

**KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN DAERAH
BANK PERKREDITAN RAKYAT
BADAN KREDIT KECAMATAN TEMANGGUNG
TAHUN 2016**

Tesis
untuk memenuhi sebagian persyaratan
mencapai derajat Sarjana S-2

Program Studi Magister Manajemen



Diajukan oleh

DINY APRILIANI

NIM. 151402997

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA
YOGYAKARTA
2017**

TESIS
KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN DAERAH BANK
PERKREDITAN RAKYAT BADAN KREDIT KECAMATAN
TEMANGGUNG TAHUN 2016

Oleh :
DINY APRILIANI
NIM. 151402997

Tesis ini telah dipertahankan dihadapan Dewan Penguji
Pada tanggal : 11 Maret 2017

Dosen Penguji I

Dr. Wahyu Widayat, M.Ec

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Dr Nur Wening, M.Si

Dra. Priyastiwi, M.Si, Ak, CA

dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister

Yogyakarta, Maret 2016

Mengetahui,

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA

DIREKTUR

Prof. Dr. Abdul Halim, MBA, Ak

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penyusunan tesis dengan judul **“KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN DAERAH BANK PERKREDITAN RAKYAT BADAN KREDIT KECAMATAN TEMANGGUNG**, dapat terselesaikan.

Penyusunan tesis ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen Strata Dua (S2) pada Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta. Penyusunan tesis ini tidak lepas dari dukungan berbagai pihak, untuk itu dalam kesempatan ini ijinilah peneliti menyampaikan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Prof. Dr. Abdul Halim, MBA. Akt Direktur Program Pascasarjana Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
2. Dr. Nur Wening, M.Si., selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan, pengarahan, saran serta motivasi sehingga terselesaikannya penyusunan tesis ini.
3. Dra. Priyastiwi, M.Si, Ak, CA. Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, pengarahan, saran serta motivasi dengan penuh kesabaran sehingga terselesaikannya penyusunan tesis ini.
4. Direksi PD BPR BKK Temanggung beserta karyawan-karyawati yang senantiasa memberikan kelonggaran waktu, motivasi dan dukungan kepada peneliti.

5. Segenap Dosen Program Pascasarjana Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta yang telah memberikan bekal ilmu.
6. Suamiku dan anak-anakku yang dengan setia menemani, membantu memberi dorongan dan semangat dalam menyusun tesis ini sehingga tesis ini selesai.

Akhirnya peneliti berharap agar hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Yogyakarta, Februari 2017

Peneliti

**STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat**

ABSTRAK

Nama : Diny Apriliani
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul : Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Bank Perkreditan
Rakyat Badan Kredit Kecamatan Temanggung

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor kinerja karyawan PD BPR BKK Temanggung. Penelitian dilakukan bulan September 2016 sampai Desember 2016. Jenis penelitian merupakan penelitian diskriptif kualitatif dengan jumlah sampel 75 karyawan. Teknik pengumpulan sampel dengan *purposif sampling*. Teknik pengumpulan data dengan angket dan dokumentasi.

Kinerja pegawai diukur dari aspek usia, kesehatan, bakat, pendidikan, pengalaman kerja, tantangan, prestasi, sarana prasarana, teknologi, gaji, insentif, hubungan kerja, kenyamanan, kepemimpinan yang adil dan tegas, pemberian semangat, jabatan tugas, pelatihan dan pengembangan. Hasil penelitian menunjukkan faktor kinerja karyawan PD BPR BKK Temanggung yang paling dominan mendukung kinerja karyawan dari faktor individual adalah faktor kesehatan, sedangkan dari faktor dukungan organisasi yang dominan mendukung adalah faktor motivasi akan kebutuhan gaji dan insentif. Adapun rekomendasi yang ditetapkan untuk meningkatkan kinerja karyawan PD BPR BKK Temanggung adalah dengan membuat *job description* dan pengembangan jabatan pada beberapa posisi, sehingga tidak terjadi kepadatan pekerjaan di jabatan tertentu.
Kata Kunci : Kinerja, Pegawai.

MOTTO

“Saya mengamati semua sahabat, dan tidak menemukan sahabat yang lebih baik daripada menjaga lidah. Saya memikirkan tentang semua pakaian, tetapi tidak ada yang menemukan yang lebih baik daripada taqwa. Saya merenungkan tentang segala jenis amal baik, namun tidak menemukan yang lebih baik dari pada nasihat yang baik. Saya mencari segala bentuk rizki, tapi tidak menemukan rizki yang lebih baik dari pada sabar ” (Khalifah Umar)

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Karya ini kupesembahkan :

1. Suami dan anak tersayang
2. Orang tua dan adikku
3. Sahabat dan almamaterku

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
PENDAHULUAN.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
ABSTRAK.....	iv
MOTTO.....	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL.....	x
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah.....	6
C. Pertanyaan Penelitian.....	6
D. Tujuan Penelitian.....	6
E. Manfaat Penelitian.....	6
BAB II LANDASAN TEORI.....	8
A. Kinerja.....	8
1. Pengertian Kinerja.....	8
2. Kinerja Individual.....	9
3. Kinerja Organisasi.....	11

B. Penilaian Kinerja.....	13
1. Pengertian Penilaian Kinerja.....	13
2. Tujuan Penilaian Kinerja.....	14
3. Metode Penilaian Kinerja.....	16
C. Faktor Kinerja.....	20
D. Kompensasi.....	26
BAB III METODE PENELITIAN.....	29
A. Desain Penelitian.....	29
B. Subjek Penelitian.....	29
C. Populasi dan Sampel.....	29
D. Definisi Operasional Variabel.....	30
E. Metode Pengumpulan Data.....	30
1. Sumber Data.....	31
2. Metode Analisis Data.....	32
3. Uji Coba Instrumen.....	33
4. Analisis Data Deskriptif.....	34
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	37
A. Profil Organisasi.....	37
1. Sejarah PD BPR BKK Temanggung.....	37
2. Visi dan Misi PD BPR BKK Temanggung.....	39
3. Struktur Organisasi PD BPR BKK Temanggung.....	41
B. Deskripsi Responden.....	41
1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	42

2. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia.....	43
3. Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan.....	44
C. Hasil Uji Validitas.....	45
D. Hasil Penelitian.....	45
E. Pembahasan.....	67
BAB V KESIMPULAN DAN REKOMEDASI.....	69
A. KESIMPULAN.....	69
B. REKOMEDASI	70
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1. Pencapaian RKAT PD BPR BKK Temanggung 2016.....	3
1.2. Penilaian Prestasi Karyawan PD BPR BKK Temanggung 2015.....	4
3.1. Definisi Operasional Variabel.....	31
3.2. Kriteria Skor Alternatif Skala Kinerja.....	32
3.3. Kategori Variabel.....	36
4.1. Sebaran Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	42
4.2. Sebaran Data Responden Berdasarkan Kelompok Usia.....	43
4.3. Sebaran Data Responden Berdasarkan Pendidikan.....	44
4.4. Rekapitulasi Hasil Pada Aspek Usia.....	46
4.5. Rekapitulasi Hasil Pada Aspek Kesehatan.....	48
4.6. Rekapitulasi Hasil Pada Aspek Bakat.....	49
4.7. Rekapitulasi Hasil Pada Aspek Pendidikan.....	50
4.8. Rekapitulasi Hasil Pada Aspek Pengalaman Kerja.....	51
4.9. Rekapitulasi Hasil Pada Aspek Tantangan.....	53
4.10. Rekapitulasi Hasil Pada Aspek Prestasi.....	54
4.11. Rekapitulasi Hasil Pada Aspek Sarana Prasarana	55
4.12. Rekapitulasi Hasil Pada Aspek Teknologi.....	56
4.13. Rekapitulasi Hasil Pada Aspek Gaji.....	57
4.14. Rekapitulasi Hasil Pada Aspek Insentif.....	58
4.15. Rekapitulasi Hasil Pada Aspek Hubungan Kerja.....	60

4.16.	Rekapitulasi Hasil Pada Aspek Kenyamanan.....	61
4.17.	Rekapitulasi Hasil Pada Aspek Pemimpin Adil dan Tegas.....	62
4.18.	Rekapitulasi Hasil Pada Aspek Pemimpin Pemberi Semangat.....	63
4.19.	Rekapitulasi Hasil Pada Aspek Jabatan.....	65
4.20.	Rekapitulasi Hasil Pada Aspek Pelatihan dan Pengembangan.....	66

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
4.1. Struktur Organisasi PD BPR BKK Temanggung.....	4
4.2. Sebaran Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	42
4.3. Sebaran Data Responden Berdasarkan Kelompok Usia.....	43
4.4. Sebaran Data Responden Berdasarkan Kelompok Pendidikan.....	44

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB I

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Suatu organisasi atau perusahaan harapannya akan mengalami perubahan yang mengarah pada kemajuan yang lebih baik. Setiap perusahaan akan berusaha meningkatkan dan mengembangkan perusahaan dengan berbagai macam kegiatan guna meningkatkan kinerja karyawan. Adanya kegiatan tersebut, diharapkan perusahaan akan mencapai tujuannya yaitu untuk memperoleh keuntungan. Karyawan merupakan bagian terpenting dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam hal ini, manajemen perusahaan harus mendorong karyawan agar dapat meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal ini berkaitan dengan tugas dan fungsi seorang karyawan dalam perusahaan, sehingga karyawan harus dikelola dengan baik dan benar.

Dalam organisasi, sumberdaya manusia memegang peranan penting dalam mewujudkan keberhasilan. Agar badan usaha tetap eksis maka harus berani menghadapi perubahan dan persaingan, sumber daya yang dimiliki perusahaan seperti modal, mesin, dan tidak memberikan hasil yang maksimal apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja optimal. Kinerja karyawan merupakan suatu tindakan yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan (Handoko, 2001:135).

Menurut Karjantoro (2004:25) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang artinya prestasi kerja atau prestasi

sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Setiap organisasi atau lembaga menjalankan seluruh kegiatan operasionalnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkannya. Setiap organisasi atau lembaga tersebut terdiri dari elemen para pelaku atau pegawai yang memiliki tugas dari tanggung jawab yang harus dilakukan secara sendiri-sendiri maupun berkelompok dengan tujuan yang akan dicapai.

Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawannya mempunyai prestasi, karena dengan memiliki karyawan yang berprestasi akan memberikan sumbangan yang optimal bagi perusahaan. Dengan kata lain, kelangsungan perusahaan ditentukan oleh kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus pandai mempertahankan karyawannya dengan mengetahui keinginan atau penghargaan yang diinginkan karyawan atas apa yang telah mereka berikan untuk perusahaan. Perhatian dari perusahaan sangat dibutuhkan oleh karyawan agar tidak memicu permasalahan yang bisa berdampak pada penurunan kinerja karyawan tersebut.

PD BPR BKK Temanggung merupakan salah satu lembaga perbankan yang ada di wilayah Kabupaten Temanggung. PD BPR BKK Temanggung merupakan salah satu badan usaha milik daerah menjadi tumpuan bagi pemerintahan daerah Kabupaten Temanggung bagi peningkatan pendapatan asli daerah. PD BPR BKK Temanggung. Disatu sisi melaksanakan fungsi pelayanan umum dan di sisi lain melaksanakan upaya untuk memperoleh pendapatan. Sebagai lembaga penghubung antara bank dan kelompok usaha mikro yang berfungsi untuk menunjang peningkatan perekonomian rakyat di wilayah Kabupaten Temanggung memiliki satu Kantor Pusat Operasional (KPO) yang beralamat di Jalan Suyoto

nomor 3A Temanggung dan 10 kantor cabang yang tersebar di wilayah Kecamatan di Kabupaten Temanggung antara lain: kantor cabang Temanggung, Kaloran, Jumo, Candiroto, Parakan, Bulu, Kedu, Kandangan, Tembarak, dan Ngadirejo.

Berdasarkan data yang ada pada PD BPR BKK Temanggung pada tanggal 4 April 2016 diperoleh bahwa masih terdapat beberapa kantor cabang BPR BKK Temanggung yang belum memenuhi target yang ditetapkan perusahaan

Tabel 1.1 Point pencapaian target tingkat kesehatan bank berdasarkan RKAP(Rencana Kerja Anggaran Perusahaan) per tahun 2016

No	Bulan Cabang	Bulan						
		Feb	Maret	Apr	Mei	Juni	Juli	August
1	Temanggung	2	2	3	3	3	2	3
2	Kaloran	3	2	3	3	2	1	2
3	Jumo	3	3	3	3	4	1	2
4	Candiroto	0	2	2	2	-	1	2
5	Parakan	1	1	1	1	4	0	0
6	Bulu	3	1	2	1	1	6	2
7	Kedu	1	2	2	1	2	1	2
8	Kandangan	6	2	1	4	4	2	2
9	Tembarak	1	2	1	2	2	3	2
10	Ngadirejo	1	4	3	1	3	4	4

Sumber data dari laporan bulanan Kantor Pusat Operasional & Kantor Cabang per tahun 2016

Data pencapai target diatas terdiri dari 7 point antara lain tabungan, deposito, kredit, asset, pendapatan, biaya, dan laba. Dalam hal ini, peningkatan atau point pencapaian target berdasarkan RKAP dari tiap cabang dicapai apabila:

- a. Tabungan, deposito, asset, pendapatan, dan laba adalah yang pencapaiannya tinggi.
- b. Kredit adalah yang pencapaiannya semakin mendekati 100%

c. Biaya adalah yang pencapaiannya terendah

Berdasarkan peraturan PD BPR BKK Temanggung, apabila ketiga hal di atas dapat terpenuhi, maka laba perusahaan akan tercapai sesuai dengan target yang ditentukan.

Dari data pencapaian target tingkat kesehatan bank berdasarkan RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan) per tahun 2016 di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan PD BPR BKK Temanggung masih tergolong rendah. Hal ini terbukti bahwa tidak semua point dapat terpenuhi oleh beberapa kantor cabang. Berdasarkan analisa dari pihak manajemen PD BPR BKK Temanggung hal ini terjadi karena dipengaruhi oleh berbagai hal antara lain sisa kredit lama, prosedur yang salah dalam pelembaran kredit, kurangnya pemantauan dari Satuan Kerja Audit Intern (SKAI), serta adanya kredit KKN, dan kurang cermatnya karyawan dalam melakukan pelembaran kredit yang pada akhirnya karyawan saling melempar tanggung jawab kepada karyawan lain.

Fenomena diatas, dikuatkan dari data penilaian pegawai dengan KPI yang terdiri dari aspek kualitatif yang terdiri dari kedisiplinan, kompetensi fungsional, inisiatif, kerjasama, kualitas, kepemimpinan, dan aspek kuantitatif berdasarkan pencapaian RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan) dengan pembobotan tertentu sehingga akan menghasilkan kinerja karyawan dengan klasifikasi A apabila karyawan memperoleh nilai 86-100 dengan kategori sangat baik, B apabila karyawan memperoleh nilai 71-85 dengan baik dan C apabila karyawan memperoleh nilai < 70 dengan kategori baik. Dari survey awal ditemukan kondisi kinerja karyawan PD BPR BKK Temanggung tahun 2016 sebagai berikut:

**Tabel 1.2 Rekap prestasi kerja pegawai
PD BPR BKK Temanggung tahun 2016**

No	Cabang	Jml	Klasifikasi nilai		
			A	B	C
1	Kantor Pusat Operasional	23	5	6	12
2	Temanggung	13	3	4	6
3	Kaloran	7	1	3	3
4	Jumo	8	1	3	4
5	Candiroto	8	2	2	4
6	Parakan	8	2	2	4
7	Bulu	7	1	3	3
8	Kedu	7	1	2	4
9	Kandangan	7	2	3	2
10	Tembarak	7	2	2	3
11	Ngadirejo	7	1	3	4
Jumlah		102	21	33	48

Sumber: Kantor Pusat Operasional PD BPR BKK Temanggung (2016)

Dari tabel 1.2 dengan jumlah keseluruhan karyawan pada level staf 102 karyawan, dapat dilihat bahwa jumlah karyawan dengan klasifikasi C memiliki jumlah terbanyak yaitu 48 orang atau 47,05% dan untuk B terdapat 33 orang atau 32,35%. Sedangkan untuk klasifikasi A adalah 21 orang atau 20,58%. Hampir 50% karyawan pada level staf memiliki hasil kerja dibawah standar yang diterapkan, hal ini membuktikan bahwa kinerja karyawan belum menunjukkan kinerja yang optimal.

Berdasarkan pemikiran tersebut, maka diperlukan peningkatan kinerja karyawan PD BPR BKK Temanggung agar para karyawan dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat secara lebih profesional dan memberikan keuntungan bagi perusahaan. Atas dasar tersebut, penelitian ini dilakukan dengan judul “Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Badan Kredit Kecamatan Temanggung Tahun 2016”

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, dapat dirumuskan masalah bahwa kinerja karyawan PD BPR BKK Temanggung masih rendah.

3. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian yang disampaikan, maka pertanyaan penelitian ini adalah faktor apa saja yang mendukung kinerja karyawan PD BPR BKK Temanggung?

4. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor pendukung kinerja karyawan PD BPR BKK Temanggung

5. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat Praktis

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat maupun masukan bagi PD BPR BKK Temanggung sehingga memotivasi untuk meningkatkan kinerja karayawannya.

2. Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi ilmu pengetahuan khususnya dibidang manajemen sumber daya manusia.
- b. Sebagai dasar untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan sebagai dasar penelitian lebih lanjut serta sebagai bahan perbandingan bila ternyata ada penelitian yang serupa.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB II

LANDASAN TEORI

1. Kinerja

1.1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance*. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan istilah kinerja yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Karjantoro, 2004:25).

Menurut Vrooh (dalam As'ad, 2004:48), kinerja adalah tingkatan sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan. Biasanya orang yang kinerjanya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, tetapi sebaliknya orang yang level tidak mencapai standar dikatakan tidak produktif atau mempunyai kinerja yang rendah.

Definisi lain menyatakan bahwa kinerja merupakan tingkah laku yang membuahkan hasil, khususnya tingkah laku yang dapat mengubah lingkungan dengan cara-cara tertentu (Chaplin, 2006:360). Sedangkan Menurut Riva'i (2004:349) kinerja merupakan "hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan atau periodik tertentu dalam melaksanakan tugas dibanding dengan berbagai kemungkinan seperti

standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan lebih dahulu dan disepakati bersama”.

1.2. Kinerja Individual

Menurut Mangkunegara (2000), kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Gibson et al. (1996) kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi

Sebuah pandangan yang sistematis dikemukakan oleh Davis dalam Karjantoro (2004:25) yang menilai kinerja sebagai ”hasil dari faktor kemampuan dan faktor motivasi”. Sehingga dapat dirumuskan sebagai berikut:

Kinerja karyawan = kemampuan + motivasi

Kemampuan = pengetahuan + keterampilan

Motivasi = sikap + situasi kerja

Pendapat serupa dikemukakan oleh Robbins dalam Riva’i dan Moh Basri (2005:15), Karjantoro (2004:25) mengatakan bahwa kinerja merupakan fungsi interaksi antara kemampuan, motivasi, dan

kesempataan. Pendapat Robbins ini menambahkan unsur kesempatan yang dimiliki oleh karyawan untuk mencapai hasil yang maksimal.

Atas dasar beberapa pengertian kinerja sebagaimana tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan menurut ukuran atau standar yang ditentukan dan diberlakukan untuk pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya kepada perusahaan dengan mengombinasikan motivasi, kemampuan, dan kesempatan yang dimiliki.

Kompetensi yang digunakan berdasarkan kebijakan PD BPR BKK Temanggung meliputi aspek-aspek sebagai berikut:

a. Kedisiplinan

Aspek kedisiplinan berkaitan dengan tingkat kehadiran dan jujur dalam pelaksanaan tugas.

b. Kompetensi fungsional

Kemampuan untuk mengatasi tugas pokok masing-masing secara mendalam serta mampu mengembangkan sesuai dengan bidangnya.

c. Inisiatif

Tinggi rendahnya kemampuan dalam menyikapi pelaksanaan pekerjaan atas kemauan sendiri.

d. Kerjasama

Memiliki kemampuan dalam membina hubungan interpersonal dan kerjasama dalam tim atau kelompok kerja baik dengan rekan sekerja, atasan, dan bawahan.

e. Kualitas

Mempunyai kemampuan dan ketrampilan dalam menyelesaikan pekerjaan.

f. Kepemimpinan

Bersikap tegas, memiliki rasa tanggungjawab yang tinggi terhadap pekerjaan.

g. Komitmen karyawan

Mau mengikuti aturan yang ditetapkan perusahaan.

h. Loyalitas karyawan

Mengutamakan kepentingan perusahaan, mampu menggunakan waktu dengan baik

1.3. Kinerja Organisasi

Menurut Irham Fahmi (2010) kinerja organisasi merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan suatu organisasi, serta merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi. Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi. Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka

mewujudkan tujuan organisasi. Lebih lanjut menurut Irham Fahmi (2010) kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus mencapai kebutuhannya secara efektif.

Lebih lanjut Menurut Hodge, Anthony dan Gales (1996) kinerja organisasi mencakup *how well the organization is doing*, bagaimana suatu organisasi mencapai profit/tujuannya dan tingkat kepuasan dari para pelanggan atau pengguna jasa pelayanannya. Pengertian kinerja organisasi juga dikemukakan oleh Bastian (2001) sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas suatu organisasi dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi tersebut.

Dari berbagai definisi kinerja organisasi di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi ialah hasil yang ditunjukkan oleh suatu organisasi dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi tersebut. Dan dapat diketahui bahwa unsur- unsur yang terdapat dalam kinerja organisasi terdiri dari :

- a. Hasil-hasil atau evaluasi fungsi pekerjaan
- b. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan atau pegawai seperti: motivasi, kecakapan, persepsi peranan, dan sebagainya
- c. Pencapaian tujuan organisasi

d. Periode waktu tertentu.

2. Penilaian Kinerja

2.1 Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian prestasi karyawan dikenal dengan istilah “ *performance rating atau performance appraisal*”. Leon C. Megginson dalam (Mangkunegara, 2009:69) mengemukakan bahwa:

“Performance appraisal is the process an employer uses to determine whether an employee is performing the job as intended”

Performance appraisal adalah suatu proses yang digunakan majikan untuk menentukan apakah seseorang pegawai melakukan pekerjaan sesuai dengan yang dimaksudkan. Andrew E Sikula (Mangkunegara, 2009:69) menjelaskan bahwa:

Employee appraising is the systematic evaluation of a worker's job performance and potential for development. Appraising is the process of estimating or judging the value, excellence, quantities, or status of some object, person, or thing”.

Penilaian karyawan merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa objek, orang ataupun sesuatu. Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses oleh organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan dengan baik

dan tertib maka akan membantu meningkatkan motivasi kerja dan loyalitas organisasional dari karyawan (Samsudin, 2006:159).

Berdasarkan pendapat diatas, penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manager atau pimpinan. Kegiatan penilain ini penting karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka. Hal ini tentu saja akan mengetahui sampai dimana dan bagaimana prestasi kerjanya dinilai oleh atasan atau tim penilai. Kelebihan dan kekurangan yang ada dapat menjadi motivasi bagi kemajuan-kemajuan mereka pada masa yang akan datang.

2.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja atau penilaian prestasi kerja tidak dapat dipisahkan dari keseluruhan poses kegiatan manajemen SDM. Penilaian kinerja dapat diartikan sebagai poses dimana organisasi menilai kineja individu pegawai. Penilaian ini dapat meliputi produktivitas, sikap, disiplin, dan lain sebagainya. Bagi organisasi atau perusahaan, hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk promosi, kompensasi, pemutusan hubungan kerja dan sebagainya.

Sementara itu tujuan dari sistem penilaian kinerja menurut Mahmudi (2005) adalah sebagai berikut:

- a. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi

Penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan.

b. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai

Penilaian kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, keterampilan atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik.

c. Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya

Penerapan penilaian kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam organisasi dengan menciptakan keadaan dimana setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi.

d. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan, pemberian penghargaan dan hukuman.

Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan system penghargaan seperti kenaikan gaji/tunjangan, promosi atau hukuman seperti penundaan promosi atau teguran, yang memiliki hubungan yang jelas dengan pengetahuan, ketrampilan dan kontribusi terhadap kinerja organisasi.

e. Memotivasi pegawai

Dengan adanya penilaian kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi atau baik akan memperoleh penghargaan.

f. Menciptakan akuntabilitas publik

Penilaian kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja sebagai bahan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dan berguna bagi pihak internal maupun eksternal organisasi.

2.3 Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian yang digunakan dalam penilaian kinerja pada dasarnya tidak ada kesepakatan antara ahli yang satu dengan yang lainnya, namun dapat dibedakan atas beberapa metode yaitu:

1. Penilaian Teknik *Essay*

Penilai menuliskan deskripsi tentang kelebihan dan kekurangan seorang personel yang meliputi prestasi, kerjasama dan pengetahuan personel tentang pekerjaannya. Atasan melakukan penilaian secara menyeluruh atas hasil kerja bawahannya. Keuntungannya analisis dapat dilakukan secara mendalam, tetapi teknik ini memakan waktu banyak dan sangat tergantung kepada kemampuan si penilai.

2. Penilaian Komparasi

Penilaian ini dilakukan dengan cara membandingkan hasil pelaksanaan pekerjaan seorang karyawan dengan karyawan lain dengan pekerjaan yang sejenis. Metode ini cukup sederhana dan tidak memerlukan analisis yang sulit. Dengan membandingkan hasil pekerjaan seperti ini akan mudah menemukan karyawan dengan prestasi terbaik, yang dapat dijadikan dasar untuk menentukan kriteria pemberian tingkat kompensasi, pemberian tanggungjawab yang lebih dan sebagainya.

3. Penilaian Daftar Periksa

Daftar ini berisi komponen-komponen yang dikerjakan seorang karyawan yang dapat diberi bobot "ya" atau "tidak"; "selesai" atau "belum", atau dengan bobot persentase penyelesaian tugas yang bersangkutan. Komponen-komponen tingkah laku dalam pekerjaan yang dinilai itu disusun dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan singkat. Dengan demikian, setiap karyawan perlu disiapkan daftar checklist sesuai dengan bidang pekerjaannya masing-masing.

4. Penilaian Langsung Lapangan

Penilaian kinerja tidak hanya dapat dilakukan diatas kertas berdasarkan catatan atau laporan yang ada. Tetapi dapat melihat langsung pelaksanaan pekerjaan dilapangan. Petugas yang melakukan penilaian ini adalah orang yang mengetahui apa yang harus dilihat dan

dinilai. Penilaian langsung ke lapangan ini memiliki kelebihan dan kelemahan tersendiri, kelebihanya antara lain :

- a. Dapat dilaksanakan lebih obyektif
- b. Kesalahan atau kekurangan dalam pelaksanaan pekerjaan dapat langsung diinformasikan sehingga tidak terulang.
- c. Dengan mengamati langsung lapangan, dapat diketahui hal-hal yang positif dan negatif dalam pelaksanaan pekerjaan.

Sedangkan kelemahannya antara lain:

- a. Memerlukan keahlian tertentu dari penilaian sesuai dengan bidang pekerjaan yang dinilai.
- b. Tidak semua atasan mempunyai waktu untuk melakukan penilaian langsung ke lapangan secara continue.

5. Penilaian didasarkan Perilaku

Penilaian kinerja berdasarkan uraian pekerjaan yang sudah disusun sebelumnya. Metode ini memberi kesempatan kepada karyawan yang dinilai untuk mendapatkan umpan balik. Dengan umpan balik ini, ia dapat memperbaiki kelemahannya dalam melaksanakan pekerjaan sesuai tuntutan uraian pekerjaan.

6. Penilaian didasarkan Insiden Kritis

Penilaian berdasarkan insiden kritis ini, menghendaki seorang atasan untuk selalu mencatat peristiwa perilaku yang terjadi baik yang positif ataupun yang negatif. Dan catatan ini akan menjadi sumber penilaian yang diadakan akhir tahun. Kelebihan metode ini adalah:

- a. Dapat memberikan informasi lengkap tentang peristiwa perilaku karyawan yang tidak sesuai dengan pelaksanaan pekerjaan.
- b. Catatan bukan saja berisi hal-hal yang positif tetapi juga hal-hal yang negatif, sehingga dapat dijadikan sebagai standar penentuan pengembangan personel lebih lanjut.

Sedangkan kelemahan metode ini adalah sebagai berikut :

- a. Tidak semua atasan mempunyai waktu untuk mencatat segala peristiwa yang terjadi.
- b. Memerlukan ketekunan dan ketelitian yang tinggi untuk membedakan mana yang penting dan mana yang tidak penting.

7. Penilaian berdasarkan Efektivitas

Metode ini biasanya dilakukan oleh perusahaan-perusahaan besar yang banyak mempekerjakan banyak personel dan menggunakan sistem pengelolaan perusahaan berdasarkan sasaran (Manajemen Berdasarkan Sasaran). Metode ini cukup rumit, karena yang diukur adalah kontribusi personel, bukan kegiatan atau perilaku seperti yang dilakukan metode-metode penilaian lainnya. Kelebihan MBS ini adalah :

- a. Penilaian yang dilakukan lebih obyektif dan dikaitkan dengan sasaran yang akan dicapai perusahaan.
- b. Karyawan dipacu untuk lebih berprestasi sesuai dengan pekerjaan

- c. Metode ini menuntut kemampuan menghasilkan pekerjaan, sehingga tugas-tugas diarahkan kepada hal-hal yang mendukung sasaran perusahaan
- d. Memberi kesempatan pada karyawan untuk menetapkan target apa yang akan dicapai

Sebaliknya kelemahan MBS yaitu:

- a. Karyawan dipaksa potensinya untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.
- b. Menuntut adanya ketelitian dan kecermatan dalam pelaksanaan penilaian agar tidak merugikan karyawan.

3. Faktor-Faktor Pendukung Kinerja

Menurut Payaman S Simanjuntak (2005), kinerja setiap orang didukung oleh banyak faktor yang dapat di golongkan dalam 3 kelompok yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen.

1. Faktor kompetensi individu

Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan, yaitu :

a. Kemampuan dan Keterampilan Kerja

Kemampuan dan keterampilan kerja setiap orang dipengaruhi oleh kesehatan fisik dan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan,

akumulasi pelatihan, serta pengalaman kerjanya. Kesehatan fisik dan jiwa individu membuat orang mampu dan tahan bekerja keras. Selain kesehatan fisik usia setiap orang juga dapat mempengaruhi kemampuan dan keterampilan kerjanya.

Hasil kemampuan dan ketrampilan seseorang seringkali dihubungkan dengan umur, sehingga semakin lama umur seseorang maka pemahaman terhadap masalah akan lebih dewasa dalam bertindak. Hal lain umur juga berpengaruh terhadap produktivitas dalam bekerja. Tingkat pematangan seseorang yang didapat dari bekerja seringkali berhubungan dengan penambahan umur, disisi lain pertambahan umur seseorang akan mempengaruhi kondisi fisik seseorang (Depkes, 2002).

Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian dari investasi sumber daya manusia (*human investment*). Semakin lama waktu yang digunakan seseorang untuk pendidikan dan pelatihan maka semakin tinggi kemampuan atau kompetensinya melakukan pekerjaan, dan demikian semakin tinggi kinerjanya.

Menurut Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2003) tingkat pendidikan adalah suatu proses jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, yang mana tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan-tujuan umum. Dengan demikian Hariandja (2002) menyatakan bahwa tingkat

pendidikan seorang karyawan dapat meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki kinerja perusahaan.

Pengalaman kerja dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dan memungkinkan peningkatan kinerja

b. Motivasi dan Etos Kerja

Menurut Gusnetti (2014) motivasi dan etos kerja sangat penting mendorong semangat kerja. Motivasi dan etos kerja dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya. Seseorang yang melihat pekerjaan sebagai beban dan keterpaksaan akan mempunyai kinerja yang rendah. Sebaliknya, seseorang yang memandang pekerjaan sebagai kebutuhan, tantangan dan prestasi akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

Sedangkan menurut Barelson dan Steiner dikutip oleh Siswanto Sastrohadiwiryono (2003) mendefinisikan motivasi sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau menggerakkan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Pada dasarnya motivasi dapat memicu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai

tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan

2. Faktor Dukungan Organisasi

Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kompensasi, kenyamanan dan kerjasama dalam lingkungan kerja.

Penggunaan peralatan dan teknologi maju sekarang ini bukan saja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, akan tetapi juga dipandang untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan kerja. Moenir (1992) mengemukakan bahwa sarana adalah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga dalam rangka kepentingan yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja. Pengertian yang dikemukakan oleh Moenir, jelas memberi arah bahwa sarana dan prasarana adalah merupakan seperangkat alat yang digunakan dalam suatu proses kegiatan baik alat tersebut adalah merupakan peralatan pembantu maupun peralatan utama, yang keduanya berfungsi untuk mewujudkan tujuan yang hendak dicapai.

Menurut Gusnetti (2014) kondisi kerja mencakup kenyamanan lingkungan kerja, aspek keselamatan dan kesehatan kerja. Hal-hal tersebut mempengaruhi kenyamanan untuk melakukan tugas yang lebih lanjut mempengaruhi kinerja setiap orang. Program keselamatan dan kesehatan kerja perlu ditingkatkan bukan saja untuk menghindari kecelakaan kerja,

kerusakan alat dan gangguan produk, akan tetapi juga untuk meningkatkan kinerja karyawan atau pekerja.

Menurut (Spencer & Spencer) dorongan atau kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain; dorongan atau kemampuan untuk menjadi bagian dari suatu kelompok dalam melaksanakan suatu tugas, meliputi: Meminta ide dan pendapat dalam mengambil keputusan atau, merencanakan sesuatu, Menjaga orang lain tetap memiliki informasi dan hal-hal baru tentang proses dalam kelompok, dan membagi informasi yang relevan, Memerlihatkan harapan positif kepada orang lain, Menghargai orang lain yang berhasil, Mendorong orang lain dan membuat mereka merasa penting.

Syarat – syarat kerja yang memuat hak dan kewajiban serta kewenangan dan kewajiban perusahaan akan memberikan kepastian bagi karyawan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan penuh tanggung jawab. Menurut Rivai (2005) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam bisnis perusahaan. Kompensasi menjadi alasan utama mengapa kebanyakan orang mencari pekerjaan.

Adapun komponen – komponen kompensasi yaitu : gaji, adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari

kedudukannya. sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotanya dalam sebuah perusahaan. Upah, merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah – ubah tergantung pada ukuran yang dihasilkan. Insentif, merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karna kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja

3. Faktor Dukungan Manajemen

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan kepemimpinan dan strategi organisasi yang meliputi jabatan tugas serta pengembangan dan pelatihan kepada karyawan. Menurut Sopiah (2008:58) menyatakan lingkungan juga bisa mempengaruhi kinerja seseorang. Situasi lingkungan yang kondusif, misalnya dukungan dari atasan, teman kerja, sarana dan prasarana yang memadai akan menciptakan kenyamanan tersendiri dan akan memacu kinerja yang baik. Sebaliknya, suasana kerja yang tidak nyaman karena sarana dan prasarana yang tidak memadai, tidak adanya dukungan dari atasan, dan banyak terjadi konflik

akan memberi dampak negatif yang mengakibatkan kemerosotan pada kinerja seseorang

Menurut Veitzhal Rivai (2005) pelatihan secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang. Sedangkan pengembangan manajemen adalah suatu proses bagaimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian dan sikap untuk menjadi atau meraih sukses sebagai pemimpin dalam organisasi mereka. Karena itu, kegiatan pengembangan ditujukan membantu karyawan untuk dapat menangani jawabannya pada masa mendatang, dengan memperhatikan tugas dan kewajiban yang di hadapi sekarang.

4. Kompensasi

Kompensasi dapat diartikan sebagai sejumlah uang atau penghargaan yang diberikan oleh suatu organisasi atau perusahaan kepada karyawannya sebagai imbalan atas jasanya dalam melakukan tugas, kewajiban, dan tanggungjawab yang dibebankan kepadanya. Tujuannya utama pemberian kompensasi yaitu untuk menarik pegawai yang berkualitas, mempertahankan, memotivasi, dan membangun komitmen karyawan (Hariandja, 2002:245).

Menurut Hasibuan (2001: 118) kompensasi adalah semua pendapatan yang terbentuk uang, baranng langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Sedangkan William B. Whether dan Keith Davis dalam (Hasibuan, 2001:119) menyatakan bahwa:

Compensation is what employee receive in exchange of their work. Whether hourly wages or periodic salaries, the personnel department usually designs and administers employee compensation.

Kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia. Andrew F. Sikula dalam (Mangkunegara, 2009: 83) mengemukakan bahwa:

The process of wage or salary administration (or "compensation" as it is sometimes called) involves the weighing or balancing of accounts. A compensation resources provided to employee for the return of their services. The term "remuneration", "wage", and "salary" also are used to describe this financial arrangement between employees. A remuneration is a reward, payment, or reimbursements on occasion also may be nonfinancial in nature. Remunerations are usually in the form of comprehensive pay concepts than are the ideas of salary and wage that normally include a financial but not a nonfinancial dimension.

Berdasarkan pendapat Andrew F. Sikula dapat dikemukakan bahwa proses administrasi upah atau gaji (kadang-kadang disebut kompensasi) melibatkan pertimbangan atau keseimbangan perhitungan. Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebandin. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka. Bentuk-bentuk pemberian upah dan gaji digunakan untuk mengatur pemberian keuangan antara majikan dan

pegawainya. Pemberian upah merupakan imbalan, pembayaran untuk pelayanan yang telah diberikan oleh pegawai. Sangat banyak bentuk-bentuk pembayaran upah, baik yang berupa uang maupun yang bukan berupa uang (*nofinacial*).pembayaran upah biasanya dalam bentuk konsep pembayaran yang berarti luas dari pada merupakan ide-ide gaji dan upah yang secara normal berupa keuangan tetapi tidak suatu dimensi yang *nofinacial*.

Merupakan Handoko (2001: 155) bila kompensasi diberikan secara benar maka karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Sebaliknya bila karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja bisa turun secara drastis.

STIE Widya Wiyana
Jangan Plagiat

BAB III

METODE PENELITIAN

1. Desain Penelitian

Metode dasar penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Menurut Isaac dan Michael dalam Ridwan (2005) metode deskriptif bertujuan melukiskan secara sistematis fakta atau karakteristik populasi tertentu atau bidang tertentu secara faktual dan cermat. Pada hakikatnya, metode deskriptif mengumpulkan data secara univariat. Karakteristik data diperoleh dengan ukuran-ukuran pusat (*central tendency*) atau ukuran sebaran (*dispersion*).

Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Penelitian dengan pendekatan kuantitatif adalah penelitian ilmiah yang sistematis terhadap bagian-bagian dan fenomena serta hubungan-hubungannya. Dalam penelitian ini akan dilakukan dengan metode survei yaitu penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengambil data yang pokok (Singarimbun dan Efendi, 1989).

2. Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah karyawan PD BPR BKK Temanggung

3. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan objek penelitian sebagai sumber data yang memiliki karakteristik tertentu dalam suatu penelitian. Menurut Arikunto (2002)

apabila populasi kurang dari 100 orang, maka lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Populasi didalam penelitian ini berjumlah 102 orang yang merupakan pegawai di kantor PD BPR BKK Temanggung.

Sampel diambil menggunakan metode *purposive sampling*. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Purposive sampling*, artinya bahwa sampel yang dipilih dilandasi oleh pertimbangan, yaitu sejumlah responden yang dipilih berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Adapun kriteria yang akan dijadikan sampel adalah karyawan tetap. Berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan dari 102 karyawan didapatkan 75 karyawan sebagai sampel.

4. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional dimaksudkan untuk menjelaskan makna variabel yang sedang diteliti. Dengan kata lain definisi operasional adalah petunjuk atau unsur pelaksanaan cara mengukur suatu variabel. Unsur yang digunakan untuk menganalisis kinerja karyawan PD BPR BKK Temanggung dalam penelitian ini dapat dilihat dari tabel 3.1

Tabel 3.1 Definisi Operasional

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Sub Indikator
Faktor–faktor penyebab kinerja karyawan	Faktor Individual	a. Kemampuan dan keterampilan	1. Usia 2. Kesehatan 3. Bakat 4. Pendidikan 5. Pengalaman Kerja
		b. Motivasi	1. Tantangan 2. Prestasi
	Faktor Dukungan Organisasi	a. Sumber Daya	1. Sarana prasarana 2. Teknologi
		b. Kompensasi	1. Gaji 2. Insentif
		c. Lingkungan Kerja	1. Hubungan Kerja 2. Kenyamanan
	Faktor Manajemen	a. Kepemimpinan	1. Adil dan Tegas 2. Pemberi Semangat
		b. Strategi Organisasi	1. Jabatan tugas 2. Pelatihan dan pengembangan

Sumber : Payaman S Simanjuntak (2005)

5. Metode Pengumpulan Data

5.1. Sumber Data

Metode pengambilan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara :

- a. Data primer, yaitu data yang langsung diambil dari sumbernya. Data dalam penelitian ini adalah data mengenai kinerja karyawan PD BPR BKK Temanggung. Data ini akan diambil dari sumbernya yaitu karyawan PD BPR

BKK Temanggung melalui penyebaran kuesioner kepada 75 karyawan PD BPR BKK Temanggung dengan skala likert.

- b. Data sekunder, yaitu data yang mendukung data primer. Data ini diperoleh dari kepala bagian personalia untuk mendukung penelitian yang meliputi data profil instansi, personalia dan beberapa jurnal dari internet serta buku literatur tentang variabel penelitian.

5.2. Metode Analisis Data

Dalam melakukan analisis data kualitatif, maka data yang telah dikumpulkan dari wawancara, kuesioner dan observasi diuraikan dengan bahasa verbal yang kemudian ditarik kesimpulan. Menurut Arikunto 2006, analisis deskriptif kualitatif adalah memberikan predikat yang diteliti sesuai kondisi yang sebenarnya. Predikat yang diberikan tersebut dalam bentuk peringkat atau skala yang sebanding dengan kondisi yang diinginkan.

Metode pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan Skala Likert. Menurut Sugiyono (2010: 134), Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Tabel 3.2 Skor alternatif jawaban skala kinerja karyawan

Alternatif Jawaban	Skor Jawaban
Sangat setuju	4
Setuju	3
Netral	2
Tidak setuju	1
Sangat tidak setuju	0

Sumer : Sugiyono (2010)

5.3. Uji Coba Instrumen

Seperti yang telah disebutkan di atas, dalam penelitian ini alat pengumpulan data atau instrumen yang digunakan adalah angket atau kuesioner. Sebelum digunakan dalam penelitian yang sesungguhnya, maka angket atau kuesioner ini harus diuji coba terlebih dahulu agar data yang data yang diperoleh valid.

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen (Arikunto, 2006) sedangkan menurut Sugiyono (2010), validitas adalah ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Berdasarkan pendapat di atas maka validitas berinti pada instrumen dikatakan valid apabila instrumen tersebut dapat mengukur apa yang hendak diukur dan sesuai dengan apa yang terjadi di lapangan.

Menurut Sugiyono (2010: 177-183), terdapat tiga macam cara untuk mengukur validitas instrumen yaitu: (1) Pengujian validitas konstruk; (2) Pengujian validitas isi; (3) Pengujian validitas eksternal. Cara yang digunakan untuk mengukur validitas instrumen dalam penelitian ini yaitu dengan pengujian validitas konstruk, yaitu instrumen dikonstruksi tentang aspek-aspek yang akan diukur dengan berlandaskan teori tertentu, selanjutnya dikonsultasikan dengan ahli kemudian diuji cobakan kepada 30 sampel kemudian mengkorelasikan antar skor item instrumen dalam suatu faktor, dan selanjutnya mengkorelasikan skor faktor dengan skor total (Sugiyono, 20107).

Uji validitas menurut Sugiyono (2010), menggunakan rumus :

$$r_{xy} = \frac{n \sum x_1 y_1 - (\sum x_1) (\sum y_1)}{\sqrt{\{n\sum x_1^2 - (\sum x_1)^2\} \{n\sum y_1^2 - (\sum y_1)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xy} = Koefisienan korelasi X dan Y

x = Skor yang ada butir item

y = Total skor

N = Jumlah subyek

\sum_x = Jumlah nilai X

\sum_y = Jumlah nilai Y

\sum_{xy} = Jumlah perkalian dari X dan Y

$\sum x^2$ = Jumlah X^2

$\sum Y^2$ = Jumlah Y^2

Jika korelasi r_{hitung} positif atau lebih besar dari r_{tabel} maka butir instrumen yang dimaksud valid, sedangkan jika r_{hitung} lebih kecil dari pada r_{tabel} maka dikatakan tidak valid. Rumus yang digunakan untuk menguji instrumen dalam penelitian ini yaitu korelasi produk momen atau analisis korelasi pearson.

5.4. Analisis Statistik Deskriptif

Di dalam suatu penelitian, teknik analisis data terbagi menjadi dua yaitu teknik analisis data statistik deskriptif dan teknik analisis data statistik inferensial. Di dalam penelitian ini teknik yang digunakan yaitu teknik analisis data statistik deskriptif. Menurut Sugiyono (2010), statistik deskriptif

digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya. Setelah data dari seluruh responden terkumpul, maka terlebih dahulu dilakukan analisis data.

Kegiatan analisis data menurut Sugiyono (2010), yaitu mengelompokan data, berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan hipotesis yang telah diajukan.

- 1) Menentukan skor tertinggi dan skor terendah

$$\text{Skor tertinggi} = \frac{4}{4} \times 100\% = 100\%$$

$$\text{Skor terendah} = \frac{0}{4} \times 100\% = 0\%$$

- 2) Menentukan rentang data

$$\text{Rentang data} = \text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}$$

$$= 100\% - 0\%$$

$$= 100\%$$

- 3) Menentukan panjang kelas interval

$$\text{Rentang data} = 5$$

$$\text{Range (panjang kelas interval)} = \frac{100\%}{5} = 20\%$$

- 4) Mengelompokan interval nilai angket

Tabel 3.3 Kategori variabel

Presentase	Keterangan	Kriteria
81%-100%	Sangat tinggi	Faktor Kinerja
61%-80%	Tinggi	
41%-60%	Cukup	Bukan Faktor Kinerja
21%-40%	Rendah	
0%-20%	Sangat Rendah	

Kelas interval yang dapat menggambarkan bahwa indikator tersebut merupakan faktor kinerja adalah kelas interval sangat tinggi dan kelas interval tinggi. Sedangkan kelas interval lain yang memiliki nilai lebih rendah yaitu kelas interval cukup, rendah dan sangat rendah bukan merupakan faktor yang mendukung kinerja karyawan PD BPR BKK Temanggung.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Profil PD. BPR BKK Temanggung

1.1. Sejarah PD. BPR BKK Temanggung

PD BPR BKK Temanggung merupakan salah satu lembaga perbankan yang ada di wilayah Kabupaten Temanggung, sebagai lembaga intermediasi antara bank dan kelompok usaha Mikro senantiasa melakukan terobosan yang dapat menunjang peningkatan perekonomian rakyat di wilayah Kabupaten Temanggung.

PD BPR BKK Temanggung merupakan BPR hasil merger 10 PD BPR BKK di Kabupaten Temanggung. Proses lahirnya PD BPR BKK diawali dengan PD BKK (Perusahaan Daerah Badan Kredit Kecamatan) yang didirikan pada tahun 1971, dengan status uji coba sebagai Badan Usaha Milik Daerah yang bergerak dalam bidang perkreditan. Dalam perjalanan waktu volume usaha dan hasil usaha mengalami peningkatan, sehingga pada tahun 1993 PD BPR BKK di Kabupaten Temanggung yang memenuhi syarat dikukuhkan statusnya menjadi PD BPR (Bank Perkreditan Rakyat dengan sebutan PD BPR BKK), sedangkan PD BKK yang belum memenuhi syarat setelah persyaratannya dapat dipenuhi, dikukuhkan menjadi PD BPR yaitu pada tahun 1999. Masing-masing PD BPR BKK di Kabupaten Temanggung perkembangan usahanya bervariasi dan setelah dilakukan pengkajian oleh Tim yang dibentuk oleh

Badan Pembina BKK Provinsi dan Kabupaten Temanggung, maka diputuskan adanya kebijakan merger bagi PD BPR BKK di Kabupaten Temanggung yang diresmikan pada tanggal 12 Desember 2005.

Dalam pelaksanaan merger, diputuskan PD BPR BKK Temanggung sebagai Kantor Pusat dan PD BPR BKK yang lainnya sebagai Kantor Cabang yang tersebar di 9 wilayah Kecamatan di Kabupaten Temanggung, adapun alamat dari kantor cabang PD BPR BKK Temanggung adalah:

- a. KPO dan Kacab Temanggung Jl. Suyoto No. 3 A Temanggung
- b. Kantor Cabang Kaloran Komplek Kantor Kecamatan Kaloran
- c. Kantor Cabang Jumo Jl Raya Jumo Kecamatan Jumo
- d. Kantor Cabang Candirotto Jl Raya Candirotto Kec. Candirotto
- e. Kantor Cabang Parakan Jl. Aip Mungkar 01 Parakan
- f. Kantor Cabang Bulu Jl Raya Bulu No. 15 Bulu
- g. Kantor Cabang Kedu Jl. Salam Sari Kedu
- h. Kantor Cabang Kandangan Jl Raya Maron km 5 Kandangan
- i. Kantor Cabang Tembarak Jl R. Sudiby0 No 7 Tembarak
- j. Kantor Cabang Ngadirejo Jl Raya Ngadirejo km 1 Ngadirejo

Dengan legalitas usaha sebagai berikut :

- a. Perda Provinsi Jawa Tengah No. 20 tahun 2002 tentang PD BPR BKK Provinsi Jawa Tengah.

- b. Keputusan Deputi Gubernur Bank Indonesia No. 7/5/KEP/DPG/2005 tentang pemberian ijin penggabungan usaha (Merger) bagi 10 PD BPR BKK di Kabupaten Temanggung.
- c. Keputusan Gubernur Jawa Tengah No. 503/64C/2005 tentang pemberian ijin penggabungan usaha (Merger) bagi 10 PD BPR BKK di Kabupaten Temanggung

1.2. Visi dan Misi PD BPR BKK Temanggung

Beberapa perubahan telah dilakukan dalam mengelola PD BPR BKK Temanggung hasil merger, terutama dalam mendorong tumbuhnya budaya menjunjung tinggi integritas, kedisiplinan, dan produktivitas pegawai dengan membangun 4 budaya malu, 4 nilai semangat, dan motto 3 M. Adapun tujuan akhirnya adalah dapat mewujudkan dan merealisasikan visi PD BPR BKK Temanggung yaitu menjadi Bank yang Sehat, Unggul, dan Menjadi Pilihan. Maksud dan tujuan dari 3 visi PD BPR BKK Temanggung yaitu :

a. Sehat

PD BPR BKK Temanggung harus sehat dari sisi keuangannya yang tercermin dari faktor Capital, Asset, Management, Earning, Liquidity dan sehat dari sisi pengelolaannya yang tercermin dari adanya sikap perilakunya yang profesional dan tidak menyimpang dengan ketentuan yang berlaku, dengan motto “BPR yang sehat merupakan segalanya”.

b. Unggul

PD BPR BKK Temanggung harus menjadi yang paling unggul dalam peningkatan SDM, Pemanfaatan Teknologi Informasi (TI), mempunyai produk yang beragam sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan sarana prasarananya memadai, dengan motto “Terdepan dalam kelasnya”.

c. Menjadi Pilihan

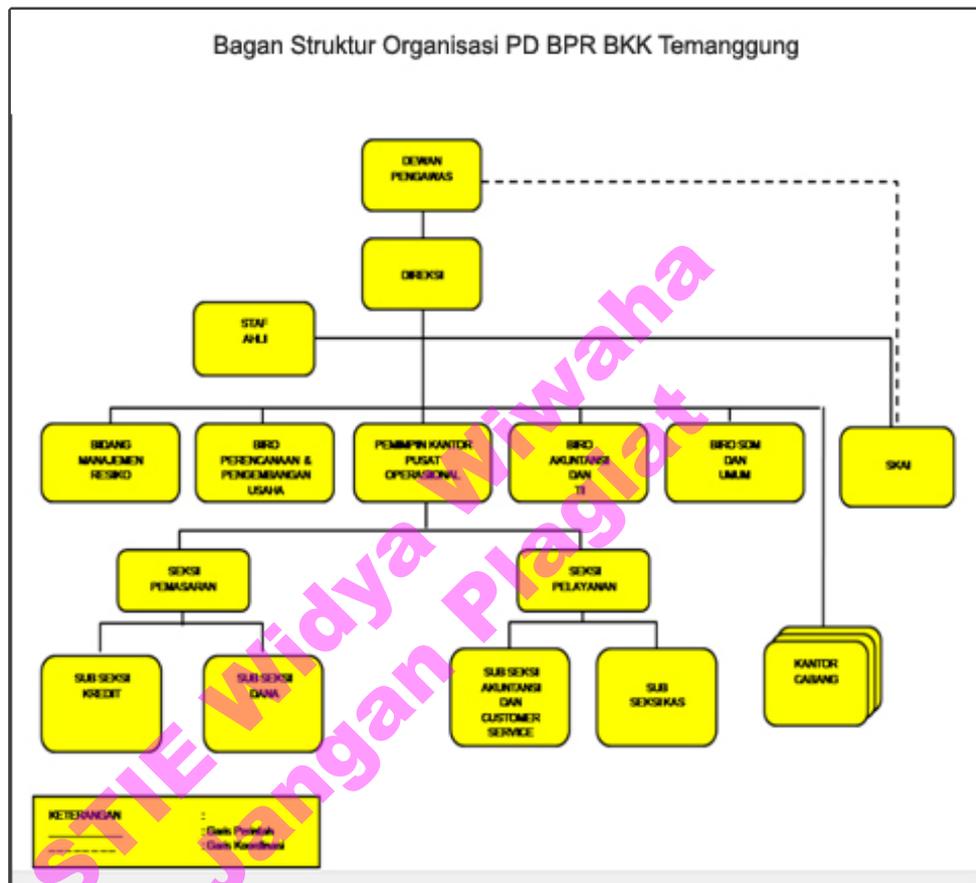
PD BPR BKK Temanggung harus dapat menjadi pilihan bagi nasabah, masyarakat dan mitra kerjanya, yaitu menjadi BPR utama dalam setiap melakukan transaksi keuangannya dengan motto “Apabila menjadi pilihan pasti dapat menjadi besar dan dipercaya”

Sedangkan misi dari PD BPR BKK Temanggung adalah:

- a. Menjadi salah satu lembaga penggerak ekonomi rakyat dengan menyediakan modal usaha bagi UMKM.
- b. Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal bagi pemangku kepentingan (Stakeholders).
- c. Memberikan pelayanan prima yang didukung oleh SDM yang berkualitas.
- d. Memerangi praktek rentenir dan pengijon di masyarakat.

1.3. Struktur Organisasi dan Jumlah SDM

Struktur Organisasi PD BPR BKK Temanggung adalah sebagai berikut:



Sumber : PD BPR BKK Temanggung (2016)

Gambar 4.1 Struktur Organisasi PD BPR BKK Temanggung

2. Deskripsi Responden

Target responden dalam pelaksanaan penelitian ini adalah karyawan tetap PD BPR BKK Temanggung sebanyak 75 responden dengan profil sebagai berikut:

2.1 Data Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Sebaran data responden berdasarkan jenis kelamin ditunjukkan pada tabel 4.1 dan gambar 4.2 sebaran responden berdasarkan jenis kelamin.

Tabel 4.1 Sebaran data responden berdasarkan jenis kelamin

NO	Jenis kelamin	Frekuensi	%
1	Perempuan	32	42,67%
2	Laki-laki	43	57,33%
Total		75	100%

Sumber : data diolah (2016)



Sumber : data diolah (2016)

Gambar 4.2 Grafik Sebaran Data Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Dari data diatas dapat kita ketahui bahwa responden terdiri dari 32 orang karyawan perempuan dan 43 orang karyawan laki-laki. Kondisi ini cukup ideal, karena wilayah operasional PD BPR BKK Temanggung yang luas dan kegiatan operasional lebih banyak di lapangan sehingga membutuhkan tenaga karyawan laki-laki lebih banyak yang banyak.

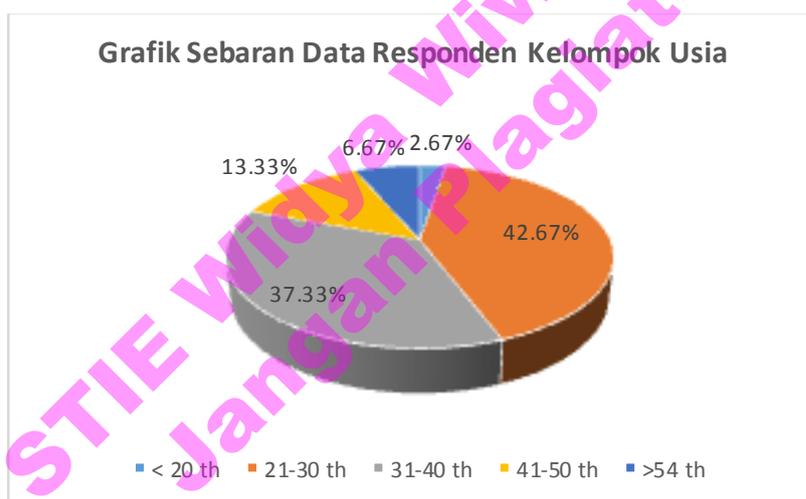
2.2 Data Responden berdasarkan Kelompok Usia

Sebaran data responden berdasarkan usia ditunjukkan pada tabel 4.2 dan gambar 4.3.

Tabel 4.2 Sebaran data responden berdasarkan kelompok usia

NO	Umur	Frekuensi	%
1	< 20 th	2	2,67%
2	21-30 th	32	42,67%
3	31-40 th	28	37,33%
4	41-50 th	10	13,33%
5	>54 th	5	6,67%
		75	100%

Sumber : data diolah (2016)



Sumber : data diolah (2016)

Gambar 4.3 Grafik Sebaran Data Responden berdasarkan Kelompok Usia

Dari data diatas dapat kita ketahui bahwa responden terbanyak pada kelompok usia 21-30 th yaitu berjumlah 32 orang, sedangkan yang berusia < 20 th berjumlah 2 orang, responden yang berusia 31-40 th berjumlah 28 orang, responden yang berusia 41-50 th berjumlah 10 orang, dan >54 th hanya berjumlah 2 orang. Kondisi ini dirasa sudah ideal karena jumlah karyawan dengan usia produktif memiliki kemampuan dan semangat yang

lebih baik dalam bekerja, sehingga terdapat keseimbangan sumber daya dalam operasional kerja.

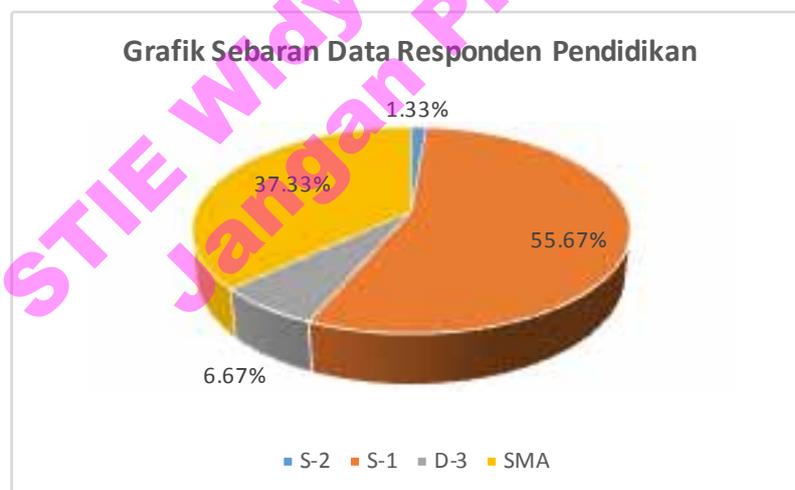
2.3 Data Responden berdasarkan Kelompok Pendidikan

Sebaran data responden berdasarkan pendidikan ditunjukkan pada tabel 4.3, dan gambar 4.4.

Tabel 4.3 Tabel Sebaran data responden berdasarkan Pendidikan

No	Tingkat pendidikan	Frekuensi	%
1	Pasca Sarjana (S-2)	1	1,33%
2	Sarjana (S-1)	41	55,67%
3	Diploma (D-3)	5	6,67%
4	SMA	28	37,33%
	Total	75	100%

Sumber : data diolah (2016)



Sumber : data diolah (2016)

Gambar 4.2 Grafik Sebaran Data Responden berdasarkan Pendidikan

Dari data diatas dapat kita ketahui bahwa responden terbanyak dengan tingkat pendidikan Sarjana yaitu 41 orang, sedangkan tingkat pendidikan pasca sarjana 1 orang, tingkat pendidikan diploma 5 orang, dan tingkat pendidikan SMA 28 orang. Kondisi ini sudah ideal karena jumlah responden

yang berlatarbelakang pendidikan perguruan tinggi yaitu diploma, sarjana, dan pasca sarjana yang berjumlah 47 orang lebih banyak dari responden dengan latar belakang dibawahnya atau SMA yang berjumlah 28 orang. Dengan kondisi tersebut, menunjukkan bahwa PD BPR BKK Temanggung mempunyai sumber daya manusia dengan bekal ilmu pengetahuan dan cara berfikir yang lebih luas.

3. Hasil Uji Validitas Instrumen

Sebelum dilakukan penelitian, peneliti melakukan uji coba kuesioner sebelum disebarkan kepada responden untuk mengetahui bagaimana validitas pernyataan-pernyataan dalam kuesioner tersebut. Uji coba kuesioner dilakukan pada 20 karyawan yang bekerja pada PD BKK Pringsurat yang mempunyai karakteristik hampir sama dengan PD BPR BKK Temanggung.

Dalam uji kuesioner ini terdapat 23 aitem pernyataan diperoleh 17 aitem pernyataan yang nilai r_{hitung} lebih besar dari pada r_{tabel} sehingga 17 aitem pernyataan tersebut valid, dan 6 aitem pernyataan yang nilai r_{hitung} lebih kecil dari pada r_{tabel} sehingga 6 aitem pernyataan tersebut dinyatakan tidak valid. Aitem yang valid tersebut disusun kembali dan digunakan sebagai alat pengambilan data pada penelitian.

4. Hasil Penelitian Analisis Kinerja Karyawan PD BPR BKK Temanggung

Dalam penelitian analisis kinerja Karyawan PD BPR BKK Temanggung terdapat 17 unsur yang akan dianalisa antara lain usia, kesehatan, bakat,

pendidikan, pengalaman kerja, tantangan, prestasi, sarana prasarana, teknologi, gaji, insentif, hubungan kerja, kenyamanan, kepemimpinan yang adil dan tegas, pemberian semangat, jabatan tugas, pelatihan dan pengembangan.

Adapun hasil penelitian mengenai faktor–faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan PD BPR BKK Temanggung terdiri dari tiga faktor yaitu faktor individual, faktor dukungan organisasi dan faktor manajemen antara lain sebagai berikut :

1. Faktor Individual

1.1.Faktor individual dengan indikator kemampuan dan keterampilan terdiri dari sub indikator sebagai berikut :

a. Usia

Hasil penelitian aspek usia pada faktor individual dengan indikator kemampuan dan keterampilan karyawan PD BPR BKK Temanggung dapat dilihat pada tabel 4.4.

Tabel 4.4. Rekapitulasi Hasil Pada Aspek Usia

No	Kategori Jawaban	Skor	Jumlah Responden	Persentase Responden	Skor Total
1	Sangat setuju	4	3	4%	12
2	Setuju	3	12	16%	36
3	Netral	2	26	34,67%	52
4	Tidak setuju	1	19	25,33%	19
5	Sangat tidak setuju	0	15	30%	0
Jumlah			75	100%	119
Skor Maksimal					300
Persentase					39,67%

Sumber : data primer diolah (2016)

Berdasarkan tabel 4.4, diketahui bahwa 3 responden memilih sangat setuju, 12 responden setuju, 26 responden netral, 19 responden tidak setuju, dan 15 responden sangat tidak setuju sehingga total skor yang diperoleh 119 atau 39,67% dengan kategori rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa usia bukan merupakan faktor kinerja karyawan PD BPR BKK Temanggung.

Hal tersebut dapat dilihat bahwa karyawan PD BPR BKK Temanggung sebagian besar berusia produktif sehingga semangat dan produktivitas kerjanya masih tinggi. Selain itu karyawan dengan usia yang cenderung lebih tua juga masih memiliki kinerja yang baik meskipun secara fisik kondisinya sudah menurun.

Karyawan dengan usia yang cenderung tua atau senior memiliki pengalaman dan ilmu yang lebih banyak, sehingga dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah dapat lebih baik dari pada karyawan dengan usia yang cenderung lebih muda. Hal ini sejalan dengan teori pada Depkes (2002) bahwa hasil kemampuan dan ketrampilan seseorang seringkali dihubungkan dengan umur, sehingga semakin lama umur seseorang maka pemahaman terhadap masalah akan lebih dewasa dalam bertindak.

b. Kesehatan

Hasil penelitian aspek kesehatan pada faktor individual dengan indikator kemampuan dan keterampilan karyawan PD BPR BKK Temanggung dapat dilihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5. Rekapitulasi Hasil Pada Aspek Kesehatan

No	Kategori Jawaban	Skor	Jumlah Responden	Persentase Responden	Skor Total
1	Sangat setuju	4	21	28%	84
2	Setuju	3	27	36%	81
3	Netral	2	20	26,67%	40
4	Tidak setuju	1	7	9,33%	7
5	Sangat tidak setuju	0	0	0%	0
Jumlah			75	100%	212
Skor Maksimal					300
Persentase					70,67%

Sumber : data primer diolah (2016)

Berdasarkan tabel 4.5, diketahui bahwa 21 responden memilih sangat setuju, 27 responden setuju, 20 responden netral, 7 responden tidak setuju, dan 0 responden sangat tidak setuju sehingga faktor kesehatan memperoleh total skor 212 atau 70,67% dengan kategori tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kesehatan merupakan faktor kinerja karyawan PD BPR BKK Temanggung.

Kesehatan karyawan merupakan hal yang penting dalam aktivitas kerja PD BPR BKK Temanggung. Kondisi kesehatan yang baik akan berpengaruh pada konsentrasi kerja, kecepatan, ketelitian dan aktivitas fisik dimana semua hal tersebut sangat menunjang kegiatan operasional dalam bekerja. Selain itu, operasional kerja PD BPR BKK Temanggung tidak hanya berada di dalam kantor saja melainkan juga operasional lapangan. Oleh karena itu kesehatan yang prima merupakan faktor yang mendukung kinerja karyawan.

c. Bakat

Hasil penelitian aspek bakat pada faktor individual dengan indikator kemampuan dan keterampilan karyawan PD BPR BKK Temanggung dapat dilihat pada tabel 4.6.

Tabel 4.6. Rekapitulasi Hasil Pada Aspek Bakat

No	Kategori Jawaban	Skor	Jumlah Responden	Persentase Responden	Skor Total
1	Sangat setuju	4	29	38,67%	116
2	Setuju	3	14	18,67%	52
3	Netral	2	15	26,67%	30
4	Tidak setuju	1	14	18,67%	14
5	Sangat tidak setuju	0	3	0%	0
Jumlah			75	100%	202
Skor Maksimal					300
Persentase					67,33%

Sumber : data primer diolah (2016)

Berdasarkan tabel 4.6, diketahui bahwa 29 responden memilih sangat setuju, 14 responden setuju, 15 responden netral, 14 responden tidak setuju, dan 3 responden sangat tidak setuju, sehingga faktor bakat memperoleh total skor 202 atau 67,33% dengan kategori tinggi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa bakat merupakan faktor kinerja karyawan PD BPR BKK Temanggung.

Dalam kegiatan operasional perbankan dibutuhkan keterampilan untuk menunjang aktivitas kerja sehari-hari PD BPR BKK Temanggung, contohnya akuntansi yang membutuhkan ketelitian, kecakapan komunikasi yang dibutuhkan saat berinteraksi dan melayani nasabah, kejelian dalam proses kredit. Sehingga bakat atau

keterampilan yang dimiliki karyawan sangat mendukung baik atau buruknya kinerja pada perusahaan.

d. Pendidikan

Hasil penelitian aspek pendidikan pada faktor individual dengan indikator kemampuan dan keterampilan karyawan PD BPR BKK Temanggung dapat dilihat pada tabel 4.7.

Tabel 4.7. Rekapitulasi Hasil Pada Aspek Pendidikan

No	Kategori Jawaban	Skor	Jumlah Responden	Persentase Responden	Skor Total
1	Sangat setuju	4	19	25,33%	76
2	Setuju	3	24	32%	72
3	Netral	2	18	24%	37
4	Tidak setuju	1	13	17,33%	13
5	Sangat tidak setuju	0	1	1,33%	0
Jumlah			75	100%	197
Skor Maksimal					300
Persentase					65,67%

Sumber : data primer diolah (2016)

Berdasarkan tabel 4.7, diketahui bahwa 19 responden memilih sangat setuju, 24 responden setuju, 18 responden netral, 13 responden tidak setuju, dan 1 responden sangat tidak setuju sehingga faktor pendidikan memperoleh total skor 197 atau 65,67% dengan kategori tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pendidikan merupakan faktor kinerja karyawan PD BPR BKK Temanggung.

Diketahui rata-rata pendidikan terakhir karyawan PD BPR BKK Temanggung yang memiliki tingkat pendidikan perguruan tinggi lebih banyak dari pada SMA. Selain itu penerimaan karyawan baru di PD

BPR BKK Temanggung diwajibkan mempunyai tingkat pendidikan minimal Diploma, hal itu menunjukkan bahwa sumber daya yang diharapkan oleh perusahaan adalah karyawan dengan pendidikan yang lebih tinggi. Hal ini dikarenakan dengan semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan maka ilmu dan keterampilan serta cara berpikirnya lebih baik, sehingga diharapkan dapat memberikan kinerja yang lebih baik pada perusahaan. Hal tersebut sejalan dengan Hariandja (2002) menyatakan bahwa tingkat pendidikan seorang karyawan dapat meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki kinerja perusahaan

e. Pengalaman Kerja

Hasil penelitian aspek pengalaman kerja pada faktor individual dengan indikator kemampuan dan keterampilan karyawan PD BPR BKK Temanggung dapat dilihat pada tabel 4.8.

Tabel 4.8. Rekapitulasi Hasil Pada Aspek Pengalaman

No	Kategori Jawaban	Skor	Jumlah Responden	Persentase Responden	Skor Total
1	Sangat setuju	4	20	25,67%	80
2	Setuju	3	35	46,67%	105
3	Netral	2	5	6,67%	10
4	Tidak setuju	1	12	16%	13
5	Sangat tidak setuju	0	3	4%	0
Jumlah			75	100%	207
Skor Maksimal					300
Persentase					69,00%

Sumber : data primer diolah (2016)

Berdasarkan tabel 4.8, diketahui bahwa 20 responden memilih sangat setuju, 35 responden setuju, 5 responden netral, 12 responden tidak setuju, dan 3 responden sangat tidak setuju sehingga faktor pengalaman kerja memperoleh total skor 207 atau 69,00% dengan kategori tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja merupakan faktor kinerja karyawan PD BPR BKK Temanggung.

Dalam kegiatan perbankan pengalaman kerja merupakan salah satu faktor penting yang mendukung ketepatan, kecepatan dan efektifitas dalam bekerja. Seperti halnya pada kegiatan operasional karyawan PD BPR BKK Temanggung khususnya pada bagian kredit, pengalaman kerja sangat dibutuhkan dalam menilai kelayakan calon debitur agar tidak terjadi kesalahan dalam proses kredit sehingga tidak menimbulkan kerugian dalam perusahaan.

1.2.Faktor individual dengan indikator motivasi terdiri dari sub indikator sebagai berikut :

a. Tantangan

Hasil penelitian aspek tantangan pada faktor individual dengan indikator motivasi karyawan PD BPR BKK Temanggung dapat dilihat pada tabel 4.9.

Tabel 4.9. Rekapitulasi Hasil Pada Aspek Tantangan

No	Kategori Jawaban	Skor	Jumlah Responden	Persentase Responden	Skor Total
1	Sangat setuju	4	10	13,33%	40
2	Setuju	3	24	32%	72
3	Netral	2	10	13,33%	20
4	Tidak setuju	1	17	22,67%	17
5	Sangat tidak setuju	0	14	18,67%	0
Jumlah			75	100%	149
Skor Maksimal					300
Persentase					49,67%

Sumber : data primer diolah (2016)

Berdasarkan tabel 4.9, diketahui bahwa 10 responden memilih sangat setuju, 24 responden setuju, 10 responden netral, 17 responden tidak setuju, dan 14 responden sangat tidak setuju, sehingga faktor tantangan memperoleh total skor 149 atau 49,67% dengan kategori cukup. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tantangan bukan merupakan faktor kinerja karyawan PD BPR BKK Temanggung.

Hal tersebut dikarenakan manajemen PD BPR BKK Temanggung hanya memberikan target pencapaian secara global dan tidak memberikan target secara individual sehingga karyawan kurang merasa tertantang untuk memberikan hasil yang lebih bagi perusahaan.

b. Prestasi

Hasil penelitian aspek prestasi pada faktor individual dengan indikator motivasi karyawan PD BPR BKK Temanggung dapat dilihat pada tabel 4.10.

Tabel 4.10. Rekapitulasi Hasil Pada Aspek Prestasi

No	Kategori Jawaban	Skor	Jumlah Responden	Persentase Responden	Skor Total
1	Sangat setuju	4	11	14,67%	44
2	Setuju	3	20	26,67%	60
3	Netral	2	31	41,33%	62
4	Tidak setuju	1	10	13,33%	10
5	Sangat tidak setuju	0	3	4%	0
Jumlah			75	100%	176
Skor Maksimal					300
Persentase					58,67%

Sumber : data primer diolah (2016)

Berdasarkan tabel 4.10, diketahui bahwa 11 responden memilih sangat setuju, 20 responden setuju, 31 responden netral, 10 responden tidak setuju, dan 3 responden sangat tidak setuju, sehingga faktor prestasi memperoleh total skor 176 atau 58,67% dengan kategori cukup. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa prestasi bukan merupakan faktor kinerja karyawan PD BPR BKK Temanggung.

Seperti halnya pada aspek tantangan, prestasi atau pencapaian target dibebankan secara global, oleh karena itu secara individual keinginan karyawan untuk berusaha bekerja dengan lebih baik atau diatas standar yang telah ditetapkan oleh manajemen masih rendah.

2. Faktor Dukungan Organisasi

2.1 Faktor dukungan organisasi dengan indikator sumber daya terdiri dari sub indikator sebagai berikut :

- a. Sarana prasarana

Hasil penelitian aspek sarana dan prasarana pada faktor dukungan organisasi dengan indikator sumber daya PD BPR BKK Temanggung dapat dilihat pada tabel 4.11.

Tabel 4.11. Rekapitulasi Hasil Pada Aspek Sarana Pprasarana

No	Kategori Jawaban	Skor	Jumlah Responden	Persentase Responden	Skor Total
1	Sangat setuju	4	16	21,33%	64
2	Setuju	3	23	30,67%	69
3	Netral	2	21	28%	42
4	Tidak setuju	1	12	16%	12
5	Sangat tidak setuju	0	3	4%	0
Jumlah			75	100%	187
Skor Maksimal					300
Persentase					62,33%

Sumber : data primer diolah (2016)

Berdasarkan tabel 4.11, diketahui bahwa 16 responden memilih sangat setuju, 23 responden setuju, 21 responden netral, 12 responden tidak setuju, dan 3 responden sangat tidak setuju, sehingga, faktor sarana prasarana memperoleh total skor 187 atau 62,33% dengan kategori tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sarana prasarana merupakan faktor kinerja karyawan PD BPR BKK Temanggung. Hal tersebut dikarenakan secara umum sarana dan prasarana adalah alat penunjang keberhasilan pelayanan dan aktifitas bekerja, sehingga apabila hal ini tidak tersedia maka dapat menghambat aktifitas dalam bekerja. Hal ini sejalan dengan teori Moenir (1992) yang mengemukakan bahwa sarana adalah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas yang berfungsi sebagai alat utama atau

pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga dalam rangka kepentingan yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja.

b. Teknologi

Hasil penelitian aspek teknologi pada faktor dukungan organisasi dengan indikator sumber daya PD BPR BKK Temanggung dapat dilihat pada tabel 4.12.

Tabel 4.12. Rekapitulasi Hasil Pada Aspek Teknologi

No	Kategori Jawaban	Skor	Jumlah Responden	Persentase Responden	Skor Total
1	Sangat setuju	4	23	30,67%	92
2	Setuju	3	23	30,67%	69
3	Netral	2	11	14,67%	22
4	Tidak setuju	1	15	26%	15
5	Sangat tidak setuju	0	3	4%	0
Jumlah			75	100%	198
Skor Maksimal					300
Persentase					66,00%

Sumber : data primer diolah (2016)

Berdasarkan tabel 4.12, diketahui bahwa 23 responden memilih sangat setuju, 23 responden setuju, 11 responden netral, 15 responden tidak setuju, dan 3 responden sangat tidak setuju, sehingga faktor teknologi memperoleh total skor 198 atau 66,00% dengan kategori tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa teknologi merupakan faktor kinerja karyawan PD BPR BKK Temanggung.

Dalam pelaksanaan maupun perkembangan dunia perbankan, teknologi merupakan hal yang sangat vital. Dengan kemajuan teknologi yang sudah ada, transaksi perbankan dapat dilakukan secara instan

oleh nasabah. Pada pelaksanaannya di PD BPR BKK Temanggung sistem online sangat memudahkan karyawan dalam melakukan pelaporan dan transaksi antar cabang. Selain itu dukungan aplikasi dan software perbankan yang semakin mutakhir semakin mempercepat dalam menyelesaikan pekerjaan.

2.2 Faktor dukungan organisasi dengan indikator kompensasi terdiri dari sub indikator sebagai berikut :

a. Gaji

Hasil penelitian aspek gaji pada faktor dukungan organisasi dengan indikator kompensasi PD BPR BKK Temanggung dapat dilihat pada tabel 4.13.

Tabel 4.13. Rekapitulasi Hasil Pada Aspek Gaji

No	Kategori Jawaban	Skor	Jumlah Responden	Persentase Responden	Skor Total
1	Sangat setuju	4	38	50,67%	112
2	Setuju	3	22	29,33%	66
3	Netral	2	11	14,67%	22
4	Tidak setuju	1	4	5,33%	4
5	Sangat tidak setuju	0	0	0%	0
Jumlah			75	100%	244
Skor Maksimal					300
Persentase					81,33%

Sumber : data primer diolah (2016)

Berdasarkan tabel 4.13, diketahui bahwa 38 responden memilih sangat setuju, 22 responden setuju, 11 responden netral, 4 responden tidak setuju, dan 0 responden sangat tidak setuju, sehingga faktor gaji memperoleh total skor 244 atau 81,33% dengan kategori sangat tinggi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaji merupakan faktor kinerja karyawan PD BPR BKK Temanggung.

Mendapatkan gaji merupakan motivasi utama karyawan dalam bekerja, oleh karena itu besaran gaji sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut sejalan dengan teori Handoko (2001: 155) bila kompensasi yang diberikan secara benar maka karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Sebaliknya bila karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja bisa turun secara drastis.

b. Insentif

Hasil penelitian aspek insentif pada faktor dukungan organisasi dengan indikator kompensasi PD BPR BKK Temanggung dapat dilihat pada tabel 4.14.

Tabel 4.14. Rekapitulasi Hasil Pada Aspek Gaji

No	Kategori Jawaban	Skor	Jumlah Responden	Persentase Responden	Skor Total
1	Sangat setuju	4	17	22,67%	68
2	Setuju	3	31	41,33%	93
3	Netral	2	23	30,67%	46
4	Tidak setuju	1	4	5,33%	4
5	Sangat tidak setuju	0	0	0%	0
Jumlah			75	100%	211
Skor Maksimal					300
Persentase					70,33%

Sumber : data primer diolah (2016)

Berdasarkan tabel 4.14, diketahui bahwa 17 responden memilih sangat setuju, 31 responden setuju, 23 responden netral, 4 responden tidak setuju, dan 0 responden sangat tidak setuju, sehingga faktor insentif memperoleh total skor 211 atau 70,33% dengan kategori tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa insentif merupakan faktor kinerja karyawan PD BPR BKK Temanggung.

Insentif merupakan tambahan pendapatan karyawan berdasarkan pencapaian kinerjanya, pada PD BPR BKK Temanggung pemberian insentif berdasarkan pencapaian target secara global atau pencapaian masing-masing kantor cabang. Hal tersebut memotivasi karyawan untuk bekerja sesuai pencapaian target kantor cabang dimana dia bekerja, sehingga karyawan tersebut memperoleh insentif dari pencapaian tersebut. Hal ini sesuai dengan teori Hariandja (2002:245), bahwa tujuan utama pemberian kompensasi dalam hal ini adalah insentif yaitu untuk menarik pegawai yang berkualitas, mempertahankan, memotivasi, dan membangun komitmen karyawan.

2.3 Faktor dukungan organisasi dengan indikator lingkungan kerja terdiri dari sub indikator sebagai berikut :

a. Hubungan Kerja

Hasil penelitian aspek hubungan kerja pada faktor dukungan organisasi dengan indikator lingkungan kerja PD BPR BKK Temanggung dapat dilihat pada tabel 4.15.

Tabel 4.15 Rekapitulasi Hasil Pada Aspek Hubungan Kerja

No	Kategori Jawaban	Skor	Jumlah Responden	Persentase Responden	Skor Total
1	Sangat setuju	4	15	22,67%	60
2	Setuju	3	19	41,33%	57
3	Netral	2	25	30,67%	50
4	Tidak setuju	1	9	5,33%	9
5	Sangat tidak setuju	0	7	0%	0
Jumlah			75	100%	176
Skor Maksimal					300
Persentase					58,67%

Sumber : data primer diolah (2016)

Berdasarkan tabel 4.15, diketahui bahwa 15 responden memilih sangat setuju, 19 responden setuju, 25 responden netral, 9 responden tidak setuju, dan 7 responden sangat tidak setuju, sehingga hubungan kerja memperoleh total skor 176 atau 58,67% dengan kategori cukup. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hubungan kerja bukan merupakan faktor kinerja karyawan PD BPR BKK Temanggung.

Hubungan antar karyawan di PD BPR BKK Temanggung dalam aktivitas kerja sehari-hari sudah berjalan dengan baik. Masing-masing karyawan sudah melaksanakan pekerjaan sesuai dengan bagiannya secara profesional, serta komunikasi yang terjalin antar karyawan juga berjalan dengan baik. Akan tetapi berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, para responden menganggap bahwa hubungan kerja tersebut belum mendukung hasil kinerja secara signifikan.

b. Kenyamanan

Hasil penelitian aspek hubungan kerja pada faktor dukungan organisasi dengan indikator lingkungan kerja PD BPR BKK Temanggung dapat dilihat pada tabel 4.16.

Tabel 4.16. Rekapitulasi Hasil Pada Aspek Kenyamanan

No	Kategori Jawaban	Skor	Jumlah Responden	Persentase Responden	Skor Total
1	Sangat setuju	4	3	4%	12
2	Setuju	3	18	24%	54
3	Netral	2	27	36%	54
4	Tidak setuju	1	20	26,67%	20
5	Sangat tidak setuju	0	7	9,33%	0
Jumlah			75	100%	140
Skor Maksimal					300
Persentase					46,67%

Sumber : data primer diolah (2016)

Berdasarkan tabel 4.16, diketahui bahwa 3 responden memilih sangat setuju, 18 responden setuju, 27 responden netral, 20 responden tidak setuju, dan 7 responden sangat tidak setuju, sehingga kenyamanan memperoleh total skor 140 atau 46,67% dengan kategori cukup. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kenyamanan bukan merupakan faktor kinerja karyawan PD BPR BKK Temanggung. Seperti halnya pada aspek hubungan kerja, kenyamanan karyawan dalam bekerja merupakan salah satu hal yang mendukung kinerja, akan tetapi para responden menganggap kenyamanan kerja pada PD BPR BKK Temanggung belum mendukung hasil kinerja secara signifikan.

3. Faktor Manajemen

3.1. Faktor manajemen dengan indikator kepemimpinan terdiri dari sub indikator sebagai berikut :

a. Pemimpin yang adil dan tegas

Hasil penelitian aspek pemimpin yang adil dan tegas pada faktor manajemen dengan indikator kepemimpinan PD BPR BKK Temanggung dapat dilihat pada tabel 4.17.

Tabel 4.17. Rekapitulasi Hasil Pada Aspek Pemimpin Adil Tegas

No	Kategori Jawaban	Skor	Jumlah Responden	Persentase Responden	Skor Total
1	Sangat setuju	4	4	5,33%	16
2	Setuju	3	15	20%	45
3	Netral	2	16	21,33%	31
4	Tidak setuju	1	24	32%	24
5	Sangat tidak setuju	0	16	21,33%	0
Jumlah			75	100%	117
Skor Maksimal					300
Persentase					39%

Sumber : data primer diolah (2016)

Berdasarkan tabel 4.17, diketahui bahwa 4 responden memilih sangat setuju, 15 responden setuju, 16 responden netral, 24 responden tidak setuju, dan 16 responden sangat tidak setuju, sehingga kepemimpinan adil dan tegas memperoleh total skor 117 atau 39,00% dengan kategori rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adil dan tegas bukan merupakan faktor kinerja karyawan PD BPR BKK Temanggung.

Pemimpin yang adil dan tegas sangat diperlukan dalam menjaga kedisiplinan dan pencapaian kerja yang maksimal. Akan tetapi, sebagian besar karyawan PD BPR BKK Temanggung sering kali menyalah artikan ketegasan tersebut. Oleh karena itu karyawan menganggap pemimpin yang adil dan tegas bukan menjadi faktor pendorong agar mereka bekerja dengan baik.

b. Pemimpin pemberi semangat

Hasil penelitian aspek pemimpin pemberi semangat pada faktor manajemen dengan indikator kepemimpinan PD BPR BKK Temanggung dapat dilihat pada tabel 4.18.

Tabel 4.18. Rekapitulasi Hasil Pada Aspek Pemimpin Pemberi Semangat

No	Kategori Jawaban	Skor	Jumlah Responden	Persentase Responden	Skor Total
1	Sangat setuju	4	24	32%	96
2	Setuju	3	21	28%	63
3	Netral	2	19	25,33%	38
4	Tidak setuju	1	6	8%	6
5	Sangat tidak setuju	0	5	6,67%	0
Jumlah			75	100%	203
Skor Maksimal					300
Persentase					67,67%

Sumber : data primer diolah (2016)

Berdasarkan tabel 4.18, diketahui bahwa 24 responden memilih sangat setuju, 21 responden setuju, 19 responden netral, 6 responden tidak setuju, dan 5 responden sangat tidak setuju, sehingga pemimpin pemberi semangat memperoleh total skor 203 atau 67,67% dengan kategori tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang

memberikan semangat merupakan faktor kinerja karyawan PD BPR BKK Temanggung.

Sebagaimana data yang diperoleh dari hasil penelitian bahwa pemimpin yang memberikan semangat merupakan faktor yang mendukung kinerja karyawan PD BPR BKK Temanggung, artinya semakin besar semangat yang diberikan atasan semakin tinggi kinerja pegawai PD BPR BKK Temanggung. Hal ini dikarenakan ada sebagian pemimpin di PD BPR BKK Temanggung yang memberikan semangat kepada karyawan dalam rangka meningkatkan semangat atau motivasi untuk meningkatkan kualitas pekerjaan. Namun ada pula sebagian pemimpin yang tidak memberikan dukungan kepada karyawan karena menganggap bahwa masing-masing karyawan sudah memiliki kompetensi untuk menyelesaikan pekerjaannya masing-masing. Hal ini mengakibatkan karyawan yang tidak mendapat semangat dari pemimpin menjadi enggan bekerja dengan baik, karena mereka beranggapan tidak akan memeriksa pekerjaannya.

3.2. Faktor manajemen dengan indikator strategi organisasi terdiri dari sub indikator sebagai berikut :

a. Jabatan tugas

Hasil penelitian aspek jabatan tugas pada faktor manajemen dengan indikator strategi organisasi PD BPR BKK Temanggung dapat dilihat pada tabel 4.19.

**Tabel 4.19. Rekapitulasi Hasil
Pada Aspek Jabatan Tugas**

No	Kategori Jawaban	Skor	Jumlah Responden	Persentase Responden	Skor Total
1	Sangat setuju	4	3	4%	12
2	Setuju	3	3	4%	9
3	Netral	2	9	12%	18
4	Tidak setuju	1	20	26,67%	20
5	Sangat tidak setuju	0	40	53,33%	0
Jumlah			75	100%	59
Skor Maksimal					300
Persentase					19,67%

Sumber : data primer diolah (2016)

Berdasarkan tabel 4.19, diketahui bahwa 3 responden memilih sangat setuju, 3 responden setuju, 9 responden netral, 20 responden tidak setuju, dan 40 responden sangat tidak setuju, sehingga jabatan tugas memperoleh total skor 59 atau 19,67% dengan kategori sangat rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa jabatan tugas bukan merupakan faktor kinerja karyawan PD BPR BKK Temanggung.

Manajemen PD BPR BKK Temanggung sudah mengatur tugas karyawan sesuai dengan posisi atau jabatan. Akan tetapi sebagian besar karyawan menganggap bahwa perlu adanya penambahan atau pengembangan jabatan pada beberapa posisi, sehingga tidak terjadi kepadatan pekerjaan di jabatan tertentu.

b. Pelatihan dan pengembangan

Hasil penelitian aspek pelatihan dan pengembangan pada faktor manajemen dengan indikator strategi organisasi PD BPR BKK Temanggung dapat dilihat pada tabel 4.20.

Tabel 4.20. Rekapitulasi Hasil Pada Aspek Pelatihan dan Pengembangan

No	Kategori Jawaban	Skor	Jumlah Responden	Persentase Responden	Skor Total
1	Sangat setuju	4	23	30,67%	60
2	Setuju	3	17	22,67%	60
3	Netral	2	12	16%	34
4	Tidak setuju	1	5	6,67%	18
5	Sangat tidak setuju	0	18	24%	0
Jumlah			75	100%	172
Skor Maksimal					300
Persentase					57,33%

Sumber : data primer diolah (2016)

Berdasarkan tabel 4.20, diketahui bahwa 23 responden memilih sangat setuju, 17 responden setuju, 12 responden netral, 5 responden tidak setuju, dan 18 responden sangat tidak setuju, sehingga pelatihan dan pengembangan memperoleh total skor 172 atau 57,33% dengan kategori cukup. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan bukan merupakan faktor kinerja karyawan PD BPR BKK Temanggung.

Menurut Veitzhal Rivai (2005) pelatihan secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang. Akan tetapi hasil penelitian belum menunjukkan bahwa aspek pelatihan dan pengembangan belum menjadi faktor pendukung kinerja. Hal itu dikarenakan masih banyak karyawan yang belum memperoleh fasilitas pelatihan dan pengembangan.

5. Pembahasan

Berdasarkan hasil rekapitulasi diatas dapat diketahui hasil akhir dari faktor individual memperoleh total skor 1262 atau 60,10% dengan kategori tinggi, untuk faktor dukungan organisasi memperoleh total skor 1156 atau 64,22% dengan kategori tinggi, dan untuk faktor manajemen memperoleh total skor 551 atau 45,92% dengan kategori cukup. Dengan demikian secara global faktor individual dan faktor dukungan organisasi merupakan faktor pendukung kinerja karyawan PD BPR BKK Temanggung. Sedangkan faktor manajemen belum menjadi faktor pendukung kinerja.

Untuk faktor individual yang paling mendukung adalah faktor kesehatan dengan skor 212 atau 70,67% dengan kriteria tinggi. Kegiatan operasional PD BPR BKK Temanggung tidak hanya didalam kantor, tetapi juga operasional lapangan, sehingga kesehatan karyawan yang tidak prima akan mengakibatkan keterbatasan aktivitas fisik yang menjadi penghambat dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Sedangkan aspek usia mendapatkan skor terendah yaitu 119 atau 39,67%. Keadaan tersebut menunjukkan bahwa usia karyawan PD BPR BKK Temanggung yang muda maupun tua mempunyai kualitas kinerja yang cenderung sama.

Dari faktor dukungan organisasi dapat kita lihat bahwa faktor yang paling banyak mendapatkan jumlah skor tanggapan pada angket adalah aspek gaji dengan skor 244 atau 81,33% dengan kriteria sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa gaji berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan PD BPR BKK Temanggung atau dengan kata lain, semakin besar gaji yang

diberikan akan meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan aspek kenyamanan mendapatkan skor 140 atau 46,67% dengan kategori cukup. Keadaan tersebut menunjukkan bahwa kenyamanan lingkungan kerja PD BPR BKK Temanggung tidak mengganggu kinerja karyawan.

Faktor manajemen memang bukan merupakan faktor pendukung kinerja PD BPR BKK Temanggung, namun dapat dilihat bahwa aspek pemberian semangat memiliki skor tertinggi pada faktor ini yaitu 163 atau 67,67%. Hal ini dapat diartikan bahwa seorang pemimpin perusahaan yang selalu memberikan semangat pada karyawannya dapat meningkatkan kinerja dibandingkan dengan pemimpin yang tidak memberikan semangat. Untuk aspek terendah dalam faktor manajemen adalah aspek jabatan tugas dengan skor 59 atau 15,67%. Hal tersebut menunjukkan bahwa jabatan tugas pada PD BPR BKK Temanggung belum sesuai dengan posisinya karena pada kenyataan yang ada, banyak pekerjaan yang diemban secara bersama. Jadi kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh posisi jabatan karyawan tersebut.

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan faktor–faktor yang mendukung kinerja karyawan pada PD BPR BKK Temanggung adalah sebagai berikut:

- 1.1. Terdapat dua faktor pendukung kinerja karyawan PD BPR BKK Temanggung yaitu faktor individual dan faktor dukungan organisasi.
- 1.2. Pada faktor individual, aspek yang mendukung kinerja terdiri dari kesehatan, pendidikan dan pengalaman kerja. Akan tetapi pada aspek usia, bakat, tantangan dan prestasi kerja dianggap kurang mendukung faktor kinerja.
- 1.3. Pada faktor dukungan organisasi, aspek yang mendukung kinerja terdiri dari sarana prasarana, teknologi, gaji dan insentif. Akan tetapi pada aspek hubungan kerja dan kenyamanan dianggap kurang mendukung faktor kinerja karyawan.
- 1.4. Dari keseluruhan faktor–faktor yang mendukung kinerja karyawan PD BPR BKK Temanggung, adapun faktor yang paling dominan mendukung kinerja karyawan dari faktor individual adalah faktor kesehatan, sedangkan dari faktor dukungan organisasi yang dominan mendukung adalah faktor motivasi akan kebutuhan gaji dan insentif.

2. Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka terdapat rekomendasi sehubungan dengan faktor–faktor yang mendukung kinerja karyawan pada PD BPR BKK Temanggung adalah sebagai berikut:

- 2.1 Mengadakan pendidikan dan pelatihan secara berkala dan merata kepada seluruh karyawan.
- 2.2 Memberikan kesempatan dan fasilitas kepada karyawan, apabila ada karyawan yang ingin melanjutkan pendidikan.
- 2.3 Memberikan pelatihan kepada level pimpinan dan kepala bidang dalam rangka meningkatkan kemampuan kepemimpinan.
- 2.4 Membuat *job description* yang jelas pada masing-masing bagian tugas karyawan.
- 2.5 Perlu adanya penambahan atau pengembangan jabatan pada beberapa posisi, sehingga tidak terjadi kepadatan pekerjaan di jabatan tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta
- As'ad, Moh. 2004. *Psikologi Industri*. Yogyakarta : Liberty
- Chaplin, J.P. 2006. *Kamus Lengkap Psikologi*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Depkes RI. *Standar Tenaga Keperawatan di Rumah Sakit*. 2002. Direktorat Pelayanan Keperawatan Direktorat Jenderal Pelayanan Medik Depker.
- Fahmi, Irham. 2010. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung : Alfabeta
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 1996. *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : Erlangga.
- Gusnetti. 2014. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada PT. Garuda Indonesia Pekanbaru. *Jurnal Jom FISIP* Vol. 1 No. 2.
- Handoko, Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Hariandja, Marihot Tua Effendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Grasindo
- Hasibuan, Malayu. S.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Hodge, B.J., Anthony, W.F., Gales, L. 1996. *Organization Strategy, fifth editions*. New Jersey: Pentice Hall
- Karjantoro, Handoko. 2004. Mengelola Kinerja: Suatu Tinjauan Pustaka, *Jurnal Manajemen FE UI* 07 (24-28)
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. A.A. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya

- Moenir, H.A.S. 1992. *Manajemen Pelayanan Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Rahmawati, Putri. 2012. *Analisis Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2012*. Jakarta : Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia
- Riva'i, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Sadili Samsudin. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : CV Pustaka Setia.
- Sastrohadiwiryono, Siswanto. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta : Bumi Aksara
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Spencer, M.Lyle and Spencer, M. Signe. *Competence at work: Models for Superior Performance*, John Wiley & Son, Inc, New York, USA 1993 (online) <http://sumsel.kemenag.go.id>