Hasil penilaian untuk pernyataan X_{13} dapat dijelaskan bahwa tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju (0%) , 4 (7.27%) responden menyatakan tidak setuju , 11 (20%) responden menyatakan kurang setuju , 32 (58.18%) responden menyatakan setuju dan 8 (14.54%) responden menyatakan sangat setuju.

Hasil penelitian untuk pernyataan X_{14} dapat dijelaskan bahwa tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju (0%) , 2 (9.03%) responden menyatakan tidak setuju , 13 (23.64%) responden menyatakan kurang setuju , 34 (61.82%) responden menyatakan setuju dan 6 (10.91%) responden menyatakan sangat setuju .

Hasil penilaian untuk pernyataan X_{15} dapat dijelaskan bahwa tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju (0%) , 4 (7.27%) responden menyatakan tidak setuju , 15 (27.27%) responden menyatakan kurang setuju , 30 (54.54%) responden menyatakan setuju dan 6 (10.91%) responden menyatakan sangat setuju.

Hasil penelitian untuk pernyataan X_{16} dapat dijelaskan bahwa tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju (0%) , 8 (14.54%) responden menyatakan tidak setuju , 10 (18.18%) responden menyatakan kurang setuju , 27

(49.09%) dari pendapat responden menyatakan setuju dan 10 (18.18%) dari pendapat responden menyatakan sangat setuju .

4.3 Pembuktian Hipotesis

4.3.1 Regresi Linier Sederhana

Data yang berhasil dikumpulkan dianalisis dengan menggunakan metode statistik regresi linier sederhana . Dari hasil analisis diperoleh nilai –nilai yang disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.21
Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana

Variabel	Koefisien Regresi	t_{hitung}	Sig
X	1.289	9.508	0.000
Konstanta = - 1.023 R = 0.794 R Square = 0.623 F _{hitung} = 90.410 Sig = 0.0000 t _{tabel} = 2000			

Sumber : Lampiran 6

Dari tabel 4.21 maka dapat diperoleh persamaan regresi linier sederhana sebagai berikut :

$$Y = -1.023 + 1.289 X$$

Keterangan :

Y = Efektivitas metode *Mixed Model*

X = Penilaian kinerja yang efektif

$$a = -1.023$$

$$b = 1.289$$

Nilai koefisien korelasi (R) dari persamaan regresi linier sederhana pada tabel diatas adalah sebesar 0.794 artinya hubungan antara variabel X terhadap variabel Y dapat dikatakan erat (kuat) karena nilai R mendekati 1 .

Nilai koefisien determinasi (R^2) dari persamaan regresi linier sederhana diatas adalah sebesar 0.630 berarti bahwa 63% dari perubahan variabel Y dipengaruhi oleh variabel X sedangkan 37% dipengaruhi oleh faktor lain yang juga berpengaruh terhadap variabel Y .

Nilai koefisien regresi variabel X adalah sebesar 1.289 . Artinya jika variabel X berubah 1 satuan maka variabel Y akan berubah sebesar 1.289 . Koefisien regresi yang bertanda positif menunjukkan pengaruh yang searah antara variabel X dan variabel Y artinya apabila variabel X meningkat maka variabel Y akan meningkat dan sebaliknya jika variabel X menurun maka variabel Y akan menurun . Nilai signifikansi pada variabel X sebesar 0.000 . Nilai ini lebih kecil dari nilai signifikansi yang telah ditentukan sebesar 5% , maka dapat disimpulkan bahwa koefisien regresi untuk variabel X berpengaruh terhadap variabel Y .

4.3.2. Uji F

Dari tabel 4.21 dapat diketahui bahwa nilai F_{hitung} sebesar 90.140 dengan tingkat signifikansi 0.000 , hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh variabel X terhadap variabel Y dengan sangat nyata (0.000)

4.3.3 Uji t

Untuk melakukan pengujian pengaruh variabel X bebas terhadap variabel Y akan digunakan uji t. Nilai t tabel ditentukan dengan melihat nilai t_{tabel} dengan tingkat signifikansi 5% dan residual = 55 sehingga diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 2.000. Selanjutnya nilai t_{tabel} dibandingkan dengan t_{hitung} .

$$t X = 9.508 > t \text{ tabel} = 2.000$$

4.4 Pembahasan

Variabel dependen (Y) yaitu efektivitas metode *Mixed Model* diukur berdasarkan pendapat responden tentang efektivitas metode *Mixed Model* sebagai metode penilaian kinerja karyawan. Dari hasil penilaian terhadap tanggapan responden (Tabel 4.9) menunjukkan bahwa nilai rata-rata interval kelas untuk variabel Y sebesar 3.78 dengan kategori setuju. Hal ini menunjukkan bahwa menurut responden, efektivitas metode *Mixed Model* dapat memberikan hasil penilaian kinerja karyawan yang obyektif, akurat dan sesuai dengan tujuan penilaian kinerja karyawan yang telah ditetapkan.

Variabel independen (X) yaitu Penilaian kinerja yang efektif diukur berdasarkan tanggapan responden terhadap penilaian kinerja di Bursa Efek Surabaya. Ada 5 syarat yang harus dipenuhi agar pelaksanaan metode *Mixed Model* yaitu Relevansi, Sensitivitas, Reliabilitas, Akseptabel dan Praktis.

Relevansi adalah kesesuaian antara pekerjaan yang dinilai dengan pekerjaan responden. Berdasarkan tanggapan responden mengenai syarat relevansi (Tabel 4.11), dapat diketahui nilai rata-rata interval kelas untuk syarat

relevansi sebesar 3.67 dengan kategori setuju . Menurut responden , dalam pelaksanaan penilaian kinerja dengan metode *Mixed Model* , syarat relevansi telah terpenuhi karena penetapan sasaran kinerja dan kompetensi yang akan dinilai telah sesuai dengan pekerjaan karyawan dan sesuai dengan divisi serta golongan karyawan .

Sensitivitas adalah kepekaan metode penilaian kinerja dalam membedakan pekerjaan yang efektif dengan pekerjaan yang tidak efektif . Berdasarkan tanggapan responden mengenai syarat sensitivitas (tabel 4.13) , dapat diketahui nilai rata-rata interval kelas sebesar 3.63 dengan kategori setuju . hal ini menunjukkan bahwa menurut responden , syarat sensitivitas telah terpenuhi karena nilai mutu penilaian untuk sasaran kinerja , kompetensi dan kategori penilaian kinerja sudah mempunyai rentangan dari yang terbaik sampai dengan yang terburuk .

Reliabilitas adalah ketetapan metode penilaian kinerja dimana hasil penilaian kinerja harus konsisten jika dilakukan berulang-ulang dalam menilai kinerja karyawan . Berdasarkan tanggapan responden mengenai syarat reliabilitas (tabel 4.15) , dapat diketahui nilai rata-rata interval kelas sebesar 3.82 dengan kategori setuju . Hal ini menunjukkan bahwa menurut responden , syarat reliabilitas telah terpenuhi karena adanya konsistensi dalam hasil penilaian kinerja jika dilakukan berulang-ulang , adanya konsistensi dalam pemberian sanksi dan reward oleh manajemen kepada karyawan dan juga adanya konsistensi terhadap pemakaian nilai mutu yang ditetapkan dan kategori penilaian kinerja untuk sasaran kinerja dan kompetensi.

Akseptabel adalah penilaian berdasarkan apa yang dilakukan dalam pelaksanaan pekerjaan karyawan. Berdasarkan tanggapan responden mengenai syarat Akseptabel (tabel 4.17) , dapat diketahui nilai rata-rata interval kelas sebesar 3.81 dengan kategori setuju . Hal ini menunjukkan bahwa menurut responden , syarat akseptabel telah terpenuhi karena karyawan menerima metode *Mixed Model* sebagai metode penilaian kinerja di Bursa Efek Surabaya .

Praktis adalah kemudahan metode penilaian kinerja dalam pelaksanaannya baik desain , format dan kemudahan dalam pemakaian . Berdasarkan tanggapan responden mengenai syarat praktis (tabel 4.19) , dapat diketahui nilai rata-rata interval kelas sebesar 3.69 dengan kategori setuju . Hal ini menunjukkan bahwa menurut responden , syarat praktis telah terpenuhi karena format penilaian sederhana , karyawan mudah dalam menggunakan dan memahami petunjuk pelaksanaan penilaian , pengisian , pengadministrasian serta mudah dalam memahami hasil penilaian kinerja .

Analisis perhitungan regresi linier sederhana terhadap variabel X terhadap variabel Y (tabel 4.21) menunjukkan bahwa efektivitas metode *Mixed Model* dipengaruhi oleh penilaian kinerja yang efektif dengan syarat – syarat relevansi , sensitivitas , reliabilitas , akseptabel dan praktis .

Hal ini ditunjukkan dari besarnya koefisien korelasi (R) dan koefisien determinasi (R^2) . Koefisien korelasi (R) sebesar 0.794 menunjukkan keeratan hubungan antara variabel X dengan variabel Y . Koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.630 . Nilai ini menunjukkan bahwa 63% perubahan variabel Y

dipengaruhi variabel X sedangkan sisanya 37% dipengaruhi faktor lain diluar variabel X .

Pengujian pengaruh variabel X (penilaian kinerja yang efektif) terhadap variabel Y melalui uji F menunjukkan bahwa variabel X mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y . Pengujian pengaruh variabel X terhadap variabel Y melalui uji t menunjukkan bahwa variabel X mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap variabel Y . Berdasarkan nilai signifikansi variabel X menunjukkan bahwa koefisien regresi berpengaruh terhadap variabel Y .



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dilakukan , maka simpulan yang dapat diambil adalah

1. Variabel X berpengaruh terhadap variabel Y. Hal ini ditunjukkan dari nilai F hitung sebesar 90.140 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000 yang berarti memang terdapat pengaruh dari variabel X terhadap variabel Y .
2. Nilai dari koefisien determinasi R^2 dari hasil perhitungan sebesar 0.630 . Berarti kontribusi pengaruh variabel X terhadap variabel Y sebesar 63% dan sisanya 37% dipengaruhi oleh faktor lain yang juga berpengaruh terhadap variabel Y .
3. Variabel X berpengaruh terhadap variabel Y yang ditunjukkan dengan nilai t_{hitung} variabel X sebesar 9.508 dimana lebih besar dari nilai t_{tabel} sebesar 2.000 dan didukung dengan tingkat signifikansi variabel bebas yang lebih kecil dari tingkat signifikansi yang telah ditetapkan
4. Dari hasil uji F , koefisien regresi dan uji t variabel X berpengaruh terhadap variabel Y maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan metode *Mixed Model* di Bursa Efek Surabaya telah memenuhi 5 syarat penilaian kinerja yang efektif .

5.2 Saran

Dari kesimpulan dapat diketahui bahwa metode *Mixed Model* yang digunakan Bursa Efek Surabaya sebagai metode dalam penilaian kinerja merupakan metode penilaian kinerja yang efektif. Maka saran – saran berikut dibuat agar pelaksanaan metode *Mixed Model* sebagai metode penilaian kinerja di tahun – tahun mendatang tetap efektif ;

1. Manajemen Sumber Daya Manusia Bursa Efek Surabaya diharapkan tetap mempertahankan efektivitas metode *Mixed Model* di masa mendatang . Karena dengan penilaian kinerja dengan metode penilaian kinerja yang efektif akan didapatkan hasil penilaian kinerja yang obyektif , akurat dan sesuai dengan tujuan penilaian kinerja .
2. Manajemen setiap divisi diharapkan menetapkan .sasaran kinerja sebagai pembanding dalam menetapkan kelemahan atau keberhasilan pelaksanaan pekerjaan karyawan . Sehingga para karyawan dapat memahami bahwa harus melaksanakan pekerjaan sesuai dengan sasaran kinerja yang telah ditetapkan. Dalam menetapkan sasaran kinerja oleh manajer , sebaiknya harus benar-benar menilai pekerjaan para karyawan agar para karyawan dapat mengetahui bahwa apa yang dinilai oleh manajer tidak mencari- cari kesalahan tetapi juga keberhasilannya dalam bekerja .
3. Secara teratur sebelum pelaksanaan penilaian kinerja , manajemen menyelenggarakan pelatihan kepada para penilai atau manajer dalam menggunakan metode *Mixed Model* maupun tentang kendala-kendala yang ada dalam penilaian kinerja . Hal ini dimaksudkan agar penilai dapat

melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan secara baik dan benar .
Pelatihan juga dapat mewujudkan keseragaman antar penilai agar di lingkungan kerja tidak ada kesan bahwa penilai yang satu baik dan penilai yang lain kejam .

4. Manajer (atasan) dan karyawan mendiskusikan hasil penilaian kinerja sebelum manajer membuat keputusan dan mempertimbangkan pendapat dan saran dari manajer atau atasan agar keputusan yang dibuat dari hasil penilaian kinerja tidak merugikan karyawan yang dinilai . Manajemen Sumber Daya Manusia menyelenggarakan konseling untuk membantu karyawan yang memiliki kelemahan dan kekurangan dalam bekerja
5. Dokumen – dokumen hasil penilaian kinerja didokumentasikan secara rapi agar apabila diperlukan , informasi di dalam dokumen hasil penilaian kinerja dapat membuktikan kebenaran dan ketepatan pengambilan keputusan

DAFTAR PUSTAKA

- Alhusin , Syahri . 2002 . *Aplikasi Statistik Praktis Dengan SPSS.10* . J & J Learning . Yoyakarta
- Bryant , Josephine . 2001 . *Competencies Needed by Public Library Staff*.
- Decendo, David A and Stephen P Robbins .2002 . *Human Resources Management* . seventh Edition . John Wiley & Sons Inc. USA
- Dessler , Garry . 1997 . *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Edisi 7 jilid 2 . Prentice Hall . New Jersey.
- Gomes , Faustino Cardoso . 1995 . *Manajemen Sumber daya Manusia* . ANDI . Yogyakarta
- Hadiwiryo , Siswanto Sastro . 2003 . *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia : Pendekatan Administratif & Operasional* . Bumi Aksara . Jakarta.
- Handoko , T Hani . 1998 . *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia* . Edisi 2 . BPFE . Yogyakarta.
- Husnan , Heidrachman Suad . 2000 . *Manajemen Personalia* . Edisi 4 . Yogyakarta . BPFE
- Nawawi , Hadari . 1998 . *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif* . UGM . Gadjah Mada University Press . Yogyakarta.
- Siagian . Sondang P . 2003 . *Manajemen Sumber Daya Manusia* . MPA. Yogyakarta.
- Sunyoto , Ashar . 2001 . *Psikologi Industri & Organisasi* . Universitas Indonesia Press . Jakarta.
- Surabaya , Bursa Efek . 2003 . *Panduan penilaian kinerja* . Divisi SDM dan Umum
- Spencer , Lyle M . 1993 . *Competence At Work* . John Wiley & Sons Inc . New York.
- Umar , Husein. 2003. *Metode Riset Bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta

KUESIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat ,

Untuk kepentingan penelitian , kami mohon kesediaan bapak / Ibu untuk mengisi kuesioner tentang Efektivitas Metode *Mixed Model* . Kerahasiaan jawaban Bapak / Ibu sepenuhnya kami jamin dan jawaban kuesioner ini hanya untuk digunakan untuk kepentingan penelitian dan tidak ada hubungannya dengan pekerjaan Bapak / Ibu sebagai karyawan . Atas kesediaan bapak / Ibu meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini , sebelum dan sesudahnya kami ucapkan terima kasih .

PENGANTAR

1. Daftar pertanyaan yang ada dalam kuesioner ini mohon diisi dengan teliti , jujur dan merupakan pendapat pribadi
2. Daftar pertanyaan ini dibuat untuk mengetahui pendapat Bapak / Ibu mengenai hal-hal yang ditanyakan
3. Semua pertanyaan tidak ada yang benar atau salah , semua tergantung pendapat Bapak / Ibu
4. Jawaban yang Bapak / Ibu berikan tidak berkaitan dengan pekerjaan Bapak / Ibu sebagai karyawan , karena jawaban ini hanya digunakan sebagai data penelitian
5. Kami mengucapkan terima kasih atas partisipasi dan bantuan Bapak / Ibu

CARA PENGISIAN

1. Untuk data pribadi , mohon diisi sesuai dengan data Bapak / Ibu
2. Pilih salah satu jawaban yang tersedia sesuai dengan persetujuan Bapak / Ibu dalam memberikan pendapat dan berikan tanda silang (X) pada jawaban yang tersedia

Data Pribadi

Nama :

Usia :

Jenis kelamin :

Metode *Mixed Model* merupakan metode penilaian kinerja yang digunakan oleh Bursa Efek Surabaya sejak tahun 2003 . Metode ini mempunyai 2 instrumen penilaian yaitu sasaran kinerja dan kompetensi .

A. SYARAT RELEVANSI

1. Penetapan sasaran kinerja yang dinilai dalam metode *Mixed Model* sesuai dengan pekerjaan yang Anda lakukan
 - a. sangat tidak setuju
 - b. tidak setuju
 - c. kurang setuju
 - d. setuju
 - e. sangat setuju
2. Penetapan kompetensi yang dinilai dalam metode *Mixed Model* sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan untuk setiap divisi atau golongan
 - a. sangat tidak setuju
 - b. tidak setuju
 - c. kurang setuju
 - d. setuju
 - e. sangat setuju

B. SYARAT SENSITIVITAS

1. Nilai mutu penilaian yang ditetapkan untuk sasaran kinerja mempunyai rentangan hasil pekerjaan dari yang terbaik sampai dengan yang terburuk
 - a. sangat tidak setuju
 - b. tidak setuju
 - c. kurang setuju
 - d. setuju
 - e. sangat setuju
2. Nilai mutu penilaian yang ditetapkan kompetensi mempunyai rentangan tingkat kompetensi dari yang terbaik sampai dengan yang terburuk
 - a. sangat tidak setuju
 - d. setuju

- b. tidak setuju
 - c. kurang setuju
 - e. sangat setuju
3. Kategori penilaian kinerja dari hasil penilaian sasaran kinerja dan kompetensi mempunyai rentangan dari yang terbaik sampai dengan yang terburuk
- a. sangat tidak setuju
 - b. tidak setuju
 - c. kurang setuju
 - d. setuju
 - e. sangat setuju

C. SYARAT RELIABILITAS

1. Hasil penilaian kinerja dengan metode *Mixed Model* konsisten jika dilakukan berulang-ulang
- a. sangat tidak setuju
 - b. tidak setuju
 - c. kurang setuju
 - d. setuju
 - e. sangat setuju
2. Hasil penilaian kinerja dengan metode *Mixed Model* memberikan konsekuensi berupa sanksi atau reward oleh manajemen kepada karyawan
- a. sangat tidak setuju
 - b. tidak setuju
 - c. kurang setuju
 - d. setuju
 - e. sangat setuju
3. Nilai mutu penilaian yang ditetapkan untuk komponen sasaran kinerja dan kompetensi serta kategori penilaian kinerja yang digunakan harus konsisten
- a. sangat tidak setuju
 - b. tidak setuju
 - c. kurang setuju
 - d. setuju
 - e. sangat setuju

D. SYARAT AKSEPTABEL

1. Anda menerima metode *Mixed Model* sebagai metode penilaian kinerja
- a. sangat tidak setuju
 - d. setuju

- b. tidak setuju
 - c. kurang setuju
 - e. sangat setuju
2. Anda menerima metode *Mixed Model* sebagai alat ukur atas hasil kerja yang Anda lakukan berkaitan dengan pemberian sanksi dan *reward*
- a. sangat tidak setuju
 - b. tidak setuju
 - c. kurang setuju
 - d. setuju
 - e. sangat setuju
3. Anda menerima metode *Mixed Model* sebagai alat untuk pengembangan kompetensi di masa yang akan datang
- a. sangat tidak setuju
 - b. tidak setuju
 - c. kurang setuju
 - d. setuju
 - e. sangat setuju

E. SYARAT PRAKTIS

1. Bentuk format penilaian kinerja dengan metode *Mixed Model* sederhana
- a. sangat tidak setuju
 - b. tidak setuju
 - c. kurang setuju
 - d. setuju
 - e. sangat setuju
2. Petunjuk pelaksanaan penilaian kinerja dengan metode *Mixed Model* mudah dipahami
- a. sangat tidak setuju
 - b. tidak setuju
 - c. kurang setuju
 - d. setuju
 - e. sangat setuju
3. Penggunaan atau pengisian dalam penilaian kinerja dengan metode *Mixed Model* mudah dilakukan
- a. sangat tidak setuju
 - b. tidak setuju
 - c. kurang setuju
 - d. setuju
 - e. sangat setuju
4. Pengadministrasian dalam metode *Mixed Model* mudah dilakukan
- a. sangat tidak setuju
 - b. tidak setuju
 - d. setuju
 - e. sangat setuju

- c. kurang setuju
- 5. Hasil penilaian kinerja dengan metode *Mixed Model* mudah dipahami
 - a. sangat tidak setuju
 - b. tidak setuju
 - c. kurang setuju
 - d. setuju
 - e. sangat setuju

F. EFEKTIVITAS METODE *MIXED MODEL*

- 1. Hasil penilaian kinerja dengan metode *Mixed Model* obyektif
 - a. sangat tidak setuju
 - b. tidak setuju
 - c. kurang setuju
 - d. setuju
 - e. sangat setuju
- 2. Hasil penilaian kinerja dengan metode *Mixed Model* akurat
 - a. sangat tidak setuju
 - b. tidak setuju
 - c. kurang setuju
 - d. setuju
 - e. sangat setuju
- 3. Hasil penilaian kinerja dengan metode *Mixed Model* memenuhi atau sesuai dengan tujuan penilaian kinerja
 - a. sangat tidak setuju
 - b. tidak setuju
 - c. Kurang setuju
 - d. setuju
 - e. sangat setuju

Lampiran 2 Syarat Relevansi

No	X ₁	X ₂	Total	Mean	No	X ₁	X ₂	Total	Mean
1	4	4	8	4	29	4	4	8	4
2	5	3	8	4	30	4	4	8	4
3	4	4	8	4	31	4	3	7	3.5
4	4	3	7	3.5	32	4	4	8	4
5	4	3	7	3.5	33	3	2	5	2.5
6	4	4	8	4	34	3	2	5	2.5
7	4	4	8	4	35	2	2	4	2
8	4	4	8	4	36	5	5	10	5
9	4	4	8	4	37	4	4	8	4
10	4	4	8	4	38	3	3	6	3
11	3	2	5	2.5	39	3	2	5	2.5
12	5	3	8	4	40	4	4	8	4
13	4	3	7	3.5	41	5	5	10	5
14	4	4	8	4	42	4	3	7	3.5
15	2	2	4	2	43	4	4	8	4
16	5	5	10	5	44	3	4	7	3.5
17	4	4	8	4	45	4	4	8	4
18	2	3	5	2.5	46	3	4	7	3.5
19	3	4	7	3.5	47	4	4	8	4
20	4	4	8	4	48	4	4	8	4
21	2	2	4	2	49	4	3	7	3.5
22	4	4	8	4	50	4	4	8	4
23	4	4	8	4	51	5	5	10	5
24	5	3	7	3.5	52	4	4	8	4
25	5	5	10	5	53	5	4	9	4.5
26	1	3	4	2	54	3	3	6	3
27	3	4	7	3.5	55	3	3	6	3
28	5	4	9	4.5	Mean	3.76	3.58	7.35	3.67

Syarat Sensitivitas

No	X ₃	X ₄	X ₅	Total	Mean	No	X ₃	X ₄	X ₅	Total	Mean
1	5	5	4	14	4.67	29	4	3	3	10	3.33
2	3	1	1	5	1.67	30	2	2	4	8	2.67
3	4	3	3	10	3.33	31	4	2	3	9	3
4	2	2	4	8	2.67	32	4	3	4	11	3.67
5	4	2	3	9	3	33	4	4	4	12	4
6	4	4	4	12	4	34	3	4	4	11	3.67
7	4	4	4	12	4	35	3	4	4	11	3.67
8	4	4	4	12	4	36	3	3	3	9	3
9	4	4	4	12	4	37	3	3	4	11	3.67
10	4	4	4	12	4	38	4	4	4	11	3.67
11	4	4	4	12	4	39	3	3	4	11	3.67
12	4	4	4	12	4	40	4	4	4	12	4
13	4	5	3	12	4	41	4	4	4	12	4
14	4	4	4	12	4	42	2	2	3	9	3
15	3	3	3	9	3	43	4	4	4	12	4
16	4	4	4	12	4	44	4	4	4	12	4
17	4	4	4	12	4	45	3	3	4	11	3.67
18	4	4	4	12	4	46	4	4	4	12	4
19	4	3	3	10	3.33	47	4	4	4	12	4
20	4	4	4	12	4	48	4	4	4	12	4
21	3	4	4	10	3.33	49	4	4	4	12	4
22	4	4	4	12	4	50	4	4	4	12	4
23	3	4	4	10	3.33	51	4	4	4	12	4
24	4	4	4	12	4	52	4	4	4	12	4
25	3	3	3	9	3	53	4	4	4	12	4
26	2	1	1	4	1.33	54	4	4	4	13	4.33
27	2	2	2	6	2	55	4	4	5	13	4.33
28	4	3	3	11	3.67	Mean	3.73	3.49	3.67	10.89	3.63

Syarat Reliabilitas

No	X ₆	X ₇	X ₈	Total	Mean	No	X ₆	X ₇	X ₈	Total	Mean
1	2	3	3	8	2.67	29	4	3	4	11	3.67
2	4	4	4	12	4	30	4	4	3	11	3.67
3	4	5	5	14	4.67	31	4	3	3	10	3.33
4	3	2	4	9	3	32	3	4	3	10	3.33
5	4	4	4	12	4	33	4	4	4	12	4
6	4	4	4	12	4	34	5	4	4	13	4.33
7	4	4	4	12	4	35	4	4	5	13	4.33
8	4	4	4	12	4	36	5	5	5	15	5
9	4	4	4	12	4	37	3	4	4	11	3.67
10	4	4	4	12	4	38	4	3	4	11	3.67
11	3	4	2	7	2.33	39	4	5	5	14	4.67
12	5	2	4	13	4.33	40	3	4	3	10	3.33
13	4	4	5	13	4.33	41	4	4	4	12	4
14	3	4	4	13	4.33	42	3	4	3	10	3.33
15	4	4	3	9	3	43	4	4	4	12	4
16	4	3	4	12	4	44	4	4	4	12	4
17	3	4	4	12	4	45	4	4	4	12	4
18	4	3	4	10	3.33	46	4	4	4	12	4
19	3	5	5	14	4.67	47	4	4	4	12	4
20	3	4	3	10	3.33	48	3	4	3	10	3.33
21	4	3	3	9	3	49	2	4	4	10	3.33
22	3	2	4	10	3.33	50	4	2	4	10	3.33
23	5	4	5	12	4	51	4	3	3	10	3.33
24	3	4	2	11	3.67	52	4	4	4	12	4
25	3	3	5	11	3.67	53	5	5	5	15	5
26	3	3	3	9	3	54	5	4	5	14	4.67
27	3	3	4	10	3.33	55	4	5	4	13	4.33
28	4	5	5	12	4.67	Mean	3.78	3.78	3.91	11.47	3.82

Syarat Akseptabel

No	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	Total	Mean	No	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	Total	Mean
1	4	3	4	11	3.67	29	4	5	5	14	4.67
2	3	4	5	12	4	30	4	4	2	10	3.33
3	4	5	5	14	4.67	31	3	3	3	9	3
4	4	4	2	10	3.33	32	4	3	4	11	3.67
5	3	4	3	10	3.33	33	3	4	4	11	3.67
6	3	3	3	9	3	34	4	4	4	12	4
7	4	4	4	12	4	35	4	4	3	11	3.67
8	4	4	4	12	4	36	4	5	5	14	4.67
9	4	4	4	12	4	37	4	4	5	13	4.33
10	4	4	3	12	4	38	3	3	3	9	3
11	3	2	4	8	2.67	39	3	4	4	11	3.67
12	4	4	4	12	4	40	4	3	4	11	3.67
13	4	4	4	12	4	41	4	4	5	13	4.33
14	4	4	4	12	4	42	3	3	2	8	2.67
15	4	4	4	12	4	43	4	4	4	12	4
16	5	5	5	15	5	44	4	4	4	12	4
17	4	4	5	13	4.33	45	5	5	4	14	4.67
18	3	3	3	9	3	46	5	5	4	14	4.67
19	4	5	4	13	4.33	47	4	5	4	13	4.33
20	4	4	4	12	4	48	4	4	4	12	4
21	4	4	3	11	3.67	49	4	4	4	12	4
22	4	2	4	10	3.33	50	4	4	4	12	4
23	3	4	4	11	3.67	51	3	2	2	7	2.33
24	3	4	3	10	3.33	52	5	3	3	11	3.67
25	4	4	3	11	3.67	53	4	4	4	12	4
26	4	4	4	12	4	54	4	4	4	12	4
27	4	3	4	11	3.67	55	4	4	4	12	4
28	3	2	3	8	2.67	Mean	3.782	3.82	3.78	11.4	3.81

Syarat Praktis

No	X ₁₂	X ₁₃	X ₁₄	X ₁₅	X ₁₆	Total	Mean	No	X ₁₂	X ₁₃	X ₁₄	X ₁₅	X ₁₆	Total	Mean
1	4	4	4	4	4	20	4	29	4	4	3	3	4	18	3.6
2	5	5	5	5	5	25	5	30	4	3	3	4	2	16	3.2
3	4	4	4	3	4	19	3.8	31	3	2	2	3	2	12	2.4
4	4	4	3	4	2	17	3.4	32	3	4	4	4	4	19	3.8
5	3	3	2	4	2	14	2.8	33	3	4	3	4	4	18	3.6
6	4	4	4	4	4	20	4	34	4	3	4	3	4	18	3.6
7	4	4	4	4	4	20	4	35	2	2	3	2	2	11	2.2
8	4	4	4	4	4	20	4	36	4	4	5	4	5	22	4.4
9	4	4	4	4	4	20	4	37	4	3	3	4	4	18	3.6
10	4	4	4	4	4	20	4	38	2	3	3	3	3	14	2.8
11	4	3	4	4	3	18	3.6	39	1	2	3	4	2	12	2.4
12	3	3	3	4	3	16	3.2	40	4	4	4	3	4	19	3.8
13	3	5	4	4	4	20	4	41	5	5	5	5	5	25	5
14	4	4	4	4	4	20	4	42	2	3	2	2	3	12	2.4
15	2	2	2	2	2	10	2	43	4	4	4	4	4	20	4
16	5	5	5	5	5	25	5	44	4	4	4	4	4	20	4
17	4	4	4	4	4	20	4	45	4	4	3	3	4	18	3.6
18	3	3	3	3	3	15	3	46	3	3	4	3	3	16	3.2
19	1	2	3	4	2	12	2.4	47	4	4	4	5	5	22	4.4
20	4	4	4	4	4	20	4	48	4	4	4	4	4	20	4
21	4	3	4	4	4	19	3.8	49	4	4	4	4	4	20	4
22	2	4	4	2	4	16	3.2	50	3	4	4	4	4	19	3.8
23	4	4	4	3	3	18	3.6	51	3	4	4	3	5	19	3.8
24	4	3	4	4	3	18	3.6	52	3	4	4	5	3	19	3.8
25	3	3	3	3	3	15	3	53	4	5	4	4	5	22	4.4
26	3	5	4	4	4	20	4	54	5	5	5	4	5	24	4.8
27	4	4	4	3	4	19	3.8	55	4	4	4	4	5	21	4.2
28	4	5	5	5	5	24	4.8	Mean	3.5	3.7	3.7	3.7	3.7	18.5	3.7

Efektivitas Metode Mixed Model (Y)

No	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Total	Mean	No	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Total	Mean
1	5	3	3	11	3.667	29	4	4	3	11	3.667
2	4	4	3	11	3.667	30	3	3	4	10	3.333
3	4	4	4	12	4	31	3	3	3	9	3
4	2	2	4	8	2.667	32	3	2	4	9	3
5	3	3	3	9	3	33	4	3	3	10	3.333
6	3	3	3	9	3	34	3	4	4	11	3.667
7	4	4	4	12	4	35	35	3	3	9	3
8	4	4	4	12	4	36	4	5	4	14	4.667
9	4	4	4	12	4	37	3	2	4	10	3.333
10	4	4	4	12	4	38	3	3	3	9	3
11	2	3	4	9	3	39	4	4	3	10	3.333
12	4	4	4	12	4	40	5	4	4	12	4
13	3	5	4	12	4	41	3	5	5	15	5
14	4	4	4	12	4	42	4	4	3	10	3.333
15	3	3	3	9	3	43	5	4	4	12	5
16	5	5	5	15	5	44	5	4	4	13	4.333
17	34	4	4	12	4	45	5	5	5	15	5
18	4	3	3	9	3	46	5	5	5	15	5
19	4	4	4	12	4	47	5	5	5	15	5
20	4	4	4	12	4	48	4	4	4	12	4
21	3	3	3	9	3	49	4	4	4	12	4
22	4	4	4	12	4	50	4	4	4	12	4
23	4	4	3	11	3.667	51	3	3	3	9	3
24	3	3	4	10	3.333	52	4	4	4	12	4
25	4	4	3	11	3.667	53	5	5	5	15	5
26	3	3	3	9	3	54	5	4	5	14	4.667
27	4	4	2	10	3.333	55	5	5	5	15	5
28	5	5	4	14	4.667	Mean	3.836	3.8	3.782	11.42	3.806

Lampiran 3 data penelitian

No	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	X ₁₂	X ₁₃	X ₁₄	X ₁₅	X ₁₆	Y ₁	Y ₂	Y ₃	X	Y	x	y	
1	4	4	5	5	4	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	61	11	3.81	3.67	
2	5	3	3	1	1	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	3	62	11	3.88	3.67	
3	4	4	4	3	3	4	5	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	65	12	4.06	4.00	
4	4	3	2	2	4	3	2	4	4	4	4	2	4	4	3	4	2	2	4	51	8	3.19	2.67	
5	4	3	4	2	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	2	4	2	3	3	52	9	3.25	3.00	
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	61	9	3.81	3.00
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	12	4.00	4.00
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	12	4.00	4.00
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	12	4.00	4.00
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	12	4.00	4.00
11	3	2	4	4	4	3	2	2	3	2	3	4	3	4	4	3	2	3	4	50	9	3.13	3.00	
12	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	61	12	3.81	4.00	
13	4	3	4	5	3	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	3	5	4	64	12	4.00	4.00	
14	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65	12	4.06	4.00	
15	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	2	2	2	2	3	3	3	44	9	2.75	3.00	
16	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	74	15	4.63	5.00	
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	65	12	4.06	4.00	
18	2	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51	9	3.19	3.00	
19	3	4	4	3	3	4	5	5	4	5	4	1	2	3	4	2	4	4	4	56	12	3.50	4.00	
20	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62	12	3.88	4.00	
21	2	2	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	53	9	3.31	3.00	
22	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	2	4	4	2	4	4	4	4	56	12	3.50	4.00	
23	4	4	3	3	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	59	11	3.69	3.67	
24	4	3	4	4	4	5	4	2	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	58	10	3.63	3.33	
25	5	5	3	3	3	3	3	5	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	56	11	3.50	3.67	
26	1	3	2	1	1	3	3	3	4	4	4	3	5	4	4	4	3	3	3	49	9	3.06	3.00	
27	3	4	2	2	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	53	10	3.31	3.33	
28	5	4	4	4	3	4	5	5	3	2	3	4	5	5	5	5	5	5	5	66	15	4.13	5.00	

29	4	4	4	3	3	4	3	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	3	61	11	3.81	3.67
30	4	4	2	2	4	4	4	3	4	4	2	4	3	3	4	2	3	3	4	53	10	3.31	3.33
31	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	47	9	2.94	3.00
32	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	2	4	59	9	3.69	3.00
33	3	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	58	10	3.63	3.33
34	3	2	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	59	11	3.69	3.67
35	2	2	3	4	4	4	4	5	4	4	3	2	2	3	2	2	3	3	3	50	9	3.13	3.00
36	5	5	3	3	3	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	70	14	4.38	4.67
37	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	2	4	61	10	3.81	3.33
38	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	51	9	3.19	3.00
39	3	2	4	3	4	4	5	5	3	4	4	1	2	3	4	2	3	4	3	53	10	3.31	3.33
40	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	60	12	3.75	4.00
41	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	72	15	4.50	5.00
42	4	3	4	2	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	46	8	2.88	2.67
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	12	4.00	4.00
44	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	63	13	3.94	4.33
45	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	5	5	63	15	3.94	5.00
46	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4	3	3	5	5	61	15	3.81	5.00
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	67	15	4.19	5.00
48	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62	12	3.88	4.00
49	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61	12	3.81	4.00
50	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	61	12	3.81	4.00
51	5	5	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	4	4	3	5	3	3	3	58	9	3.63	3.00
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	5	3	4	4	62	12	3.88	4.00
53	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	70	15	4.38	5.00
54	3	3	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	3	4	3	69	10	4.31	3.33
55	3	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	65	15	4.06	5.00
Total	207	197	205	192	202	208	208	215	210	210	208	195	205	205	205	204	209	207	207	3,276	623		
Var	0.76	0.68	0.42	0.76	0.51	0.50	0.57	0.56	0.29	0.59	0.61	0.79	0.67	0.56	0.56	0.86	0.63	0.69	0.51	44.39	4.11		

Lampiran 4 . Uji Validitas

Correlations

		Penilaian Kerja
X ₁	Pearson Correlation	.570(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	55
X ₂	Pearson Correlation	.592(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	55
X ₃	Pearson Correlation	.454(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	55
X ₄	Pearson Correlation	.488(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	55
X ₅	Pearson Correlation	.272(*)
	Sig. (2-tailed)	.045
	N	55
X ₆	Pearson Correlation	.413(**)
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	55
X ₇	Pearson Correlation	.505(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	55
X ₈	Pearson Correlation	.387(**)
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	55
X ₉	Pearson Correlation	.421(**)
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	55
X ₁₀	Pearson Correlation	.363(**)
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	55
X ₁₁	Pearson Correlation	.602(**)

	Sig. (2-tailed)	.000
	N	55
X ₁₂	Pearson Correlation	.631(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	55
X ₁₃	Pearson Correlation	.691(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	55
X ₁₄	Pearson Correlation	.741(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	55
X ₁₅	Pearson Correlation	.584(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	55
X ₁₆	Pearson Correlation	.762(**)
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	55

Correlations

		Efektivitas Metode Mixed Model
Y1	Pearson Correlation	.886**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	55
Y2	Pearson Correlation	.899**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	55
Y3	Pearson Correlation	.809**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	55

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Lampiran 5 Uji Reliabilitas

Reliability (X)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.834	16

Reliability (Y)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.832	3



Lampiran 6. Analisis Regresi Linier Sederhana

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Penilaian Kerja ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Efektivitas Metode Mixed Model

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.794 ^a	.630	.623	.41858

a. Predictors: (Constant), Penilaian Kerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.841	1	15.841	90.410	.000 ^a
	Residual	9.286	53	.175		
	Total	25.127	54			

a. Predictors: (Constant), Penilaian Kerja

b. Dependent Variable: Efektivitas Metode Mixed Model

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.023	.508		-2.015	.049
	Penilaian Kerja	1.289	.136	.794	9.508	.000

a. Dependent Variable: Efektivitas Metode Mixed Model

30	32	.233	.296	.349	70	72	.153	.195	.232
31	33	.229	.291	.344	71	73	.152	.194	.230
32	34	.225	.287	.339	72	74	.151	.193	.229
33	35	.222	.283	.334	73	75	.150	.191	.227
34	36	.219	.279	.329	74	76	.149	.190	.226
35	37	.216	.275	.325	75	77	.148	.189	.224
36	38	.213	.271	.320	76	78	.147	.188	.223
37	39	.210	.267	.316	77	79	.146	.186	.221
38	40	.207	.264	.312	78	80	.145	.185	.220
39	41	.204	.260	.308	79	81	.144	.184	.219
40	42	.202	.257	.304	80	82	.143	.183	.217

Sumber: Umar, Husein . 2003. Metode Riset Bisnis. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.



Lampiran 8. Tabel Statistik Untuk Distribusi t

Df	t_{20%}	t_{10%}	t_{5%}	t_{2.5%}	t_{1%}
:					
6	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707
7	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499
8	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355
9	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250
10	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169
11	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106
12	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055
13	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012
14	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977
15	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947
16	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921
17	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898
18	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878
19	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861
20	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845
21	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831
22	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819
23	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807
24	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797
25	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787
26	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779
27	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771
28	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763
29	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756
30	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750
31	1.309	1.696	2.040	2.453	2.744

32	1.309	1.694	2.037	2.449	2.738
33	1.308	1.692	2.035	2.445	2.733
34	1.307	1.691	2.032	2.441	2.728
35	1.306	1.690	2.030	2.438	2.724
60	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660
:	:	:	:	:	:
70	1.29	1.67	1.99	2.59	2.65

Sumber: Umar, Husein . 2003. Metode Riset Bisnis. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.



Lampiran 9 . Form penilaian kinerja

FORM PENILAIAN KINERJA
DAN
PENGEMBANGAN KARYAWAN
TAHUN 2003

YANG DINILAI

Nama : _____

NPK : _____

Golongan / Jabatan : _____

Divisi : _____

YANG MENILAI

Nama : _____

Jabatan : _____



**FORM PENILAIAN PENGUKURAN KINERJA
BERDASARKAN SASARAN**

Faktor Kinerja :

Isilah Peringkat Penilaian pada kolom M dan kolom $\frac{B \times M}{100}$

B	M	$\frac{B \times M}{100}$
---	---	--------------------------

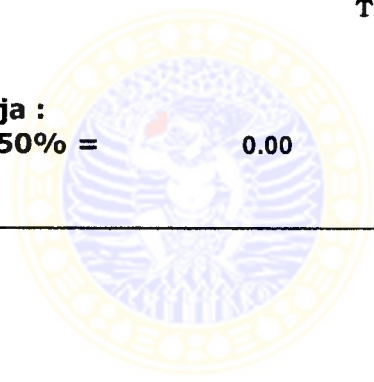
I SASARAN KINERJA :

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8

		0
		0
		0
		0
		0
		0
		0
		0
TOTAL	100	0

Sub Total Nilai Sasaran Kinerja :

Rata-rata mutu : $\frac{(B \times M)}{100} \times 50\% = 0.00$





BURSA EFEK SURABAYA
SURABAYA STOCK EXCHANGE

PENGUKURAN KINERJA BERDASARKAN SASARAN
Periode Januari – Desember 2003

SASARAN KINERJA DALAM 1 TAHUN	REVIEW PENCAPAIAN	KENDALA YANG DIHADAPI
	% pencapaian =%	
	% pencapaian =%	
	% pencapaian =%	
	% pencapaian =%	
	% pencapaian =%	
	% pencapaian =%	
	% pencapaian =%	
	% pencapaian =%	
	% pencapaian =%	

Pencapaian Sasaran Kerja	Mutu (M)
0 % - 10 %	1
11 % - 20 %	2
21 % - 30 %	3
31 % - 40 %	4
41 % - 50 %	5
51 % - 60 %	6
61 % - 70 %	7
71 % - 80 %	8
81 % - 90 %	9
91 % - 100 %	10

**FORM PENILAIAN PENGUKURAN KINERJA
BERDASARKAN KOMPETENSI**

I	KOMPETENSI UTAMA	CR	CP	GAP	Bobot	Mutu	Nilai
1	Integrity	H			5		0.00
2	Listening Ability	M			5		0.00
3	Informing Others	M			5		0.00
4	Performance Focus	M			5		0.00
5	Total Quality Orientation	M			5		0.00
6	Teamwork and Cooperation	M			5		0.00
7	Comfort with Change	M			5		0.00
8	Service Orientation	M			5		0.00
KEPEMIMPINAN							
1	Basic Leadership Orientation	M			5		0.00
2	Delegation	M			5		0.00
3	Development of Personel	M			5		0.00
4	Future Orientation	M			5		0.00
5	Analytical Thinking	M			5		0.00
6	Decision Making Skill	M			5		0.00
7	Planning Ability	M			5		0.00
8	Facilitation	M			5		0.00
FUNGSIONAL							
1	Managing Through System	M			5		0.00
2	Initiator	M			5		0.00
3	Achievement Center	M			5		0.00
4	Comfort with Repetitive Attention to Detail	H			5		0.00
							0.00

Sub Total Nilai Kompetensi :

Rata-rata mutu : $(B \times M) \times 50\% =$ **0.00**
100

CR = Level Kompetensi yang ditetapkan

CP = Level Kompetensi yang dimiliki karyawan

GAP = Selisih antara CR dan CP

Pencapaian Kompetensi	Mutu (M)
2 level diatas CR	5
1 level diatas CR	4
= CR	3
1 level dibawah CR	2
2 level dibawah CR	1
3 level dibawah CR	0



HASIL REKAPITULASI PENILAIAN KINERJA BERDASARKAN SASARAN DAN KOMPETENSI

I. Sasaran Kinerja	Sub Total Nilai : 0.00
II. Kompetensi	Sub Total Nilai : 0.00
TOTAL PENILAIAN : I + II	 0.00
KATEGORI PERINGKAT KINERJA :	 U

KATEGORI PERINGKAT KINERJA	NILAI
ISTIMEWA (O)	≥ 6.5
SANGAT BAIK (VG)	$5.5 \leq VG \leq 6.4$
BAIK (G+)	$4.5 \leq G+ \leq 5.4$
CUKUP BAIK (G)	$3.5 \leq G \leq 4.4$
CUKUP (R)	$2.5 \leq R \leq 3.4$
TIDAK MEMUASKAN (U)	$U \leq 2.4$

FORM PENGEMBANGAN KARYAWAN

HAL- HAL YANG MENJADI KEKUATAN KARYAWAN :

1 _____
2 _____
3 _____

HAL- HAL YANG MENJADI KELEMAHAN KARYAWAN :

1 _____
2 _____
3 _____

USULAN PELAKSANAAN PELATIHAN BAGI KARYAWAN :

Untuk Pengembangan Sikap dan Perilaku :

1 _____
2 _____
3 _____

Untuk Pengembangan Pengetahuan/Ketrampilan :

1 _____
2 _____
3 _____

USULAN PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN :

MUTASI :

PROMOSI :

CATATAN KHUSUS (*diisi oleh SDM & Umum*)

TANGGAPAN ATAS PENILAIAN

Tanggapan yang dinilai :

Tanda tangan : _____

Tanggal : _____

Tanggapan Penilai :

Tanda tangan : _____

Tanggal : _____

Tanggapan Atasan Penilai

Tanda tangan : _____

Tanggal : _____