



**ANALISIS PENGARUH KOMITMEN, MOTIVASI DAN UMPAN BALIK  
TERHADAP PRESTASI KERJA**  
*(Studi Pada BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi dan BPR Eka Usaha Jember)*

**SKRIPSI**

Oleh:

**Marida Fandi Setiawan  
NIM 060810301225**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2011**



**ANALISIS PENGARUH KOMITMEN, MOTIVASI DAN UMPAN BALIK  
TERHADAP PRESTASI KERJA**  
*(Studi Pada BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi dan BPR Eka Usaha Jember)*

**SKRIPSI**

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1)  
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

Oleh  
**Marida Fandi Setiawan**  
**NIM 060810301225**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2011**

## JUDUL SKRIPSI

### ANALISIS PENGARUH KOMITMEN, MOTIVASI DAN UMPAN BALIK TERHADAP PRESTASI KERJA

*(Studi Pada BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi dan BPR Eka Usaha Jember)*

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama Mahasiswa : **Marida Fandi Setiawan**

NIM : **060810301225**

Jurusan : **S1 Akuntansi**

Telah dipertahankan di depan tim penguji pada tanggal :

20 Juni 2011

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan memperoleh gelar Sarjana dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

#### Susunan Tim Penguji

Ketua : Alif Arif, SE, M. Ak, Ak ( ..... )  
NIP. 19721004 199903 1 001

Sekretaris : Whedy Prasetya, SE, MSA, CPMA, Ak ( ..... )  
NIP. 19720416 200112 1 001

Anggota : Dr. Alwan Sri Kustono, SE, M.Si, Ak ( ..... )  
NIP. 19720416 200112 1 001



Mengetahui/ Menyetujui  
Universitas Jember  
Fakultas Ekonomi  
Dekan,

Prof. Dr. H. Mohammad Saleh, M.Sc  
NIP. 19560831 198403 1 002

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL**  
**UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI**

**SURAT PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Marida Fandi Setiawan  
NIM : 060810301225  
Jurusan : Akuntansi

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul : “Analisi Pengaruh Komitmen, Motivasi Dan Umpan Balik Terhadap Prestasi Kerja (studi pada BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi dan BPR Eka Usaha Jember)” adalah benar-benar karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan, saya bertanggung atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 05 April 2011

Yang menyatakan

Marida Fandi Setiawan

NIM 060810301225

## **TANDA PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : ANALISIS PENGARUH KOMITMEN, MOTIVASI DAN  
UMPAN BALIK TERHADAP PRESTASI KERJA  
(Studi Pada BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi dan BPR  
Eka Usaha Jember)

Nama Mahasiswa : Marida Fandi Setiawan

NIM : 060810301225

Jurusan : S-1 Akuntansi

Yang Menyetujui,

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Whedy Prasetya, SE, MSA, CPMA, Ak  
NIP. 19770523 200801 1 012

Dr. Alwan Sri Kustono, SE, M.Si, Ak  
NIP. 19720416 200112 1 001

Mengetahui,

Ketua Jurusan Akuntansi

Dr. Alwan S. Kustono, SE, M.Si, Ak  
NIP. 19720416 200112 1 001

## MOTTO

*“Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah nasib suatu kaum, sehingga kaum itu mau mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.”*

*(Ar - Ra'du 11)*

*“Kita berdo'a kalau kesusahan dan membutuhkan sesuatu mestinya kita juga berdo'a dalam kegembiraan yang besar dan Rezeki melimpah.”*

*(Kahlil Gibran)*

*“Jangan lihat masa lampau dengan penyesalan, jangan pula lihat masa depan dengan ketakutan, tetapi lihatlah sekitar kita dengan penuh kesadaran”*

*(fan)*

## **PERSEMBAHAN**

*Bismillahirrahmannirrahim,*

**Segala puji dan syukur Kepada Dzat Yang Agung, Yang Maha Kuasa atas segalanya, yang menuntun dan memberikan petunjuk padaku, tempat ku bergantung dan memohon pertolongan Allah Subhanahu Wata'ala.**

**Karya tulis ini ku persembahkan kepada:**

- ❁ Kedua orang tuaku tersayang, Ayahanda H. Marhan, S. Sos dan Ibunda Hj. Zubaidah yang tak pernah berhenti melantunkan do'a untuk kesuksesanku, menjadi semangatku untuk menyelesaikan semua ini. Terima kasih yang tak terhingga untuk setiap air mata cinta yang telah menetes karenaku, setiap detik pengorbanan yang tidak mampu aku membalasnya.
- ❁ Kakakku Imroatul Husnah Afriani yang menjadi motivasiku untuk lebih baik.
- ❁ Intan Puspita Dewi yang selalu menjadi motivasiku dalam mengerjakan skripsi ini.
- ❁ Almarhum adek S'lasagitarius yang menjadi inspirasi pada ketulusan cinta.
- ❁ Seseorang yang setia menungguku.
- ❁ Guru – guru (TK – SMA) dan Dosen – dosenku yang telah memberikan cahaya Ilmu Pengetahuan sebagai bekal dalam kehidupanku.
- ❁ dan Almamaterku UNIVERSITAS JEMBER

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “*Analisis Pengaruh Independensi Auditor, Kualitas Audit dan Mekanisme Tata Kelola Perusahaan yang baik terhadap Integritas Laporan Keuangan Perusahaan Manufaktur yang terdaftar di BEI*”. Penulisan skripsi ini merupakan tugas akhir guna memperoleh gelar sarjana ekonomi pada fakultas ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyadari dalam penyusunan hingga terselesainya skripsi ini telah banyak pihak yang membantu, membimbing, dan memberi semangat pada penulis. Untuk itu pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Moh. Saleh, M.Sc selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Bapak Dr. Alwan Sri Kustono, SE, M.Si, Ak dan Bapak Dr. Ahmad Roziq, M.Si, Ak selaku Ketua dan Sekretaris Program Studi Akuntansi.
3. Bapak Whedy Prasetya, SE, MSA, CPMA, Ak dan Bapak Dr. Alwan Sri Kustono, SE, M.Si, Ak selaku Dosen Pembimbing I dan II yang telah banyak memberikan masukan serta nasehat. Terima kasih tak terhingga atas satu saran yang sangat berharga.
4. Bapak Hendrawan Santoso Putra, SE, M.Si, Ak selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing selama ini.
5. Bapak Ibu dosen khususnya Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember, terima kasih atas segala ilmu yang telah diberikan kepada saya. Semoga ilmu yang telah saya peroleh dapat bermanfaat selamanya.
6. Ayahanda H. Marhan S. Sos dan Ibunda Hj. Zubaidah, SH, M.hum yang telah mendidik dan membesarkan aku dengan penuh kasih sayang serta do'a dan dukungannya selama ini.

7. Kakakku Imroatul Husna Afriani yang selalu memberi motivasi dalam segala hal.
8. Intan Puspita Dewi, atas segala semangat, kesabaran dan ketabahan dalam menemani setiap detik perjuanganku. Terima kasih untuk semua pengorbanan dan kesetiaanmu.
9. Sahabat – sahabatku Umar Faruk S yang dengan sabar dengerin keluh kesahku dan selalu memberi semangat untuk terus maju.
10. Pimpinan BPR Anugerah Dharnayuwana di Banyuwangi dan Pimpinan BPR Eka usaha di Jember, terima kasih atas bantuan dan dukungannya selama ini.
11. Teman-teman halmahera dan teman-teman riau terima kasih atas dukungannya selama ini.
12. Teman - teman seperjuangan Akuntansi '06 terutama Akuntansi B, terima kasih untuk kebersamaannya, kalian telah memberikan warna dalam hidupku, *I'll be miss you all.*
13. Seluruh Staff Administrasi dan Tata usaha Jurusan Akuntansi, yang telah membantu kelancaran proses administrasi, terutama Ibu Farida dan Bapak Achmad Sugiono.
14. Serta semua pihak yang tidak bisa disebut satu persatu, terima kasih atas bantuannya selama ini.

Penulis juga menerima segala kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Akhirnya penulis berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat.

Jember, 05 April 2011

Penulis

# **SKRIPSI**

## **ANALISIS PENGARUH KOMITMEN, MOTIVASI DAN UMPAN BALIK TERHADAP PRESTASI KERJA**

*(Studi Pada BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi dan BPR Eka Usaha Jember)*

Oleh

MArida Fandi Setiawan

NIM 060810301225

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Whedy Prasetya, SE, MSA, CPMA, Ak

Dosen Pembimbing Anggota : Dr. Alwan S. Kustono, SE, M.Si, Ak

## **Marida Fandi Setiawan**

*Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember*

### **ABSTRACT**

*This study aims to determine the effect of variable commitment, motivation and feedback on work performance at PT. RB and PT Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi. BPR Eka Business Jember both partial and simultaneous.*

*Samples to be taken in this study of 100% of the target population. Data were collected using the questionnaire method is by providing a list of questions or questionnaires directly to the respondents. Techniques of data analysis in this study using the test data validity with validity and reliability, multiple linear regression analysis,, the classical assumption test, F test, t test, analysis of the coefficient of multiple determination and analysis of the partial coefficient of determination which is operated by SPSS Ver. 16:00.*

*The results showed that: 1). BPR. Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi, variable commitment, motivation and feedback simultaneously significant effect on work performance variables. The independent variables are: commitment to partially significant effect on work performance. Meanwhile, two other independent variables are: the motivation and the feedback effect is not significant to the performance. Commitment is an independent variable that has the most impact on performance. 2). While the BPR. Eka Usaha Jember, variable commitment, motivation and feedback simultaneously significant effect on work performance variables. The independent variables are: motivation partially significant effect on work performance. Meanwhile, two other independent variables are: commitment and the feedback effect is not significant to the performance. Motivation is an independent variable that has the most impact on performance.*

*Key words: commitment, motivation and feedback, performance*

## **Marida Fandi Setiawan**

*Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember*

### **ABSTRAKSI**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara variabel komitmen, motivasi dan umpan balik terhadap prestasi kerja pada PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi dan PT. BPR Eka Usaha Jember baik secara parsial dan simultan.

Sampel yang akan diambil dalam penelitian ini sebesar 100% dari populasi sasaran. Data dikumpulkan dengan menggunakan metode kuesioner yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner secara langsung kepada para responden. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan uji validitas data dengan uji validitas dan reliabilitas, analisis regresi linier berganda,, uji asumsi klasik, uji F, uji t, analisis koefisien determinasi berganda dan analisis koefisien determinasi parsial yang dioperasikan melalui program SPSS Ver. 16.00.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1). pada BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi, Variabel komitmen, motivasi dan umpan balik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel prestasi kerja. Satu variabel bebas yaitu : komitmen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Sedangkan dua variabel bebas lainnya yaitu : motivasi dan umpan balik berpengaruh tidak signifikan terhadap prestasi kerja. Komitmen merupakan variabel bebas yang memiliki pengaruh paling besar terhadap prestasi kerja. 2). Sedangkan pada BPR Eka Usaha Jember, Variabel komitmen, motivasi dan umpan balik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel prestasi kerja. Satu variabel bebas yaitu : motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Sedangkan dua variabel bebas lainnya yaitu : komitmen dan umpan balik berpengaruh tidak signifikan terhadap prestasi kerja. Motivasi merupakan variabel bebas yang memiliki pengaruh paling besar terhadap prestasi kerja.

Kata kunci : komitmen, motivasi dan umpan balik, prestasi kerja

**Marida Fandi Setiawan**

*Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember*

**RINGKASAN**

**ANALISIS PENGARUH KOMITMEN, MOTIVASI DAN UMPAN BALIK TERHADAP PRESTASI KERJA** (*Studi Pada BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi dan BPR Eka Usaha Jember*) ; Marida Fandi Setiawan; 060810301225; 2011; 92 halaman; Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Keberhasilan aktivitas suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan biasanya dipengaruhi oleh kemampuan manajemen dalam melihat kemungkinan dan kesempatan pada masa yang akan datang serta tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang ada pada perusahaan. Komitmen merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai. Komitmen adalah kesanggupan untuk bertanggungjawab terhadap hal-hal yang dipercayakan kepada seseorang. Motivasi adalah tuntutan atau dorongan terhadap pemenuhan kebutuhan individu dan tuntutan atau dorongan yang berasal dari lingkungan, kemudian diimplementasikan dalam bentuk perilaku. Proses umpan balik merupakan proses evaluasi untuk pengembangan individu, biasanya manajer. Dalam sistem ini (Antonioni, 1996), individu mengevaluasi dirinya dan menerima umpan balik dari anggota organisasi lainnya. Umpan balik ini datang dari atasan langsung dan rekan kerja (*peer*), dan dari bawahan jika individu itu adalah manajer. Bahkan umpan balik itu bisa datang dari pelanggan. Sistem ini telah muncul sebagai alat penilaian kinerja yang penting pada tahun-tahun terakhir dan, lebih penting lagi, juga sebagai alat pengembangan sumber daya manusia. Dengan membandingkan hasil penilaian sendiri dan hasil penilaian orang lain, kita dapat melihat celah-celah yang dapat memberikan informasi bermanfaat untuk tujuan-tujuan pengembangan personal. Permasalahan yang diungkap dalam dalam penelitian ini adalah : Apakah ada pengaruh antara variabel komitmen, motivasi dan umpan balik terhadap prestasi kerja pada PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi dan PT. BPR Eka Usaha Jember baik secara parsial dan simultan.

Sampel yang akan diambil dalam penelitian ini sebesar 100% dari populasi sasaran. Data dikumpulkan dengan menggunakan metode kuesioner yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner secara langsung kepada para responden. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan uji validitas data dengan uji validitas dan reliabilitas, analisis regresi linier berganda,, uji asumsi klasik, uji F, uji t, analisis koefisien determinasi berganda dan analisis koefisien determinasi parsial yang dioperasikan melalui program SPSS Ver. 16.00.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa : Berkaitan dengan pengaruh variabel Komitmen, Motivasi dan Umpan Balik terhadap Prestasi Kerja Pada BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi : a. Komitmen berpengaruh positif secara signifikan terhadap variabel prestasi dengan koefisien regresi sebesar 1,806. b. Motivasi berpengaruh positif secara tidak signifikan terhadap variabel prestasi kerja dengan koefisien regresi sebesar 0,052. c. Umpan Balik berpengaruh positif tidak signifikan terhadap variabel Prestasi Kerja dengan koefisien regresi sebesar 0,077. Berkaitan dengan pengaruh variabel Komitmen, Motivasi dan Umpan Balik terhadap Prestasi Kerja Pada BPR Eka Usaha Jember : a. Komitmen berpengaruh positif secara tidak signifikan terhadap variabel prestasi Kerja dengan koefisien regresi sebesar 0,073. b. Motivasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap variabel prestasi kerja dengan koefisien regresi sebesar 0,351. c. Umpan Balik berpengaruh positif secara tidak signifikan terhadap variabel Prestasi Kerja dengan koefisien regresi sebesar 0,318.

Kesimpulan penelitian yaitu : 1). pada BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi, Variabel komitmen, motivasi dan umpan balik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel prestasi kerja. Satu variabel bebas yaitu : komitmen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Sedangkan dua variabel bebas lainnya yaitu : motivasi dan umpan balik berpengaruh tidak signifikan terhadap prestasi kerja. Komitmen merupakan variabel bebas yang memiliki pengaruh paling besar terhadap prestasi kerja.

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN.....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>vii</b>
<b>PRAKATA.....</b>	<b>viii</b>
<b>HALAMAN PEMBIMBINGAN.....</b>	<b>x</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRAKSI.....</b>	<b>xii</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xx</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xxi</b>
<b>BAB 1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>7</b>
2.1 Landasan Teori .....	7
2.1.1 Komimen .....	7

2.1.1.1	Pengertian Komitmen .....	7
2.1.1.2	Jenis Komitmen .....	8
2.1.1.3	Menumbuhkan Komitmen.....	9
2.1.2	Motivasi.....	10
2.1.2.1	Pengertian Motivasi Kerja.....	10
2.1.2.2	Teori Motivasi Kerja .....	11
2.1.2.3	Manfaat Motivasi.....	16
2.1.3	Umpan Balik .....	16
2.1.3.1	Pengertian Umpan Balik.....	16
2.1.3.2	Akuntabilitas Proses Umpan Balik.....	17
2.1.3.3	Masalah-masalah Dalam Sistem Umpan Balik	19
2.1.4	Prestasi Kerja.....	19
2.1.4.1	Pengertian Prestasi Kerja.....	19
2.1.4.2	Penilaian Prestasi Kerja .....	20
2.1.4.3	Tujuan Penilaian Prestasi Kerja.....	22
2.1.4.4	Faktor Penilaian Prestasi Kerja.....	23
2.2	Penelitian Terdahulu .....	26
2.3	Kerangka Konseptual dan Hipotesis .....	27
2.3.1	Kerangka Konseptual .....	27
2.3.2	Perumusan Hipotesis .....	28
2.3.2.1	Komitmen dan Pengaruhnya Terhadap Prestasi Kerja .....	28
2.3.2.2	Motivasi dan Pengaruhnya Terhadap Prestasi Kerja .....	29
2.3.2.3	Umpan Balik dan Pengaruhnya Terhadap Prestasi Kerja .....	30
<b>BAB 3.</b>	<b>METODE PENELITIAN.....</b>	<b>32</b>
3.1	Rencana Penelitian .....	32
3.2	Metode Pengambilan Sampel.....	32

3.3	Proses Pengumpulan Data .....	33
3.3.1	Jenis dan Sumber Data .....	33
3.3.2	Teknik Pengumpulan Data .....	33
3.4	Definisi Operasional Variabel dan Skala	
	Pengukuran Data .....	33
3.4.1	Definisi Oprasional Variabel .....	33
3.4.2	Skala Pengukuran Data.....	35
3.5	Uji Kualitas Data.....	35
3.5.1	Uji Validitas.....	35
3.5.1	Uji Relibilitas.....	36
3.6	Metode Analisis Data.....	37
3.6.1	Analisis Regresi Linier Berganda .....	37
3.6.2	Uji Asumsi Klasik .....	37
	1. Uji Multikolinieritas .....	37
	2. Uji Heterokedastisitas.....	38
	3. Uji Normalitas .....	38
3.6.3	Uji F.....	38
3.6.4	Uji t.....	39
3.6.5	Analisis Koefisien Determinasi Berganda.....	40
3.6.6	Analisis Koefisien Determinasi Parsial .....	40
<b>BAB 4</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>42</b>
4.1	PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi .....	42
4.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan.....	42
4.1.2	Badan Hukum .....	42
4.1.3	Struktur Organisasi PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi.....	42
4.1.4	Asepk Personalia .....	47
4.1.4.1	Jumlah karyawan.....	47
4.1.4.2	Jadwal Jam Kerja .....	47

4.1.4.3	Kesejahteraan Karyawan.....	47
4.1.4.4	Pelayanan yang Diberikan PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi .	48
4.1.4.5	Prosedur Penyaluran Kredit PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi .	48
4.2	PT. BPR Eka Usaha .....	49
4.2.1	Sejarah Singkat Perusahaan .....	49
4.2.2	Maksud dan Tujuan Perusahaan .....	50
4.2.3	Struktur Organisasi .....	50
4.2.4	Rencana Pengembangan Sumber Daya Manusia .	59
4.2.5	Aspek Personalia .....	60
4.2.5.1	Jumlah Tenaga Kerja.....	60
4.2.5.2	Hari dan Jam Kerja.....	60
4.3	Analisis Data.....	61
4.3.1	PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi	61
4.3.2	PT. BPR Eka Usaha Jember .....	72
4.4	Pembahasan.....	82
1.	Pengaruh Komitmen Terhadap Prestasi Kerja .....	82
2.	Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja .....	83
3.	Pengaruh Umpan Balik Terhadap Prestasi Kerja .....	84
4.	Pengaruh Komitmen, Motivasi dan Umpan Balik Terhadap Prestasi Kerja .....	85
<b>BAB 5</b>	<b>KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN .....</b>	<b>88</b>
5.1	Kesimpulan.....	88
5.2	Keterbatasan .....	88
5.3	Saran.....	89

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Motivasi Sebagai Pembangkit Dorongan .....	11
Gambar 2.2 Maslow's Need Hierarchy.....	12
Gambar 2.3 Elemen-elemen Pokok Sistem Penilaian Prestasi Kerja..	21
Gambar 2.4 Penilaian Individu Pegawai .....	24
Gambar 2.5 Kerangka Konseptual .....	27
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi.....	43
Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT. BPR Eka Usaha Jember .....	55
Gambar 4.3 Grafik Scatterplot .....	68
Gambar 4.4 Grafik Normalitas .....	69
Gambar 4.5 Grafik Scatterplot .....	79
Gambar 4.6 Grafik Normalitas.....	80

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 2.1	Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang ..... 27
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..... 61
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia ..... 62
Tabel 4.3	Statistik Deskriptif Variabel Penelitian ..... 63
Tabel 4.4	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas ..... 65
Tabel 4.5	Hasil Uji Reabilitas ..... 66
Tabel 4.6	Hasil Analisis Regresi Linier Berganda ..... 66
Tabel 4.7	Collinerirt Statistik ..... 67
Tabel 4.8	Hasil Analisis Uji F ..... 69
Tabel 4.9	Hasil Analisis Uji t ..... 70
Tabel 4.10	Karateristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin ..... 72
Tabel 4.11	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia ..... 73
Tabel 4.12	Statistik Deskriptif Variabel Penelitian ..... 74
Tabel 4.13	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas ..... 76
Tabel 4.14	Hasil Uji Reabilitas ..... 77
Tabel 4.15	Hasil Analisis Regresi Linier Berganda ..... 77
Tabel 4.16	Colinearity Statistik ..... 78
Tabel 4.17	Hasil Uji F ..... 80
Tabel 4.18	Hasil Uji t ..... 81

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner
- Lampiran 2 Data Rekap Jawaban Responden BPR Anugeraha Dharmayuwana Banyuwangi
- Lampiran 3 Data Rekap Jawaban Responden BPR Eka Usaha Jember
- Lampiran 4 Statistik Deskriptif PT. BPR Anugeraha Dharmayuwana Banyuwangi
- Lampiran 5 Analisis Uji BPR Anugeraha Dharmayuwana Banyuwangi
- Lampiran 6 Analisis Uji BPR Eka Usaha Jember
- Lampiran 7 Uji Realibilitas Anugeraha Dharmayuwana Banyuwangi
- Lampiran 8 Uji Realibilitas Eka Usaha Jember
- Lampiran 9 Analisis Anugeraha Dharmayuwana Banyuwangi
- Lampiran 10 Analisis Eka Usaha Jember
- Lampiran 11 Tabel Distribusi F
- Lampiran 12 t Tabel

## **BAB 1. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Keberhasilan aktivitas suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan biasanya dipengaruhi oleh kemampuan manajemen dalam melihat kemungkinan dan kesempatan pada masa yang akan datang serta tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang ada pada perusahaan. Pada perusahaan, karyawan merupakan salah satu faktor yang penting karena tidak ada perusahaan dengan sarana dan prasarana yang canggih akan maju dan berkembang tanpa ditunjang oleh kemampuan sumber daya manusianya yang dalam hal ini adalah karyawan. Oleh karena itu, perusahaan tidak dapat memperlakukan karyawannya seperti halnya memperlakukan tenaga mesin.

Manajemen sumber daya manusia merupakan program, aktivitas untuk mendapatkan sumber daya manusia, mengembangkan, memelihara dan mendayagunakannya, untuk mendukung organisasi mencapai tujuannya. Tujuan akhir dari manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan produktivitas, loyalitas, kepuasan kerja dan semangat kerja yang baik dari karyawan.

Persaingan dalam pasar global dapat dimenangkan jika perusahaan selalu menyediakan pelayanan yang superior bagi konsumen, mengembangkan kapabilitas baru dan komitmen pada kualitas, mengembangkan inovasi, kreatifitas, inisiatif dan mengelola sumber daya manusia secara lebih efektif (Walker, 2002: 1). Pengelolaan sumber daya manusia secara efektif dapat meningkatkan komitmen sumber daya manusia pada kualitas. Tanpa komitmen pegawai terhadap kualitas, usaha perbaikan kualitas tidak akan berhasil. Suatu hal yang penting bahwa komitmen pegawai terhadap kualitas adalah komitmen pimpinan akan kualitas. Ketika pegawai menerima kenyataan bahwa manajemen memiliki komitmen terhadap kualitas, mereka cenderung untuk lebih berkomitmen pada kualitas (Howard & Foster 2004 : 5).

Komitmen merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai (Mowday et al, 1979 dalam Darma, 2004). Menurut Simanjuntak (2005 : 1), komitmen adalah kesanggupan untuk bertanggungjawab

terhadap hal-hal yang dipercayakan kepada seseorang, komitmen tidak ada hubungannya sama sekali dengan bakat, kepintaran atau talenta. Dengan komitmen yang kuat akan memungkinkan seseorang bisa mengeluarkan sumber daya fisik, mental dan spiritual tambahan yang bisa diperoleh, sebaliknya tanpa komitmen maka pekerjaan-pekerjaan besar akan sulit terlaksana. Menurut Steers dan Porter (2003 : 520), suatu bentuk komitmen kerja yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi kerja yang bersangkutan.

Motivasi adalah tuntutan atau dorongan terhadap pemenuhan kebutuhan individu dan tuntutan atau dorongan yang berasal dari lingkungan, kemudian diimplementasikan dalam bentuk perilaku. Menurut Manahan (2004), motivasi adalah dorongan mental terhadap perorangan atau orang-orang sebagai anggota kelompok dalam menanggapi suatu peristiwa dalam masyarakat. Jewel dan Marc (1998), motivasi mengacu pada jumlah kekuatan yang menghasilkan, mengarahkan dan mempertahankan usaha dalam perilaku tertentu.

Proses umpan balik merupakan proses evaluasi untuk pengembangan individu, biasanya manajer. Dalam sistem ini (Antonioni, 1996), individu mengevaluasi dirinya dan menerima umpan balik dari anggota organisasi lainnya. Umpan balik ini datang dari atasan langsung dan rekan kerja (*peer*), dan dari bawahan jika individu itu adalah manajer. Bahkan umpan balik itu bisa datang dari pelanggan. Sistem ini telah muncul sebagai alat penilaian kinerja yang penting pada tahun-tahun terakhir dan, lebih penting lagi, juga sebagai alat pengembangan sumber daya manusia. Dengan membandingkan hasil penilaian sendiri dan hasil penilaian orang lain, kita dapat melihat celah-celah yang dapat memberikan informasi bermanfaat untuk tujuan-tujuan pengembangan personal.

Menurut Hasibuan (2002) prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan. Menurut Martoyo (2000) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja karyawan ataupun produktivitas kerja karyawan, antara lain motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan,

sistem kompensasi aspek-aspek ekonomis, aspek-aspek teknis, dan perilaku-perilaku lainnya. Apabila prestasi kerja yang dicapai karyawan kurang mendapat perhatian, akan dapat berakibat pada hal-hal yang tidak diinginkan, seperti hasil kerja yang tidak maksimal. Untuk itu, pimpinan perusahaan harus benar-benar memberikan perhatian terhadap faktor komitmen organisasi yang mempengaruhi prestasi kerja.

Devi (2009) meneliti tentang variabel-variabel kepuasan kerja dan motivasi terhadap prestasi kerja karyawan dengan komitmen sebagai variabel *intervening*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen, namun variabel motivasi menunjukkan hasil yang tidak signifikan positif terhadap komitmen. Lebih lanjut, variabel kepuasan kerja dan motivasi menunjukkan pengaruh yang signifikan positif terhadap prestasi kerja karyawan. Di sisi lain, hubungan antara komitmen tidak signifikan positif terhadap prestasi kerja karyawan. Penelitian empiris yang lain adalah yang dilakukan oleh Ariyani (2001). Peneliti menggunakan variabel pelatihan, insentif dan umpan balik terhadap motivasi dan prestasi kerja, dan mengemukakan bahwa pelatihan, insentif dan umpan balik berpengaruh positif terhadap motivasi dan motivasi berpengaruh positif terhadap prestasi kerja.

Penelitian ini dilaksanakan khusus untuk mengetahui pengaruh variabel komitmen, motivasi dan umpan balik terhadap prestasi kerja. Peneliti tertarik untuk mereplikasi penelitian yang dilakukan oleh Ariyani (2001) dengan model yang sama, guna melihat konsistensi atas hasil penelitian yang diperoleh. Dalam penelitian ini variabel pelatihan dan insentif yang terdapat dalam penelitian Ariyani (2001) diganti dengan variabel komitmen dan motivasi. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan Ariyani (2001) terletak pada penggunaan variabel prestasi kerja sebagai variabel dependen. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Ariyani (2001) disamping terletak pada responden yang menjadi obyek penelitian, juga terdapat pada variabel independen.

Penelitian ini dilakukan pada BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi dan BPR Eka Usaha Jember. Peneliti mengambil objek penelitian pada BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi dan BPR Eka Usaha Jember karena peneliti menemukan fenomena yang berbeda. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi

pada saat ini mengalami kesulitan likuiditas, dimana banyak terjadi kredit macet. Sedangkan pada BPR Eka Usaha Jember, peneliti menemukan bahwa BPR tersebut mengalami perkembangan yang cukup pesat ditengah persaingan yang sangat ketat dimana banyak didirikan bank-bank mikro oleh Bank BUMN maupun bank swasta nasional.

Berkaitan dengan hal tersebut peneliti berusaha untuk menghubungkan fenomena yang terjadi pada BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi dan BPR Eka Usaha Jember dengan prestasi kerja karyawan. Peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana Komitmen, Motivasi dan Umpan Balik yang terjadi pada BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi dan BPR Eka Usaha Jember.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi, permasalahan yang muncul di lapangan antara lain yaitu keinginan dari pimpinan yang mengharuskan adanya perbaikan terus-menerus (*continous improvement*) dalam perusahaan sehingga menimbulkan keluhan-keluhan para karyawan yang tidak tersampaikan secara terbuka dalam forum rapat perusahaan. Hal-hal tersebut dicurigai berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yang dapat mempengaruhi komitmen mereka terhadap perusahaan. Hal ini disebabkan adanya upaya dari pemilik modal untuk meningkatkan produktivitas kerja melalui peningkatan target kerja dan tenggat waktu penyelesaian kerja yang sempit namun tidak disertai dengan kenaikan kompensasi. Faktor penyumbang lain adalah adanya campur tangan dari atasan sehingga mereka memiliki kendali yang lebih kecil atas pekerjaan mereka. Selain itu, muncul permasalahan internal antar karyawan misalnya sikap saling tuduh jika ada kesalahan dalam menjalankan langkah – langkah baku yang sudah ditetapkan sehingga hal tersebut menimbulkan konflik tersendiri bagi mereka. Melihat fenomena tersebut, manajemen perusahaan berusaha untuk meningkatkan kompensasi melalui kenaikan gaji dan pemberian bonus, tetapi karyawan merasa kenaikan kompensasi tersebut tidak sebanding dengan beban kerja yang harus diselesaikan, sehingga karyawan mempunyai komitmen yang rendah terhadap perusahaan.

Sedangkan fenomena yang terjadi pada BPR Eka Usaha Jember, peneliti menemukan bahwa komitmen yang tinggi dari karyawan BPR Eka Usaha Jember

untuk selalu mengerahkan kemampuan dalam memajukan perusahaan. Karyawan merasa kompensasi dan penghargaan yang selama ini diberikan oleh perusahaan sudah cukup untuk menunjang kehidupan karyawan. Pihak manajemen selalu mendengar keluhan-keluhan yang disampaikan karyawan, menciptakan kondisi kerja yang menyenangkan, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi, menciptakan hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan, hubungan yang harmonis antar sesama rekan kerja. Selain itu, pihak manajemen melakukan teknik pengawasan dan kebijakan manajemen dengan berusaha agar karyawan mempunyai minat kerja yang besar. Karena pentingnya permasalahan komitmen, motivasi dan umpan balik terhadap prestasi kerja, maka manajemen perusahaan mengizinkan peneliti untuk melakukan penelitian di BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi dan BPR Eka Usaha Jember.

Berdasar uraian di atas, peneliti tertarik untuk mengambil judul “Analisis Pengaruh Komitmen, Motivasi dan Umpan Balik Terhadap Prestasi Kerja (Studi pada BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi dan BPR Eka Usaha Jember)”

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah :

Apakah ada pengaruh antara variabel komitmen, motivasi dan umpan balik terhadap prestasi kerja pada PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi dan PT. BPR Eka Usaha Jember baik secara parsial dan simultan ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah :

Untuk mengetahui pengaruh antara variabel komitmen, motivasi dan umpan balik terhadap prestasi kerja pada PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi dan PT. BPR Eka Usaha Jember baik secara parsial dan simultan.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Bagi Bank Perkreditan Rakyat (BPR)

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi pihak manajemen dalam menerapkan kebijakan terutama yang menyangkut variabel komitmen, motivasi dan umpan balik yang berpotensi untuk meningkatkan prestasi kerja.

2. Bagi Universitas

Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan acuan bagi kegiatan pengembangan berikutnya dan diharapkan dapat menambah wawasan manajemen sumber daya manusia pada umumnya dan variabel komitmen, motivasi dan umpan balik dan prestasi kerja pada khususnya.

3. Bagi Peneliti

a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian lain terutama dalam menghadapi permasalahan sejenis.

b. Hasil penelitian ini diharapkan pula dapat menjadi tambahan ilmu pengetahuan, wawasan dan pengalaman praktis bagi peneliti dalam menerapkan teori yang telah didapat selama mengikuti perkuliahan.

## **BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Landasan Teori**

#### **6.1 Komitmen**

##### **6.2.1 Pengertian Komitmen**

Memahami pengertian komitmen sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif. Beberapa pengertian komitmen organisasi oleh beberapa para ahli :

- a. Menurut Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt, Osborn (2001:113), organisasi komitmen adalah tingkat seseorang mengenal dengan kuat dan merasa menjadi bagian organisasi.
- b. Menurut Porter (Kuntjoro : 2000), organisasi komitmen adalah kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasikan keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu :
  - 1). Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
  - 2). Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh- sungguh atas nama organisasi.
  - 3). Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.
- c. Menurut Steers (dalam Kuntjoro : 2000), komitmen adalah rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Menurut Steers (dalam Kuntjoro : 2000) komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.
- d. Menurut Kuntjoro (2000), komitmen adalah menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif Pegawai yang menunjukkan

komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan komitmen organisasi dalam penelitian ini adalah keinginan yang kuat dari pihak karyawan terhadap organisasi yang ditandai dengan pengabdian yang besar dengan cara memberikan sikap, perilaku, dan kemampuan yang terbaik untuk organisasi.

### **6.2.2 Jenis Komitmen**

Menurut Allen dan Mayer (dalam Kuntjoro, 2000), membedakan komitmen dalam tiga komponen, yaitu afektif, normatif dan *continuance*

- a. Komponen afektif berkaitan dengan emosional dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi.
- b. Komponen normatif merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi.
- c. Komponen *continuance* berarti komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.

Meyer dan Allen (dalam Kuntjoro : 2000) berpendapat bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Pegawai dengan komponen afektif tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu pegawai dengan komponen *continuance* tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Pegawai yang memiliki komponen normatif yang tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.

Setiap pegawai memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku berbeda dengan pegawai yang berdasarkan *continuance*. Pegawai yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak

maksimal. Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi. (Kuntjoro : 2000)

### **6.2.3 Menumbuhkan Komitmen**

Menurut Kuntjoro (2000), komitmen memiliki tiga aspek utama yaitu :

#### **a. Identifikasi**

Identifikasi, yang mewujud dalam bentuk kepercayaan pegawai terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para pegawai ataupun dengan kata lain organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan pegawai dalam tujuan organisasinya. Hal ini akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para pegawai dengan organisasi. Suasana tersebut akan membawa pegawai dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena pegawai menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

#### **b. Keterlibatan**

Keterlibatan atau partisipasi pegawai dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan pegawai menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan pegawai adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada pegawai bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Disamping itu, dengan melakukan hal tersebut maka pegawai merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian yang utuh dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah diputuskan karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan. Hasil riset menunjukkan bahwa tingkat kehadiran mereka yang memiliki rasa keterlibatan tinggi umumnya tinggi pula.

Mereka hanya absen jika mereka sakit hingga benar-benar tidak dapat masuk kerja. Jadi tingkat kemangkiran yang disengaja pada individu tersebut lebih rendah dibandingkan dengan pegawai yang keterlibatannya lebih rendah.

c. Loyalitas

Loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesediaan pegawai untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen pegawai terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila pegawai merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja. Komitmen individu terhadap organisasi bukanlah merupakan suatu hal yang terjadi secara sepihak. Dalam hal ini organisasi dan pegawai (individu) harus secara bersama-sama menciptakan kondisi yang kondusif untuk mencapai komitmen yang dimaksud.

## **6.2 Motivasi**

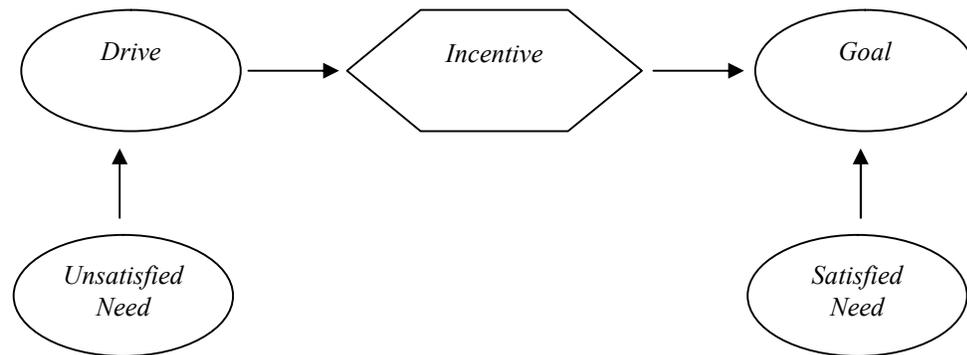
Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula (Suprihanto dkk, 2003:41).

### **2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Untuk mempermudah pemahaman motivasi kerja, dibawah ini dikemukakan pengertian motif, motivasi dan motivasi kerja. Abraham Spering (dalam Mangkunegara, 2002:93) mengemukakan bahwa motif di definisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (drive) dan diakhiri dengan penyesuaian diri- Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif. William J. Stanton (dalam Mangkunegara, 2002:93) mendefinisikan bahwa motif adalah kebutuhan yang di stimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu

dalam mencapai rasa puas. Motivasi didefinisikan oleh Fillmore H. Stanford (dalam Mangkunegara, 2002:93) bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motif merupakan suatu dorongan/kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Sedangkan motivasi dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (drive arousal). Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, Ernest L. McCormick (dalam Mangkunegara, 2002:94) mengemukakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.



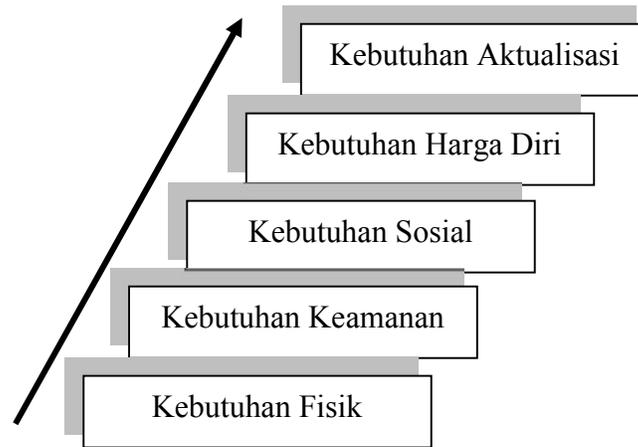
Gambar 2.1. Motivasi sebagai Pembangkit Dorongan

Sumber : Mangkunegara (2002:94)

### 2.1.2.2 Teori Motivasi Kerja

#### a. Teori Kebutuhan (Maslow's Model)

Model Maslow Ini sering disebut dengan model hierarki kebutuhan. Karena menyangkut kebutuhan manusia, maka teori ini digunakan untuk menunjukkan butuhan seseorang yang harus dipenuhi agar individu tersebut termotivasi untuk kerja. Menurut Maslow, pada umumnya terdapat hierarki kebutuhan manusia, yang pat dilihat pada Gambar 2. :



Gambar 2.2. Maslow's Need Hierarchy  
 Sumber : Arep Ishak & Tanjung Hendri (2003:26)

- 1). Kebutuhan fisiologik (physiological needs), misalnya makanan, minuman, istirahat/tidur, seks. Kebutuhan inilah yang merupakan kebutuhan pertama dan utama yang wajib dipenuhi pertama-tama oleh tiap individu. Karena dengan terpenuhinya kebutuhan ini, orang dapat mempertahankan hidup dari kematian. Kebutuhan utama inilah yang mendorong setiap individu untuk melakukan pekerjaan apa saja, karena ia akan memperoleh imbalan, baik berupa uang atau pun barang yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan utama ini.
- 2). Kebutuhan aktualisasi diri, yakni senantiasa percaya kepada diri sendiri. Pada puncak hirarki, terdapat kebutuhan untuk realisasi diri, atau aktualisasi diri. Kebutuhan-kebutuhan tersebut berupa kebutuhan-kebutuhan individu untuk merealisasi potensi yang ada pada dirinya, untuk mencapai pengembangan diri secara berkelanjutan, untuk menjadi kreatif.

b. Teori Penguatan (Reinforcement Theory)

Teori ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$M = f ( R \ \& \ C )$$

M = Motivasi

R = Reward (penghargaan) - primer/sekunder

C = Consequens (Akibat) - positif/negative

Motivasi seseorang bekerja tergantung pada reward yang diterimanya dan punishment yang akan dialaminya nanti (Arep Ishak & Tanjung Hendri, 2003:35-37).

Penguatan adalah segala sesuatu yang digunakan seorang pimpinan untuk meningkatkan atau mempertahankan tanggapan khusus individu. Jadi menurut teori ini, motivasi seseorang bekerja tergantung pada penghargaan yang diterimanya dan akibat dari yang akan dialaminya nanti. Teori ini menyebutkan bahwa perilaku seorang di masa mendatang dibentuk oleh akibat dari perilakunya yang sekarang.

Jenis reinforcement ada empat, yaitu: (a) *positive reinforcement* (penguatan positif), yaitu penguatan yang dilakukan ke arah kinerja yang positif; (b) *negative reinforcement* (penguatan negatif), yaitu penguatan yang dilakukan karena mengurangi atau menghentikan keadaan yang tidak disukai. Misalnya, berupaya cepat-cepat menyelesaikan pekerjaan karena tidak tahan mendengar atasan mengomel terus-menerus; (c) *extinction* (peredaan), yaitu tidak mengukuhkan suatu perilaku, sehingga perilaku tersebut mereda atau punah sama sekali. Hal ini dilakukan untuk mengurangi perilaku yang tidak diharapkan; (d) *punishment*, yaitu konsekuensi yang tidak menyenangkan dari tanggapan perilaku tertentu.

Reward adalah pertukaran (penghargaan) yang diberikan perusahaan atau jasa yang diberikan penghargaan, yang secara garis besar terbagi dua kategori, yaitu: (a) gaji, keuntungan, liburan; (b) kenaikan pangkat dan jabatan, bonus, promosi, simbol (bintang) dan penugasan yang menarik. Sistem yang efektif untuk pemberian reward (penghargaan) kepada para karyawan harus: (a) memenuhi kebutuhan pegawai; (b) dibandingkan dengan reward yang diberikan oleh perusahaan lain; (c) di distribusikan secara wajar dan adil; (d) dapat diberikan dalam berbagai bentuk; (e) dikaitkan dengan prestasi.

### c. Teori Harapan (Expectancy Theory)

Teori ekspektansi menyatakan bahwa motivasi kerja dideterminasi oleh keyakinan-keyakinan individual sehubungan dengan hubungan upaya-kinerja, dan

di dambakannya berbagai macam hasil kerja, yang berkaitan dengan tingkat kinerja yang berbeda-beda. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa teori tersebut berlandaskan logika: "Orang-orang akan melakukan apa yang dapat mereka lakukan, apabila mereka berkeinginan untuk melakukannya".

Vroom (dalam Winardi, 2002:109-110) berpendapat bahwa motivasi terhadap kerja merupakan hasil dari ekspektansi kali instrumentalitas, kali valensi. Hubungan multiplikatif tersebut berarti bahwa daya tarik motivasional jalur pekerjaan tertentu, sangat berkurang, apabila salah satu di antara hal berikut: ekspektansi, instrumentalitas, atau valensi mendekati nol. Sebaliknya agar imbalan tertentu memiliki sebuah dampak motivasional tinggi serta positif, sebagai hasil kerja, maka ekspektansi, instrumentalitas, dan valensi yang berkaitan dengan imbalan tersebut lebih tinggi serta positif.

Motivasi - Ekspektansi x Instrumen x Valensi ( $M = E \times I \times V$ )

Hubungan antara motivasi seseorang melakukan suatu kegiatan dengan kinerja yang akan diperolehnya yakni apabila motivasinya rendah jangan berharap hasil kerjanya (kinerjanya) baik. Motivasi dipengaruhi oleh berbagai pertimbangan pribadi seperti rasa tertarik atau memperoleh harapan.

Istilah-istilah Ekspektansi dipandang dari sudut Perspektif Manajerial Selain teori ekspektansi diatas, terdapat teori motivasi dengan model lain yang dirumuskan sebagai berikut:

$$M = \{(E - P)\} \{(P - O) V\}$$

Penjelasannya adalah:

M = Motivasi E = Pengharapan (*Expectation*)

P = Prestasi (*Performance*)

O = Hasil (*Outcome*)

V = Penilaian (*Value*)

Secara sederhana, dalam teori ini, motivasi merupakan interaksi antara harapan setelah dikurangi prestasi, dengan kontribusi penilaian yang dikaitkan dengan prestasi dikurangi hasil. Karena kebutuhan di atas merupakan generalisasi

karena kenyataannya kebutuhan orang tidak sama, maka dikenai The Expectacy Model yang menyatakan. "Motivasi adalah fungsi dari berapa banyak yang diinginkan dan berapa besar kemungkinan pencapaiannya" (lihat Gambar 2.6).

Dari teori di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk meningkatkan motivasi, maka seorang manajer harus (Arep Ishak & Tanjung Hendri, 2003:32-34) :

- 1). Mengakui bahwa setiap karyawan memiliki kebutuhan yang berbeda dan preferensi yang berbeda pula. Tidak ada dua orang yang benar-benar memiliki kebutuhan yang sama.
- 2). Mencoba memahami kebutuhan utama seorang karyawan. Memahami apa yang dibutuhkan apalagi kebutuhan utama karyawan, merupakan perilaku atasan yang dicintai bawahan.
- 3). Membantu seorang pegawai menentukan upaya mencapai kebutuhannya melalui prestasi. Hal ini tidak sulit jika dilakukan dengan ketulusan, bukan pamrih.

d. Teori Penetapan Tujuan Locke

Suprihanto, dkk (2003:52-53) menyatakan bahwa teori penetapan tujuan (*goal-setting theory*) ini merupakan suatu teori yang menyatakan bahwa tujuan-tujuan yang sifatnya spesifik atau sulit cenderung menghasilkan kinerja (*performance*) yang lebih tinggi. Pencapaian tujuan dilakukan melalui usaha partisipasi. Meskipun demikian pencapaian tujuan belum tentu dilakukan oleh banyak orang. Dalam pencapaian tujuan yang partisipatif mempunyai dampak positif berupa timbulnya penerimaan (*acceptance*), artinya sesulit apapun apabila orang telah menerima suatu pekerjaan maka akan dijalankan dengan baik. Sementara itu dalam pencapaian tujuan yang partisipatif dapat pula berdampak negatif yaitu timbulnya superioritas pada orang-orang yang memiliki kemampuan lebih tinggi.

Teori Penetapan Tujuan Locke mengatakan bahwa tujuan dan maksud individu yang disadari adalah determinan utama perilaku. Perilaku orang akan terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai tingkat prestasi yang lebih tinggi.

Menurut teori ini, prestasi akan tergantung pada tingkat kesukaran tujuan, kerincian tujuan, dan komitmen seseorang terhadap tujuan. Tujuan yang lebih sukar akan membuat orang frustrasi sehingga prestasinya juga rendah. Kerincian tujuan akan mempengaruhi pemahaman seseorang terhadap tujuan di mana seseorang lebih menyadari dan memahami tujuannya akan berprestasi lebih baik.

Sedangkan variabel komitmen terhadap tujuan menyangkut keterlibatan seseorang terhadap tujuan. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi bisa diharapkan akan berprestasi lebih baik.

### **2.1.2.3 Manfaat Motivasi**

Kerja Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya.

Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya. Orang pun akan merasa dihargai/diakui, hal ini terjadi karena pekerjaannya itu betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi, sehingga orang tersebut akan bekerja keras. Hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan. Kinerjanya akan dipantau Oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi (Arep Ishak & Tanjung Hendri, 2003:16-17).

## **6.3 Umpan Balik**

### **2.1.3.1. Pengertian**

Umpan balik adalah respon terhadap pesan yang dikirimkan kepada si pengirim pesan (Muhammad, 2001:18). Umpan balik atau *feed back* yang datang dari

penerima diperlukan untuk mengetahui bagaimana akibat yang ditimbulkan oleh pesan yang disampaikan kepadanya. Proses umpan balik merupakan proses evaluasi untuk pengembangan individu, biasanya manajer. Dalam sistem ini (Antonioni, 1996), individu mengevaluasi dirinya dan menerima umpan balik dari anggota organisasi lainnya. Umpan balik ini datang dari atasan langsung dan rekan kerja (*peer*), dan dari bawahan jika individu itu adalah manajer. Bahkan umpan balik itu bisa datang dari pelanggan. Sistem ini telah muncul sebagai alat penilaian kinerja yang penting pada tahun-tahun terakhir dan, lebih penting lagi, juga sebagai alat pengembangan sumber daya manusia. Dengan membandingkan hasil penilaian sendiri dan hasil penilaian orang lain, kita dapat melihat celah-celah yang dapat memberikan informasi bermanfaat untuk tujuan-tujuan pengembangan personal.

Penerimaan umpan balik dari hanya satu sumber (dari pimpinan/supervisor dalam sistem tradisional) mungkin tidak dipercaya, atau informasi negatif yang diterima akan dirasionalisasi oleh penerima umpan balik. Pengumpulan data dari berbagai sumber (bawahan, rekan kerja, manajer dan pelanggan) dapat memberikan kredibilitas dan validitas atas data yang diperoleh. Umpan balik yang diterima merupakan faktor kritis karena tidak hanya untuk menjelaskan bagaimana pandangan orang lain terhadap seseorang tapi juga untuk rencana-rencana tindakan bagi perbaikan kompetensi sumber daya manusia. Di UPS, para manajer dan supervisor menyatakan setuju bahwa umpan balik memperbaiki proses penilaian kinerja mereka dan lebih dari 70% karyawan UPS menyatakan bahwa umpan balik dari berbagai sumber lebih berguna ketimbang yang mereka terima dari manajer mereka sendiri (Hodgetts, Luthans, dan Slocum, 1999).

#### **2.1.3.2. Akuntabilitas Proses Umpan Balik**

Akuntabilitas metode ini terletak pada beberapa hal (Atwater & Waldman, 1998), antara lain:

- 1). Adanya penilaian dari berbagai sumber sehingga bisa dipercaya seberapa kuat validitas dan reliabilitas data yang diperoleh.
- 2). Adanya penilaian secara anonim dan rahasia.
- 3). Proses ini diperkenalkan kepada setiap individu secara hati-hati dan menyeluruh yang dimaksudkan agar individu memahami aturan anonimitas dan kerahasiaan, tujuan-tujuan yang ingin dicapai, bagaimana proses metode ini berjalan (yang menekankan adanya penilaian secara jujur dan *fair*), dan apa saja manfaatnya; dan yang terakhir serta terpenting, adanya upaya inkorporasi metode ini dengan penilaian kinerja formal yang berfokus pada pengembangan berkelanjutan dan menjadi bagian yang kritis dalam kaitannya dengan penilaian prestasi kerja individu setelah melewati program pelatihan dan pengembangan yang diperlukannya.

Jadi metode ini digunakan terutama untuk kegiatan pengembangan dengan menekankan adanya anonimitas dan kerahasiaan. Manajer dinilai secara anonim dan hasilnya dikembalikan kepada manager secara keseluruhan. Biasanya, hanya manajer/karyawan yang dinilai saja yang bisa melihat umpan balik tersebut. Pada awal penyesuaian metode umpan balik, hasil penilaiannya tidak dimasukkan dalam penilaian kinerja formal manajer/karyawan.

Terdapat beberapa alasan mengapa umpan balik digunakan hanya untuk tujuan pengembangan dan dipisahkan dari proses penilaian formal. Pertama, jika para individu yakin bahwa hasil penilaian digunakan untuk tujuan penilaian kinerja, mereka mungkin akan merubah peringkatnya. Atau sebaliknya, jika mereka melihat ini sebagai kesempatan untuk retribusi, mereka akan menurunkan peringkatnya. Kedua, jika digunakan sebagai bagian dari penilaian individu, maka politik dalam penilaian bisa terjadi. Atau bisa jadi secara implisit dan atau eksplisit penyelia mengindikasikan bahwa "jika anda memberi peringkat pada saya, maka saya akan melakukan hal yang sama". Terakhir, di beberapa perusahaan, keterlibatan bawahan dan rekan kerja dalam penilaian individu seringkali dianggap hal yang tabu sehingga banyak yang memboikot dan menolak untuk berpartisipasi. Ketika tingkat partisipasi menurun, maka umpan balik menjadi tidak berguna baik untuk pengembangan dan evaluasi.

### **2.1.3.3. Masalah-Masalah Dalam Sistem Umpan Balik**

Meskipun proses ini menjanjikan, tetap diperlukan adanya perhatian tentang kompleksitas pendekatan umpan balik dalam hal-hal pengukuran (*psychometric*) dan implikasinya, khususnya hubungan antara penilaian diri dan pihak lain untuk isu-isu kompensasi dan promosi. Di samping itu, para manajer juga perlu dilatih untuk menerima umpan balik dari orang lain (Hodgetts, Luthans, & Slocum, 1999).

Ghorpade (2000), mengidentifikasi adanya lima paradoks dalam proses tersebut, antara lain: *employee development paradox*, *multiple constituents paradox*, *anonymous ratings paradox*, *structured feedback paradox*, dan *managerial involvement paradox*. Akan tetapi, berbagai paradoks ini dapat dikelola dengan adanya komitmen kuat dari general manager, proses penyaringan informasi, keterlibatan recipients dalam menentukan behavioral items dalam instrumen umpan balik dan pendelegasian administrasinya. Yang lebih penting lagi adalah adanya kepercayaan (*trust*), keterbukaan (*openness*) dan saling berbagi (*sharing*).

Di sisi lain, Antonioni (1996) menyatakan bahwa kesuksesan penggunaan proses umpan balik perlu menekankan perhatian pada *input* (misalnya: tujuan, pengembangan bentuknya, pemilihan dan pelatihan *appraiser* dan *appraisee*), proses (misalnya: *self-appraisal*, langkah-langkah *coaching*) dan *output* (misalnya: perbaikan perilaku dan kinerja, pembelajaran). Ini dimaksudkan untuk mencegah terjadinya kekecewaan, frustrasi dan *disillusioned*.

## **6.4 Prestasi Kerja**

### **2.1.4.1 Pengertian Prestasi kerja**

Istilah prestasi kerja atau kinerja merupakan pengalihbahasaan dari kata *performance*. Menurut Bernardin dan Russel (dalam Ruky : 2002) definisi *performance* adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Prestasi menekankan pengertian sebagai hasil atau apa yang keluar (*outcomes*) dari sebuah pekerjaan dan kontribusi mereka pada organisasi.

Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2003:94). Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor diatas, semakin besar pula prestasi kerja karyawan.

#### **2.1.4.2 Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja amat penting bagi suatu organisasi. Dengan penilaian prestasi tersebut suatu organisasi dapat melihat sampai sejauh mana faktor manusia dapat menunjang tujuan suatu organisasi. Penilaian terhadap prestasi dapat memotivasi karyawan agar terdorong untuk bekerja lebih baik. Oleh karena itu diperlukan penilaian prestasi yang tepat dan konsisten.

Penilaian prestasi merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Proses penilaian prestasi ini ditujukan untuk memahami prestasi kerja seseorang, dimana kegiatan ini terdiri dari identifikasi, observasi, pengukuran dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi (Panggabean : 2002). Tahapan pada proses penilaian meliputi :

a. Identifikasi

Identifikasi merupakan tahap awal dari proses yang terdiri atas penentuan unsur-unsur yang akan diamati. Kegiatan ini diawali dengan melakukan analisis pekerjaan agar dapat mengenali unsur-unsur yang akan dinilai dan dapat mengembangkan skala penilaian. Apa yang dinilai adalah yang berkaitan dengan pekerjaan, bukan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan.

b. Observasi

Observasi dilakukan dengan melakukan pengamatan secara seksama dan periodik. Semua unsur yang dinilai harus diamati secara seksama agar dapat

dibuat penilaian yang wajar dan tepat. Observasi yang jarang dilakukan dan tidak berkaitan dengan prestasi kerja akan menghasilkan hasil penilaian sesaat dan tidak akurat.

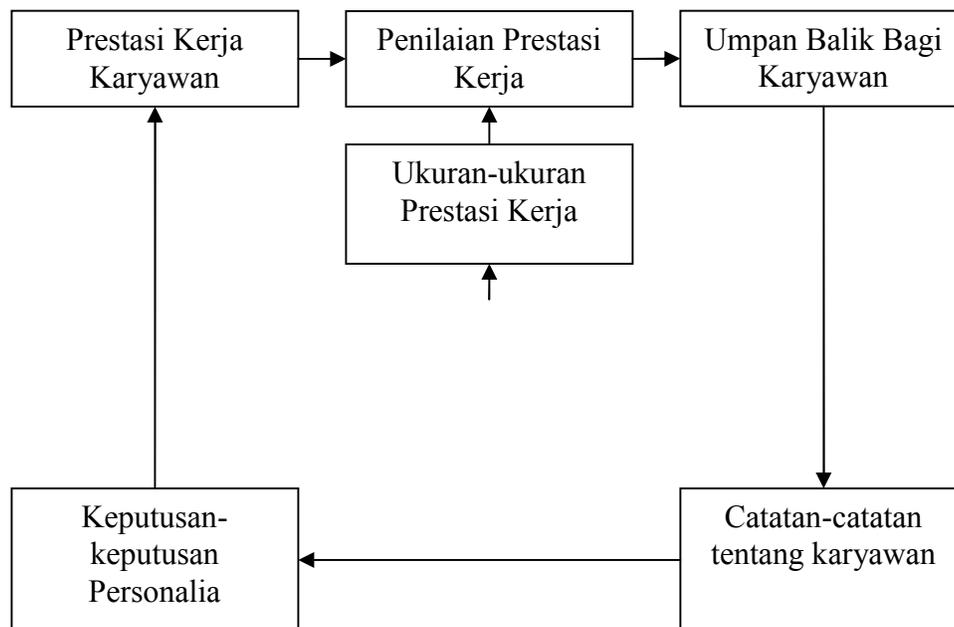
c. Pengukuran

Dalam pengukuran, para penilai akan memberikan penilaian terhadap tingkat prestasi karyawan yang didasarkan pada hasil pengamatan pada tahap observasi.

d. Pengembangan

Pihak penilai selain memberikan penilaian terhadap prestasi kerja karyawan juga melakukan pengembangan apabila ternyata terdapat perbedaan antara yang diharapkan oleh pimpinan dengan hasil kerja karyawan.

Adapun elemen-elemen pokok sistem penilaian mencakup kriteria-kriteria yang ada hubungannya dengan pelaksanaan kerja, ukuran-ukuran kriteria tersebut, dan pemberian umpan balik kepada karyawan seperti ditunjukkan pada gambar 3. dibawah ini.



Gambar 2.3. Elemen-elemen Pokok Sistem Penilaian Prestasi Kerja

Sumber : Handoko, 2001:138

#### **2.1.4.3 Tujuan Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja karyawan berguna bagi organisasi dan harus bermanfaat bagi karyawan. Tujuan penilaian prestasi karyawan sebagai berikut :

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan didalam organisasi.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada didalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga tercapai tujuan untuk mendapatkan prestasi kerja yang baik.
- g. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
- h. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- i. Sebagai kriteria dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan.

Meskipun penilaian prestasi kerja mempunyai banyak manfaat, namun masih banyak pimpinan yang tidak bersedia melakukan. Adapun penyebabnya antara lain : (Panggabean : 2002)

- a. Pihak penilai tidak merasa memiliki, karena mereka tidak dilibatkan dalam menentukan sistem penilaian, tidak dilatih untuk dapat menggunakan sistem yang ada dan usulan terhadap sistem yang ada tidak diperhitungkan.

- b. Adanya keterlibatan secara pribadi. Pimpinan enggan memberikan nilai yang buruk kepada karyawan khususnya orang yang disukai secara pribadi.
- c. Penilaian yang buruk cenderung menimbulkan reaksi untuk bertahan atau bermusuhan daripada untuk mendorong meningkatkan kinerja karyawan.
- d. Pimpinan maupun bawahan menyadari bahwa penilaian yang buruk akan mempengaruhi karir seseorang.
- e. Dalam kenyataannya proses penilaian prestasi kerja tidak dimanfaatkan untuk menentukan kebijaksanaan dalam pemberian penghargaan.
- f. Adanya keraguan dari pimpinan untuk memberikan penilaian yang buruk karena takut tidak mampu untuk memilih dan mengembangkan karyawan.

Bagi karyawan, penilaian prestasi kerja dapat menimbulkan perasaan puas dalam diri mereka, karena dengan cara ini hasil kerja mereka dinilai oleh organisasi dengan sewajarnya dan kelemahan-kelemahan yang ada dalam individu karyawan dapat diketahui. Kelemahan-kelemahan tersebut harus diterima secara sadar oleh karyawan sebagai suatu kenyataan dan pada akhirnya akan menimbulkan dorongan untuk memperbaiki diri.

#### **2.1.4.4 Faktor Penilaian Prestasi Kerja**

Menurut Richard William (dalam Wungu, 2003:48) menunjuk adanya sembilan kriteria faktor penilaian prestasi kerja pegawai, yaitu :

- a. *Reliable*, harus mengukur prestasi kerja dan hasilnya secara obyektif.
- b. *Content valid*, secara rasional harus terkait dengan kegiatan kerja.
- c. *Defined spesific*, meliputi segenap perilaku kerja dan hasil kerja yang dapat diidentifikasi.
- d. *Independent*, perilaku kerja dan hasil kerja yang penting harus tercakup dalam kriteria yang komprehensif.
- e. *Non-overlapping*, tidak ada tumpang tindih antar kriteria.
- f. *Comprehensive*, perilaku kerja dan hasil kerja yang tidak penting harus dikeluarkan.
- g. *Accessible*, kriteria haruslah dijabarkan dan diberi nama secara komprehensif.

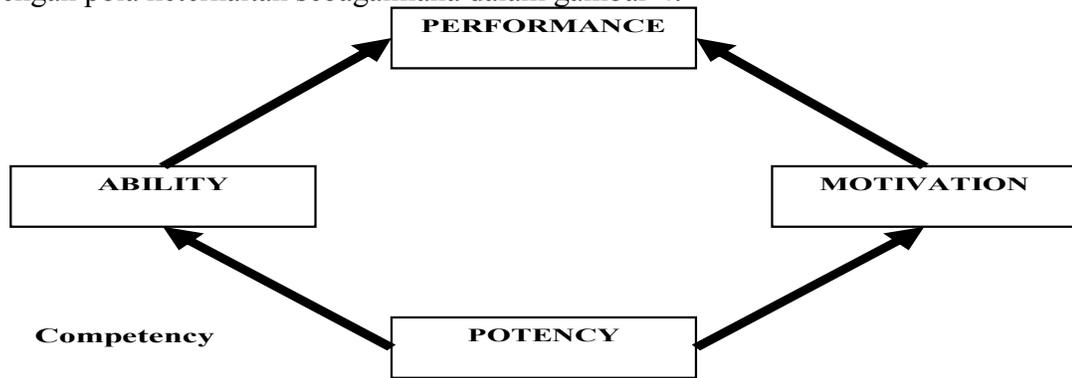
- h. *Compatible*, kriteria harus sesuai dengan tujuan dan budaya organisasi.
- i. *Up to date*, sewaktu-waktu kriteria perlu ditinjau ulang menilik kemungkinan adanya perubahan organisasi.

Prestasi kerja dihasilkan oleh adanya 3 (tiga) hal, yaitu : Richard William (dalam Wungu, 2003:48)

- a. Kemampuan (*ability*) dalam wujudnya sebagai kapasitas untuk berprestasi (*capacity to perform*).
- b. Kemampuan, semangat, hasrat atau motivasi dalam wujudnya sebagai kesediaan untuk berprestasi (*willingness to perform*).
- c. Kesempatan untuk berprestasi (*opportunity to perform*)

Prestasi kerja sebagai hasil kerja (*output*) yang berasal dari adanya perilaku kerja serta lingkungan kerja tertentu yang kondusif. Dalam menentukan faktor penilaian individu pegawai, maka lingkungan kerja sebagai kesempatan untuk berprestasi yang dapat dipengaruhi oleh adanya peralatan kerja, bahan, lingkungan fiskal kerja, perilaku kerja pegawai yang lain, pola kepemimpinan, kebijakan organisasi, informasi serta penghasilan secara keseluruhan akan dianggap konstan karena bersifat pemberian, berasal dari luar diri pegawai dan bukan merupakan perilaku pegawai.

Maka hal-hal pokok yang harus dinilai dalam kegiatan penilaian individu pegawai meliputi faktor *performance*, *ability*, *motivation* dan *potency* pegawai dengan pola keterkaitan sebagaimana dalam gambar 4.



Gambar 2.4. Penilaian Individu Pegawai

Sumber : William (dalam Wungu, 2003:49)

Dalam gambar tersebut diatas *performance* diposisikan sebagai hasil (*output*) yang ditentukan oleh tiga hal *ability*, *motivation* dan *potency*. Potensi merupakan kemampuan dan kesediaan pegawai yang masih terpendam dalam dirinya adalah sumber energi bagi tampilan *ability* dan motivasi seseorang, dimana pada akhirnya kedua hal tersebut harus dapat diamati dalam bentuk perilaku kerja yang akan mempengaruhi prestasi kerja. *Ability* adalah segenap kemampuan, pengetahuan serta penguasaan pegawai atas teknis pelaksanaan tugas-tugas jabatannya. Sedangkan motivasi pegawai sebagai taraf kesediaan, dorongan seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau perilaku tertentu yang menunjang pencapaian prestasi kerja.

Apabila dilihat dari sistematikanya, maka potensi dapat dikategorikan sebagai faktor penilaian yang berasal dari kelompok masukan (*input*) dan *ability* bersama-sama *motivation* sebagai suatu kesatuan dapat disebut sebagai faktor penilaian dalam kelompok proses, dan *performance* merupakan faktor penilaian dari kelompok keluaran (*output*).

Menurut Gomes (2003:142) penilaian prestasi kerja dapat dilakukan berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik yaitu :

- a. *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- b. *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- c. *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan.
- d. *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- e. *Cooperation*, kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain.
- f. *Dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
- g. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.

- h. *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini mengacu pada hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ariyani (2001) yang meneliti tentang pengaruh persepsi pelatihan, insentif dan umpan balik terhadap motivasi dan prestasi kerja. Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui pengaruh pelatihan kerja, insentif dan umpan balik terhadap tingkat motivasi karyawan. Metode analisis yang dipakai adalah analisis regresi linier berganda.

Persamaan dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ariyani dengan penelitian ini adalah, dimana pada penelitian terdahulu peneliti menggunakan variabel umpan balik sedangkan pada penelitian ini peneliti juga menggunakan variabel tersebut. Dalam penelitian ini alat analisis yang digunakan antara lain : uji koefisien determinasi berganda, regresi linier berganda, uji F dan uji t.

Selain mengacu pada penelitian Ariyani, penelitian ini juga mengacu pada penelitian oleh Devi (2009), dengan sampel sebanyak 50 responden. Penelitian ini ditujukan untuk Menganalisis pengaruh kepuasan kerja, motivasi dan komitmen terhadap prestasi kerja karyawan. Metode analisis yang dipakai adalah analisis regresi linier berganda.

Persamaan dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Devi dengan penelitian ini adalah, dimana pada penelitian terdahulu peneliti menggunakan variabel komitmen dan motivasi sedangkan pada penelitian ini peneliti juga menggunakan variabel tersebut. Penelitian ini menggunakan instrumen uji validitas dan reliabilitas, sehingga tingkat valid dan reliabelnya lebih terjamin.

Sedangkan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah:

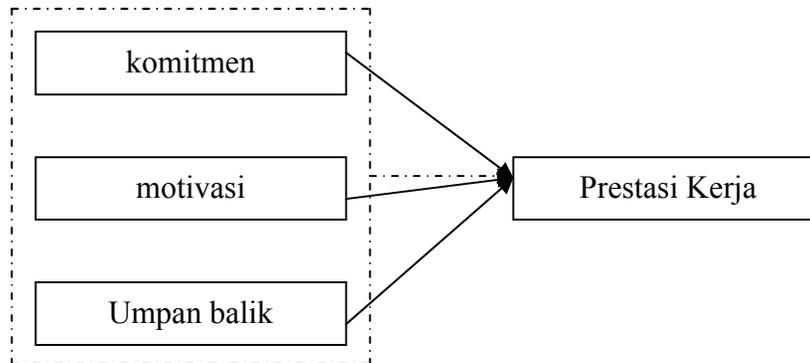
Tabel 2.1. Perbedaan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Sekarang

No.	Nama Peneliti	Tahun	Judul	Faktor	Metode Analisis Data
1.	Titik Ariyani	2001	Pengaruh Persepsi Pelatihan, Insentif Dan Umpan Balik Terhadap Motivasi Dan Prestasi Kerja Karyawan	Pelatihan, Insentif, Umpan Balik, Motivasi Dan Prestasi Kerja	Regresi linier berganda
2.	devi	2009	Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Dengan komitmen Sebagai Variabel Intervening	kepuasan kerja, motivasi, komitmen dan prestasi kerja	Regresi linier berganda
3.	Marida Fandi Setiawan	2010	Analisis Pengaruh Komitmen, Motivasi dan Umpan Balik terhadap prestasi kerja	Komitmen, Motivasi, Umpan balik, prestasi kerja	Analisis Regresi Linier Berganda

## 2.3 Kerangka Konseptual dan Hipotesis

### 7.1 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual mempermudah penelitian dalam menguraikan secara sistematis pokok permasalahan dalam penelitiannya. Kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Keterangan :

—————▶ : Pengujian secara parsial

- - - - -▶ : Pengujian secara simultan

Gambar 2.5. Kerangka Konseptual

## 7.2 Perumusan Hipotesis

### 7.2.1 Komitmen dan Pengaruhnya Terhadap Prestasi Kerja

Mabley et. al (1979) dalam Suwandi dan Nur Indriantoro (1999) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat kekerapan identifikasi dan tingkat keterikatan adanya keyakinan untuk mengusahakan yang terbaik untuk organisasi dan adanya keinginan yang pasti untuk mempertahankan keikutsertaan dalam organisasi. Robbins (2003) mengemukakan komitmen merupakan salah satu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka terhadap organisasi tempat bekerja. Meyer dan Allen (1993) mengemukakan tiga komponen tentang komitmen : 1). *Affective Commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (*emotional attachment*) atau merasa mempunyai nilai sama dengan organisasi, 2). *Continuance Commitment*, yaitu kemauan individu untuk tetap bertahan dalam organisasi karena tidak menemukan pekerjaan lain atau karena *rewards* ekonomi tertentu, 3). *Normative Commitment*, timbul dari nilai-nilai karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena ada kesadaran bahwa berkomitmen terhadap organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan.

Komitmen adalah kesanggupan untuk bertanggungjawab terhadap hal-hal yang dipercayakan kepada seseorang. Dengan komitmen yang kuat akan memungkinkan seseorang bisa mengeluarkan sumber daya fisik, mental dan spiritual tambahan yang bisa diperoleh, sebaliknya tanpa komitmen maka pekerjaan-pekerjaan besar akan sulit terlaksana. Menurut Steers dan Porter (2003 : 520), suatu bentuk komitmen kerja yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi kerja yang bersangkutan.

Dalam penelitian Devi (2009), salah satu variabel independennya yaitu komitmen. Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa secara parsial komitmen berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Karena komitmen menunjukkan keyakinan kuat seseorang karyawan terhadap nilai dan sasaran yang ingin di capai dalam organisasi, jadi karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan

selalu memiliki pandangan dan loyalitas yang tinggi juga selalu mengutamakan kepentingan perusahaan atau organisasi. Dengan sendirinya akan memunculkan komitmen karyawan terhadap organisasi dan akan meningkatkan prestasi kerja. Sehingga perumusan hipotesisnya yang diajukan yaitu :

$H_1$  : komitmen berpengaruh terhadap prestasi kerja

### **7.2.2 Motivasi dan Pengaruhnya Terhadap Prestasi Kerja**

Motivasi merupakan sebuah keahlian dalam mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi dapat tercapai. Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan ekonomis yaitu untuk memperoleh uang, sedangkan kebutuhan nonekonomis dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan keinginan lebih maju. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja, untuk mencapai hal ini diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena dapat mendorong seseorang bekerja dan selalu berkeinginan untuk melanjutkan usahanya. Oleh karena itu jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai prestasi kerja yang tinggi pula.

Suharto dan Cahyono (2005) dan Hakim (2006) menyebutkan ada salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Rivai (2004) menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi kerja, prestasi kerja pegawai akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan prestasi kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Motivasi adalah dorongan mental terhadap perorangan atau orang-orang sebagai anggota kelompok dalam menanggapi suatu peristiwa dalam masyarakat. Jewel dan Marc (1998), motivasi mengacu pada jumlah kekuatan yang menghasilkan,

mengarahkan dan mempertahankan usaha dalam perilaku tertentu. tinggi rendahnya prestasi kerja ditentukan oleh tinggi rendahnya motivasi kerja. Hal ini diperkuat dengan penelitian Devi (2009). Dalam penelitiannya, Devi menggunakan variabel motivasi dan hasil penelitiannya yaitu motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Karena motivasi yang diberikan oleh manajer diharapkan dapat membuat karyawan bekerja lebih giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil yang optimal, kebijakan perusahaan dalam memberikan motivasi erat kaitannya dengan prestasi kerja yang akan di capai. Maka prestasi kerjanya akan meningkat. Rumusan hipotesis yang diajukan yaitu :

$H_2$  : motivasi berpengaruh terhadap prestasi kerja

### **7.2.3 Umpan Balik dan Pengaruhnya Terhadap Prestasi Kerja**

Spreitzer (dikutip oleh Rahman dkk. 2007) berdasarkan pada penelitian yang telah dilakukan oleh Lawler (1992), menyimpulkan bahwa terdapat 2 informasi (umpan balik) yang mempengaruhi pemberdayaan karyawan. Informasi pertama berkaitan dengan misi organisasi dan informasi kedua berhubungan dengan prestasi kerja karyawan itu sendiri. Informasi yang pertama mengenai misi organisasi. Informasi ini membantu menciptakan rasa pengertian karyawan pada tujuan perusahaan dan mengarahkan karyawan untuk bertindak sesuai dengan tujuan organisasi yang ada (Conger dan Kanugo, 1989 ; Lawler, 1992 dikutip oleh Rahman dkk. 2007). Informasi yang kedua yang selanjutnya mempengaruhi pemberdayaan berkaitan dengan prestasi kerja. Informasi ini sebenarnya berfungsi agar karyawan mengetahui tentang seberapa besar perannya terhadap peningkatan pada keberhasilan perusahaan dan seberapa baik pekerjaannya dilakukan. Selain itu, informasi tentang prestasi kerja juga akan meminimalisasi rasa ketidakpastian dalam karyawan dengan cara memberikan evaluasi pada setiap pekerjaan.

Informasi tentang strategi dan juga prestasi kerja diharapkan mampu membuat tugas seseorang lebih berarti (*meaning*). Hal tersebut dikarenakan dengan informasi mengenai strategi dan juga prestasi kerja dapat membantu seseorang menyadari visi

dan misi organisasi dan bagaimana seharusnya tugas dapat dilaksanakan dengan baik. Berkaitan dengan dimensi *self determination*, bahwa informasi tentang prestasi kerja akan menyediakan pengarahan tentang bagaimana mempertahankan atau meningkatkan prestasi kerja serta dapat memperkuat pemahaman seseorang terhadap tujuan perusahaan. Gist dan Mitchell (1992) (dikutip Rahman dkk 2007) menyatakan bahwa persepsi kompetensi (*Competence*) diperkuat dengan penyediaan informasi yang dapat meningkatkan pemahaman seorang individu atas sebuah tugas, kompleksitas tugas tersebut dan lingkungan tugas. Thomas dkk (1993) (dikutip oleh Rahman dkk 2007) menyatakan bahwa karyawan yang menggunakan informasi prestasi kerja akan memiliki kontrol yang lebih besar atas permasalahan pada perusahaan. Hal ini memberikan karyawan perasaan seolah-olah mereka mempunyai pengaruh yang besar terhadap perusahaan tempat mereka bekerja (*perceived impact*)

Umpan balik adalah respon terhadap pesan yang dikirimkan kepada si pengirim pesan (Muhammad, 2001:18). Umpan balik dapat meningkatkan prestasi pegawai (sebagai sumber daya) menjadi lebih baik lagi dari sebelumnya. Sehingga tidak terjadi penyimpangan terhadap prestasi kerja perusahaan. Dan prestasi kerja tersebut diharapkan mampu memuaskan keinginan dari partner kerja perusahaan tersebut. Hal ini diperkuat dengan penelitian Ariyani (2001). Dalam penelitiannya, Ariyani menyimpulkan bahwa ada pengaruh positif antara pelatihan, insentif dan umpan balik terhadap motivasi dan prestasi kerja.

$H_3$  : umpan balik berpengaruh terhadap prestasi kerja

Beberapa penjelasan dalam tinjauan pustaka yang di jelaskan sebelumnya di atas maka munculah tiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian, selanjutnya dari penjelasan tersebut memunculkan hipotesis yang keempat. Pendapat-pendapat para ahli di atas memunculkan kesimpulan berikutnya bahwa :

$H_4$  : komitmen, motivasi dan umpan balik berpengaruh terhadap prestasi kerja

## **BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN**

### **3.1 Rancangan Penelitian**

Rancangan penelitian menunjukkan kegiatan yang dilakukan oleh peneliti mulai dari perumusan hipotesis sampai pada analisis data. Penelitian ini merupakan metode penelitian *survey* yaitu suatu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan mengandalkan kuisioner sebagai instrumen pengumpulan data. Dengan demikian penelitian ini dikategorikan sebagai *explanatory research*, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesis melalui uji F dan uji t (Indriantoro dan Supomo, 2002).

### **3.2 Metode Pengambilan Sampel**

Penentuan sampel merupakan bagian dari populasi yang diharapkan bisa mewakili dari populasi secara keseluruhan, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi dan BPR Eka Usaha Jember. Sugiyono (2003:72) berpendapat bahwa “sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Mengenai besar kecilnya sampel harus diambil, Mantra dalam Singarimbun dan Efendi (2005:25) mengemukakan bahwa : “Besarnya sampel yang harus diambil untuk mendapatkan data representatif beberapa peneliti menyatakan bahwa besarnya sampel tidak boleh kurang dari 10% tetapi ada juga ahli yang menyatakan sampel minimal 5% dari jumlah elementer suatu populasi”.

Penentuan menurut Hadi (2002:73) adalah “sebenarnya tidak ada suatu ketentuan yang mutlak berapa persen suatu sampel harus diambil dari populasi, ketiadaan yang mutlak itu tidak diperlukan menimbulkan keragu-raguan pada seorang penyidik”.

Berdasarkan pada teori tersebut maka peneliti menentukan besar sampel yang akan diambil dalam penelitian ini sebesar 100% dari populasi sasaran. Penelitian ini dilakukan pada bulan penelitian yaitu mulai tanggal 1 Maret sampai dengan tanggal 5 bulan April 2011.

### **3.3 Proses Pengumpulan Data**

#### **3.3.1 Jenis dan Sumber Data**

Penelitian ini menggunakan jenis data subyektif, yaitu jenis data yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi responden (Indriantoro dan Supomo, 2002), sehingga telah jelas bahwa data yang diperoleh didasarkan pada persepsi karyawan terhadap berbagai variabel yang diteliti.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Data Primer (*Primary Data*)

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli atau tidak melalui perantara. Data primer khusus dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian (Indriantoro dan Supomo, 2002). Sumber data primer dalam penelitian ini adalah dari para karyawan perusahaan yang menjadi obyek penelitian.

b. Data sekunder (*Secondary Data*)

Data sekunder merupakan data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung atau melalui media perantara (Indriantoro dan Supomo, 2002). Sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah diperoleh dari pihak lain selain di luar obyek penelitian, misal dari pernyataan konsumen.

#### **3.3.2 Teknik Pengumpulan Data**

a. Kuisisioner, yaitu metode pengumpulan data yang menggunakan daftar pertanyaan yang dijawab oleh para responden secara tertulis.

b. Wawancara, yaitu metode pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan secara langsung terhadap objek yang diteliti.

### 3.4 Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran Data

#### 3.4.1 Definisi Operasional Variabel

**Definisi Operasional variabel penelitian yang digunakan adalah sebagai berikut :**

a. Variabel bebas

X : Variabel bebas adalah variabel yang dalam hubungannya dengan variabel lain dan bertindak sebagai penyebab pengaruh variabel lain. Disini yang menjadi variabel bebas adalah sebagai berikut :

1). Komitmen

Komitmen adalah keinginan yang kuat dari pihak karyawan terhadap organisasi yang ditandai dengan pengabdian yang besar dengan cara memberikan sikap, perilaku, dan kemampuan yang terbaik untuk organisasi. Komitmen memiliki indikator (Allen dan Mayer (dalam Kuntjoro, 2000)) :

- a). *Affective commitment*
- b). *Continuance commitment*
- c). *Normative commitment*

2). Motivasi

Motivasi adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Motivasi memiliki indikator (Mc. Clelland (dalam Winardi, 2001)) :

- a). Motivasi kekuasaan
- b). Motivasi afiliasi
- c). Motivasi kompetensi

3). Umpan Balik

Umpan balik adalah merujuk pada informasi yang diterima pekerja tentang seberapa baiknya seorang karyawan melaksanakan tugasnya. Umpan Balik memiliki indikator (Maylett dan Riboldi, (dalam Suryanto, 2007) ) :

- a). Pujian atas prestasi kerja
- b). Informasi tingkat prestasi kerja

b. Variabel terikat

Variabel yang nilainya dipengaruhi oleh variabel bebas. Disini yang menjadi variabel terikat adalah prestasi kerja (Y) yaitu penilaian pimpinan terhadap prestasi kerja karyawan. Yang termasuk indikator variabel terikat adalah Gomes (2003) :

- Kualitas kerja
- Kuantitas kerja
- sikap

### **3.4.2 Skala Pengukuran Data**

Setelah menyebutkan mengenai indikator-indikator dari setiap variabel di atas, maka untuk membuat gambaran analisis, dibuat kriteria penilaian jawaban responden dari masing-masing indikator yang menggunakan skala likert dengan lima alternatif jawaban. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala *likert* variabel akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pernyataan (Husein, 2002 : 225) :

- a. untuk jawaban a diberi skor 5 dengan kategori sangat tinggi ;
- b. untuk jawaban b diberi skor 4 dengan kategori tinggi ;
- c. untuk jawaban c diberi skor 3 dengan kategori cukup tinggi ;
- d. untuk jawaban d diberi skor 2 dengan kategori rendah ;
- e. untuk jawaban e diberi skor 1 dengan kategori sangat rendah ;

## **3.5 Uji Kualitas Data**

### **3.5.1 Uji Validitas**

Alat pengukur yang dapat berfungsi dengan sebagaimana mestinya atau berfungsi dengan baik akan mampu untuk melakukan pengukuran secara tepat atas gejala-gejala sosial tertentu. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2002:109). Validitas dari data penelitian itu akan ditentukan oleh proses pengukuran yang akurat. Suatu instrumen pengukur akan dikatakan valid jika instrumen tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur yang dalam hal ini pertanyaan-pertanyaan kuisisioner itu pas pada sasaran dan bersifat menohok,

sehingga responden tidak akan berbohong atas jawaban yang sesuai dengan realita. Validitas data dalam penelitian diuji dengan dengan uji validitas konstruk dengan analisa faktor , menggunakan program *Statistical Package for Social Science (SPSS)* versi 16.00. Analisa faktor bertujuan menduga *uni dimensionalitas* pengukuran, yang artinya item-item yang digunakan secara tegas hanya mengukur satu faktor *loading* yang tinggi di hanya satu faktor saja. *Rules of thumb* faktor *loading* harus lebih besar atau sama dengan 0,4 (Hair *et al.*, 1998 dalam Jumaili, 2005).

### **3.5.2 Uji Reliabilitas**

Uji Reliabilitas adalah suatu pedoman yang menunjukkan sejauh mana alat berupa kuisisioner pengukur keterkaitan masing-masing variabel itu dapat dipercaya atau tidak kehandalannya dalam mengukur tentang sesuatu hal (Umar, 2002). Metode atau teknik pengukuran reliabilitas menggunakan indeks numerik yang disebut dengan koefisien (Indriantoro dan Supomo, 2000) yang menggunakan dua cara, yaitu:

1. Pengukuran ulang (*repeated measure*) yaitu: Proses pengukuran dan analisa data dilakukan berulang-ulang pada waktu yang berbeda-beda dengan kuesioner atau pertanyaan yang sama. Hasil pengukuran apakah konsisten dengan pengukuran sebelumnya.
2. Pengukuran sekali saja (*one shot*) yaitu: Proses pengukuran dan analisa data dilakukan hanya pada satu waktu tertentu saja. Kemudian dilakukan perbandingan dengan pertanyaan lain atau dengan pengukuran keterkaitan pengaruh hubungan antar jawaban atas masalah yang ditelitinya.

Koefisien penelitian ini adalah menggunakan metode *internal konsistensi reliabilitas* yang hanya memerlukan satu kali pengujian terhadap responden dengan metode analisis uji statistik *Cronbach's Alpha* dalam program SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versi 16.00. *Cronbach Alpha* yaitu koefisien reliabilitas yang menunjukkan seberapa baik item (tiap-tiap pertanyaan) dalam suatu instrument berkorelasi positif dengan item yang lainnya. Teknik ini merupakan teknik pengujian konsistensi reliabilitas antar item yang paling populer dan menunjukkan indeks konsistensi reliabilitas yang cukup sempurna (Sekaran, 2000). Teknik pengujian

kehandalan (reliabilitas) yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan dan mempraktekkan penerapan rumus sebagai berikut:

$$r_n = \left( \frac{M}{M - 1} \right) - \left( \frac{V_t - V_x}{V_t} \right) = \frac{M \cdot (1 - V_x)}{(M - 1) \cdot V_t}$$

Keterangan :

$r_n$  = Koefisien reliabilitas alpha

M = Jumlah butir

$V_x$  = Variansi butir

$V_t$  = Variansi total/faktor

Kriteria untuk mengetahui tingkat reliabilitas yaitu sebesar nilai *Cronbach's Alpha*. Jika nilai *Alpha* makin tinggi dari 0,6 pada suatu variabel (konstruk) dikatakan tingkat reliabilitas pengukuran instrumen tersebut semakin baik atau sempurna (Sekaran, 2000 : 204). Kriteria dalam menentukan tingkat kehandalan (reliabilitas) dari data adalah sebagai berikut :

- (a). Nilai koefisien alpha antara 0,80 - 1,00 termasuk kategori baik
- (b). Nilai koefisien alpha antara 0,60 - 0,79 termasuk kategori dapat diterima.
- (c). Nilai koefisien alpha lebih kecil dari 0,60 termasuk kategori kurang baik.

### 3.6 Metode Analisis Data

#### 3.6.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel dependen (Y) dengan variabel independen (X). Dengan Rumus (Supranto, 2001: 258 ):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana :

Y = prestasi kerja

a = Konstanta

$b_1, b_2, b_3$  = Koefisien regresi

$X_1$  = komitmen

$X_2$  = motivasi

$X_3$  = umpan balik

e = Variabel Pengganggu

### 3.6.2 Uji Asumsi Klasik

Agar model analisis regresi yang digunakan dapat menjadi penaksiran yang baik dan tidak bias, maka diuji dengan uji ekonometrika, yaitu :

#### 1. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah uji untuk menunjukkan suatu keadaan dimana satu atau lebih variabel dapat dinyatakan sebagai kombinasi linier dari variabel independen lainnya. Uji multikolinearitas digunakan apabila terdapat hubungan yang sempurna diantara beberapa variabel yang menjelaskan semua model regresi (Gujarati, 1999). Pengujian dapat dilakukan dengan menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF). Apabila VIF lebih kecil dari 0,10 atau lebih besar dari 10, maka terjadi multikolinearitas. Sebaliknya tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independen apabila nilai VIF berada pada kisaran 0,10 sampai 10. Selain itu multikolinearitas terjadi apabila angka *tolerance* (TOL) menjauhi 1.

#### 2. Uji Heterokedastisitas

Pengujian heterokedastisitas dilakukan untuk melihat apakah variabel pengganggu mempunyai variabel yang sama atau tidak. Hal ini dapat dilambangkan dengan : (Supranto, 2000: 214)

$$E(V^2) = J^2$$

Apabila diperoleh uraian yang sama maka variabel pengganggu homoskedastisitas (penyebaran yang sama) dapat terpenuhi. Untuk menguji atau menganalisa ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dijelaskan dengan menggunakan *scatterplot*.

#### 3. Uji Normalitas

Apakah dalam model regresi variabel terikat dan variabel bebas dua-duanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi datanya normal. Cara mendeteksinya yaitu dengan melihat penyebaran data pada sumber diagonal pada grafik normal *P. Plot of Regression standarized* dalam pengambilan keputusan. Jika data menyebar sekitar garis dan mengikuti arah garis

diagonal, maka model regresi tersebut layak dipakai untuk memprediksi variabel bebas dan sebaliknya. (Santoso, 2005 : 358)

### 3.6.3 Uji F

Uji f digunakan untuk menguji adanya pengaruh antara variabel (X) terhadap variabel terikat secara bersama-sama dengan rumus (Supranto, 2001: 260) :

$$F = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

Dimana :

$R^2$  = Koefisien Korelasi Berganda

k = Jumlah Variabel Bebas

n = Jumlah Sampel

**Dimana prosedur penelitian sebagai berikut :**

1.  $H_0 : b_1 ; b_2 ; b_3 = 0$  artinya tidak ada pengaruh antara variabel X terhadap variabel Y.

$H_0 : b_1 ; b_2 ; b_3 > 0$ , artinya ada pengaruh paling sedikit ada satu variabel x yang mempengaruhi variabel Y.

2. Level Of Significant 95 % ( $\alpha = 0,05$ ), menggunakan  $\alpha = 0,05$  karena paling sesuai untuk mengetahui tingkat signifikansi variabel x terhadap variabel Y.

3. Kriteria pengujian :

Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya  $X_1, X_2$  dan  $X_3$  tidak ada pengaruh terhadap Y.

Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya  $X_1, X_2$  dan  $X_3$  ada pengaruh terhadap Y.

### 3.6.4 Uji t

Uji t di digunakan untuk menguji adanya pengaruh antara variabel (X) terhadap variabel terikat secara individu (Supranto, 2001: 260) dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{b}{Sb}$$

Dimana :

$t$  = Besarnya nilai hitung

$b$  = Koefisien regresi

$sb$  = Standar deviasi dari variabel bebas

Dimana prosedur penelitian :

1.  $H_0 : b_i = 0$ , artinya tidak ada pengaruh dari masing-masing variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ ) terhadap variabel ( $Y$ ).

$H_a : b_i \neq 0$ , artinya ada pengaruh dari masing-masing variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ ) terhadap variabel ( $Y$ ).

2. *Level Of Significant* 95 % ( $\alpha = 0,05$ ), menggunakan  $\alpha = 0,05$  karena paling sesuai untuk mengetahui tingkat signifikansi variabel  $X$  terhadap variabel  $Y$ .

3. Kriteria pengujian :

Jika  $t_{hitung} > t$  tabel atau  $-t_{hitung} < -t$  tabel, maka  $H_0$  ditolak berarti ada pengaruh yang berarti dari masing-masing variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ ) terhadap variabel ( $Y$ ), jika  $-t \leq t \leq t$  tabel, maka  $H_0$  diterima berarti tidak ada pengaruh dari masing-masing variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ ) terhadap variabel ( $Y$ ).

### 3.6.5 Analisis Koefisien Determinasi Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh variabel bebas ( $X$ ) terhadap variabel terikat ( $Y$ ) (Supranto, 2001: 259) digunakan rumus sebagai berikut :

$$R^2 = \frac{b_1 \sum Y_1 X_1 + b_2 \sum Y_1 X_2 + b_3 \sum Y_1 X_3}{\sum Y_1^2}$$

Dimana :

$R^2$  = Koefisien determinasi berganda

$b$  = Koefisien regresi

Kriteria pengujian determinasi berganda adalah sebagai berikut :

1.  $R^2 = 0$ , berarti tidak ada hubungan antara X dan Y
2.  $R^2 = 1$ , berarti regresi tepat atau sempurna

Jika nilai  $R^2$  semakin mendekati 1, maka semakin tepat garis regresi untuk mewakili data observasi dan begitu juga sebaliknya.

### 3.6.6 Analisis Koefisien Determinasi Parsial

Alat analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya proporsi sumbangan variabel-variabel bebas komitmen, motivasi dan umpan balik secara parsial terhadap variabel terikat (*dependent*) yaitu prestasi kerja (Y), atau untuk mengetahui variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap prestasi kerja.

**Formulasi yang digunakan adalah sebagai berikut (Supranto, 2001: 262) :**

$$r^2_{x|y} = \frac{b\{n \sum xiy - (\sum xi)(\sum xy)\}}{n \sum y^2 - (\sum y)^2}$$

Dimana :

$r^2$  = koefisien determinasi variabel i terhadap keputusan konsumen

b = koefisien arah

y = keputusan konsumen

Dengan kriteria nilai r sebagai berikut :

1. Bila  $r = 0$  atau tidak ada hubungan, maka korelasi kedua variabel tidak ada.
2. Bila  $r = + 1$  atau mendekati 1, maka korelasi kedua variabel positif dan kuat.
3. Bila  $r = -1$  atau mendekati  $-1$ , maka korelasi kedua variabel negatif dan kuat.

## **BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **4.1. PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi**

#### **4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan**

PT. BPR BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi didirikan pada tanggal 1 Januari 1997 dengan mengikuti teknik pelaksanaan operasional bank sesuai dengan tata laksana yang diatur oleh Bank Indonesia.

Semenjak Bank Indonesia mengizinkan beroperasinya BPR sebagai bank yang memberikan kredit atau bantuan kepada para pengusaha kecil atau masyarakat golongan ekonomi menengah kebawah, maka mulailah dibukanya bank perkreditan di Banyuwangi yang dirasa akan mendapat suatu hasil yang bagus dimasa yang akan datang bagi dunia bisnis perbankan.

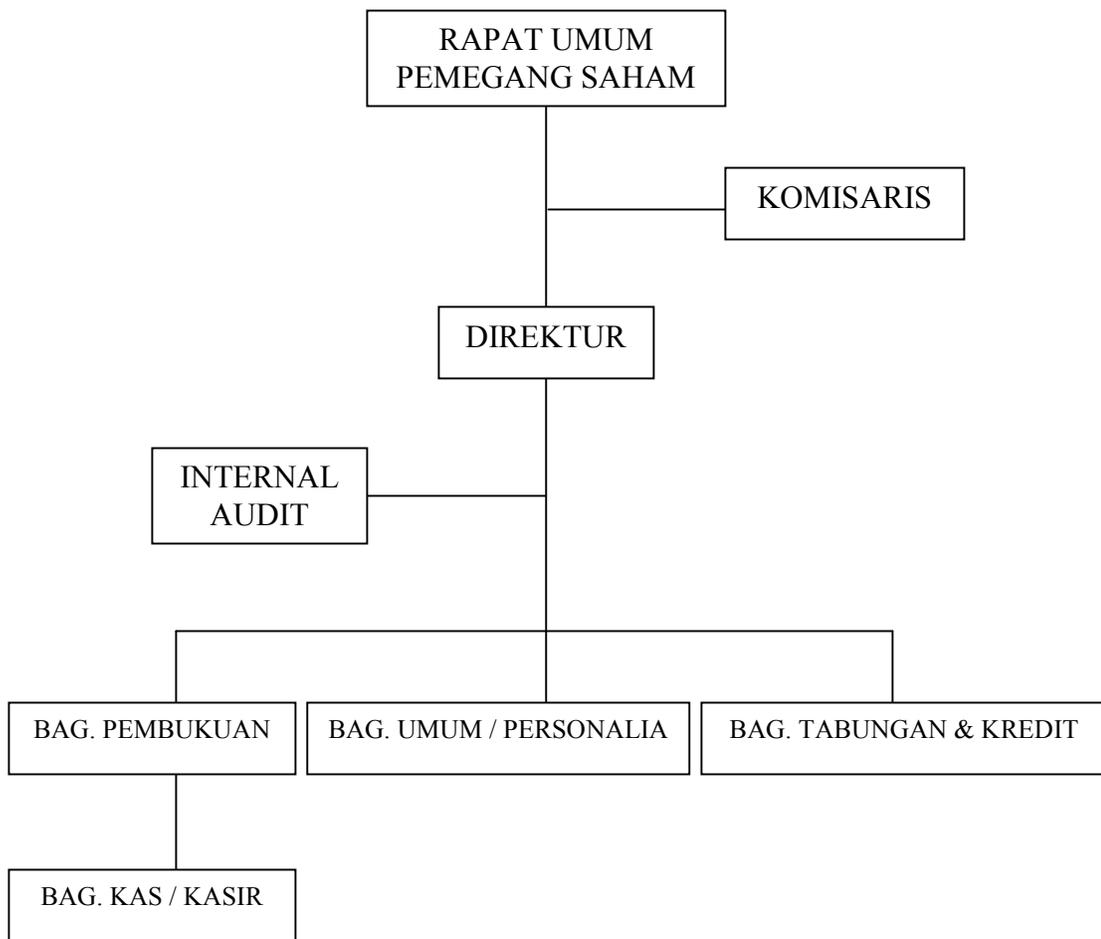
Perkembangan bank ini dari tahun ke tahun semakin meningkat dengan diikuti pula jumlah produk yang semakin baik pula. Produk dari PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi ini adalah berupa tabungan, deposito dan kredit yang merupakan produk utama dalam kegiatan operasi bank.

#### **4.1.2 Badan Hukum**

PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi merupakan suatu badan usaha yang berbentuk bank perkreditan rakyat dengan nomor badan hukum C<sub>2</sub> Menteri Kehakiman C<sub>E</sub> / 2659 / HT / 01 / 01 / 97 bertanggal 14 Mei 1997.

#### **4.1.3 Struktur Organisasi PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi**

Secara skematis tentang hubungan kerja sama pada PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi Pembagian tugas dan wewenang secara rinci tampak pada Gambar 4.1.



Sumber data : PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi

Gambar 4.1 : Struktur Organisasi

Adapun job discription dari bagan struktur organisasi PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi tersebut diatas adalah sebagai berikut :

1. Manager Bank

Tugas Manager Bank antara lain :

- a. Pemimpin Kantor PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi sesuai dengan tugas pokok (penerimaan simpanan, pemberian pinjaman dan pelayanan jasa-jasa bank lainnya yang telah ditetapkan).

- b. Menyusun rencana kerja dan anggaran tahunan PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi.
- c. Mengkoordinir pelaksanaan kerja para pegawai PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi yang menjadi bawahannya.
- d. Melakukan pemeriksaan terhadap mekanisme kontrol PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi yang meliputi :
  - 1). Pengurus kas
  - 2). Administrasi pembukuan
  - 3). Register-register, berkas-berkas dan surat-surat berharga
  - 4). Personalia
- e. Memberikan bimbingan, membuat daftar penilaian karya dan prestasi kerja secara periodik.
- f. Melakukan pembinaan terhadap nasabah pinjaman maupun simpanan.
- g. Memperkenalkan dan memasarkan jasa-jasa perbankan kepada masyarakat di wilayah kerjanya dalam rangka untuk mengembangkan usaha PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi.
- h. Melaksanakan kontrol pemeliharaan/perawatan/penyediaan materiil termasuk gedung/ruangan kerja, perlengkapan dan peralatan kantor/kesekretariatan lainnya.
- i. Tanggung jawab kepala cabang memiliki tanggung jawab sebagai berikut :
  - 1). Pencapaian sasaran kerja dan rencana anggaran yang telah ditetapkan.
  - 2). Kelancaran tugas-tugas operasional di PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi.
  - 3). Tersedianya alat-alat likuid.
  - 4). Terpeliharanya mekanisme kontrol di PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi.
  - 5). Ketertiban dan disiplin kerja serta keterampilan PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi yang dipimpinnya.
  - 6). Kelengkapan petunjuk-petunjuk kerja.

- 7). Kebenaran isi laporan dan ketepatan waktu penyampaian laporan PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi.
- 8). Terselenggaranya kerja sama yang baik dengan instansi-instansi lain.
- 9). Keamanan, ketertiban, kebersihan kantor PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi.
- 10). Peningkatan keterampilan dan pengetahuan atas dirinya sendiri dan bawahannya.

## 2. Kasi Kredit

Bidang kredit pada PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi ini merupakan pelaksanaan tugas yang menyangkut perkreditan pada umumnya. Kepala bidang kredit diangkat dan bertanggungjawab langsung pada pimpinan. Tugas-tugas bidang kredit yaitu :

- a. Menyalurkan dana dalam bentuk kredit umum dan meningkatkan usaha-usaha jasa lainnya.
- b. Memberikan pembinaan terhadap nasabah baik yang sedang berjalan lancar, kurang lancar, diragukan dan macet.
- c. Menerima permohonan, membahas dan menilai kredit (termasuk pemberian kredit, jaminan bank dan lain-lainnya), menyimpan atau mengawasi jaminan kredit serta mengurus pengambilan/pelunasan kredit tersebut.
- d. Menyelenggarakan langkah-langkah kelanjutan dari pembayaran dan penagihan kredit yang dimaksud serta mengusahakan pembinaan nasabah.
- e. Membuat laporan dan memberikan saran-saran atau pertimbangan kepada direksi tentang langkah-langkah atau tindakan yang perlu diambil dibidang tugasnya.

## 3. Kasi Kas

- a. Membantu direksi sesuai dengan hirarkhi dibidangnya.
- b. Mengelola dana PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi.
- c. Mengurus dan mengusahakan pengumpulan dana-dana.
- d. Penggalan sumber dana lainnya.

- e. Menyelesaikan administrasi keuangan yang bertalian dengan penghimpunan dana.
- f. Membuat laporan berkala dan memberikan saran-saran atau pertimbangan kepada direksi tentang langkah-langkah atau tindakan yang perlu diambil dibidang tugasnya.
- g. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh direksi.
- h. Kasi Tabungan
- i. Bertanggungjawab melayani para nasabah dalam pembayaran bunga tabungan dan deposito dan pencairan tabungan dan deposito.

#### 4. Kasi Umum

Bagian bidang umum ini bertanggung jawab juga pada kelangsungan hidup PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi , juga hubungannya dengan nasabah bank dan diawasi langsung oleh manager Bank. Adapun tugas bidang umum adalah :

- a. Menyimpanan dan memelihara dokumen-dokumen penting (surat-surat essentialia).
- b. Menyediakan, menjaga dan memelihara perlengkapan/peralatan yang dibutuhkan oleh bank pasar baik berupa harta bergerak maupun harta tidak bergerak serta mengelola administrasi perbekalannya.
- c. Mempersiapkan penyelenggaraan rapat direksi ataupun pertemuan yang diadakan direksi, mengikuti pelaksanaannya, membuat serta menyebar hasil-hasil keputusan rapat/pertemuan.
- d. Melakukan penyelesaian administrasi kepegawaian mulai dari penerimaan, pengangkatan, kenaikan pangkat, kenaikan gaji, pemindahan, pemberhentian sementara, pensiun, cuti, tugas belajar, hukuman, jabatan dan lain-lain yang ada hubungannya dengan masalah kepegawaian.
- e. Mewakili direksi dalam tindakan-tindakan hukum baik di dalam maupun di luar pengadilan.

- f. Mengadakan hubungan terhadap masyarakat khususnya nasabah dan relasi bank dengan tujuan memelihara dan meningkatkan pengertian baik dengan tugas, wewenang dan kedudukan bank.
- g. Membuat laporan berkala dan memberikan saran-saran atau pertimbangan kepada direksi tentang langkah atau tindakan yang perlu diambil dibidang tugasnya.

#### **4.1.4 Aspek Personalia**

##### **4.1.4.1 Jumlah Karyawan**

Dalam menjalankan aktivitasnya sehari-hari di PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi ditunjang oleh 50 tenaga kerja yang terdiri dari pimpinan, kasi-kasi, satpam, surveyor, colector.

##### **4.1.4.2 Jadwal Jam Kerja**

Dalam menjalankan aktivitas-aktivitasnya menurut jadwal yang telah ditetapkan oleh PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi adalah sebagai berikut :

Senin – Kamis : 08.00 – 17.00 WIB

Istirahat : 12.00 – 13.00 WIB

Jum`at : 08.00 – 17.00 WIB

Istirahat : 11.30 – 13.00 WIB

##### **4.1.4.3 Kesejahteraan Karyawan**

PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi dalam menjamin kesejahteraan karyawannya, maka fasilitas-fasilitas yang diberikan pada karyawannya adalah sebagai berikut :

- a. Gaji yang diberikan tiap bulan

- b. Uang lembur
- c. Uang cuti tiap tahun
- d. Bonus diberikan jika keadaannya mengalami keuntungan (laba)
- e. Fasilitas kesehatan
- f. Asuransi Tenaga Kerja (ASTEK)
- g. Kredit karyawan

#### **4.1.4.4 Pelayanan Yang Diberikan PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi**

PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi memberikan pelayanan jasa perbankan kepada masyarakat luas, baik berupa penerimaan simpanan maupun pemberian pinjaman, diantaranya :

##### **1. Simpanan**

PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi menerima simpanan masyarakat dalam bentuk :

- a. Simpanan Giro  
Adalah simpanan dari masyarakat kepada bank yang setoran maupun penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan tidak dibatasi jumlah maupun frekuensinya sepanjang dana masih mencukupi.
- b. Tabungan (Tabungan Citra)  
Adalah bentuk tabungan yang tidak terkait oleh jangka waktu dengan syarat-syarat tertentu untuk penyeteroran dan pengambilannya.
- c. Deposito Berjangka dan Sertifikat Deposito  
Adalah simpanan pihak ketiga/masyarakat untuk jangka waktu tertentu sesuai dengan yang diperjanjikan dan tidak boleh diambil sebelum jangka waktunya berakhir, dengan suku bunga disesuaikan menurut perkembangan dan situasi moneter/keuangan.

#### **4.1.4.5 Prosedur Penyaluran Kredit PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi**

Kredit yang disalurkan oleh PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi ada dua jenis yaitu kredit modal kerja dan kredit konsumtif. Untuk dapat merealisasikan kredit PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi mengeluarkan beberapa persyaratan yang harus dipenuhi dan diikuti oleh calon debiturnya. Syarat-syaratnya adalah sebagai berikut :

- a. Mempunyai tanda pengenal (KTP atau Paspor) yang masih berlaku.
- b. Menyerahkan fotocopy Kartu Keluarga (KK).
- c. Mempunyai tempat usaha yang tetap dan cukup permanen.
- d. Beralamat yang jelas.
- e. Usaha yang dibiayai dengan berjalan dan bukan perintis usaha baru.
- f. Bersedia mengisi pendaftaran pendahuluan/proposal dari pihak bank.
- g. Sanggup membiayai bunga dan pokok pinjaman sesuai yang telah ditetapkan terlebih dahulu.
- h. Menyerahkan fotocopy daftar gaji/penghasilan perbulan dari instansi tempat debitur bekerja.
- i. Pihak bank harus mensurvey tempat tinggal dan tempat bekerja seandainya bekerja di suatu instansi dan tempat usahanya.
- j. Mempunyai barang jaminan.
- k. Permohonan harus diketahui oleh kedua belah pihak pada satu keluarga dan atau adanya penanggung bagi si debitur.

## **4.2. PT. BPR Eka Usaha Jember**

### **4.2.1 Sejarah Singkat Perusahaan**

Perseroan Terbatas Bank Perkreditan Rakyat Eka Usaha Jember mulai berdiri berdasarkan akta notaris Elly Herawati, SE di Jember pada tanggal 20 Mei 1989. Perusahaan mulai secara resmi beroperasi pada tanggal 20 Mei 1990, dengan jumlah karyawan sebanyak 6 orang ditambah 1 orang direksi.

Pola manajemen yang dianut adalah sistem penggadaian. Pengertian arti pola manajemen tersebut adalah dimana setiap nasabah yang mengajukan kredit pada perusahaan harus dengan menyertakan jaminan barang berharga. Sebagai misal, bila yang digunakan sebagai jaminan adalah kendaraan bermotor roda dua, maka yang dijamin adalah unit kendaraan ditambah buku kepemilikan atas kendaraan. Selain itu perusahaan juga menerima bentuk-bentuk jaminan seperti emas, sepeda, televisi dan lain sebagainya.

Dalam perjalanannya PT. BPR Eka Usaha Jember mengalami perkembangan yang cukup pesat dan selalu berhasil mencapai target yang diharapkan. Namun demikian, sejak tahun 1995 perusahaan dirasakan mengalami kemunduran dan dalam keadaan merugi, sehingga pada bulan Desember 1995 mengalami peralihan kepemilikan kepada pemilik saham yang lain. Pada kelanjutannya, struktur manajemen perusahaan mengalami perubahan total dan mulai resmi beroperasi dengan pola manajemen yang benar-benar baru pada tanggal 20 Januari 1996 dengan jumlah karyawan sebanyak 11 orang ditambah 2 orang direksi. Dengan pola manajemen yang baru terbukti cukup efektif dalam waktu yang singkat yaitu pada akhir 1997, PT. BPR Eka Usaha Jember telah mencapai kondisi BEP (*Break Event Point*). Dan pada saat ini, PT. BPR Eka Usaha Jember telah menjadi sebuah perusahaan perbankan yang sehat dan berkembang pesat.

#### **4.2.2 Maksud dan tujuan Perusahaan**

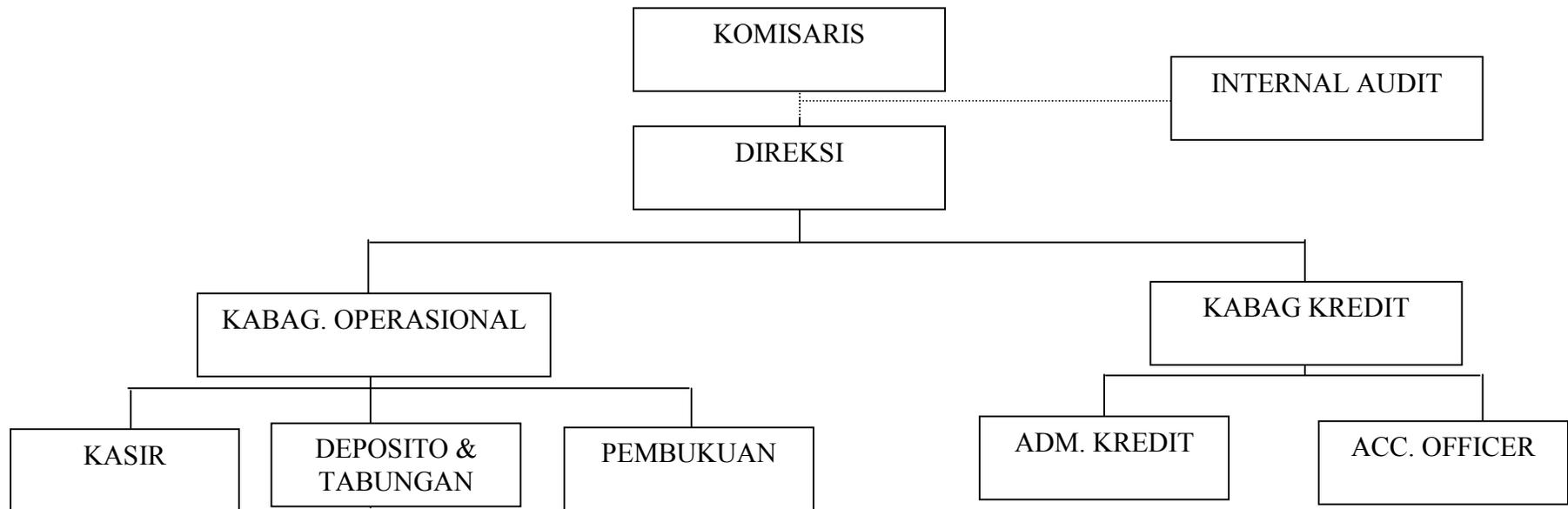
Setiap perusahaan yang didirikan pasti mempunyai maksud dan tujuan tertentu. Maksud dan tujuan didirikannya PT. BPR Eka Usaha Jember seperti yang tertuan dalam akta pendirian adalah sebagai berikut :

1. Menerima simpanan dalam bentuk tabungan dan deposito berjangka.
2. Memberikan pinjaman / kredit kepada masyarakat pedesaan atau pengusaha kecil.

#### **4.2.3 Struktur Organisasi**

Dengan menentukan struktur organisasi yang tepat dalam arti sesuai dengan perusahaan serta aktifitas usahanya, dapat memberikan semangat kerja yang tinggi, sebab pembagian tugas dan wewenang serta tanggung jawab yang jelas akan membantu perusahaan dalam menciptakan suasana kerja yang baik

Hirarki atau struktur organisasi dari PT. BPR Eka Usaha Jember terdiri dari 4 level manajemen. Level pertama diposisikan oleh Komisaris, Level kedua diposisikan oleh Direksi, level ketiga diposisikan oleh Kabag. Operasional dan Kabag. Kredit. Level keempat diposisikan oleh bagian-bagian Kasir, Deposito dan Tabungan, Pembukuan, Administrasi Kredit, *Account Officer* dan Satpam. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 1 dibawah ini :



Sumber data : PT. BPR Eka Usaha Jember  
Gambar 4.2 : Struktur Organisasi

Adapaun tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian adalah sebagai berikut :

1. Komisaris

- a. Mengawasi pelaksanaan rencana kerja tahunan, pekerjaan dan tindakan direksi dalam pengelolaan perusahaan/BPR maupun pengelolaan harta milik, baik secara langsung maupun tidak langsung.
- b. Menyetujui rencana penghimpunan dana dan pemberian kredit tahunan, termasuk rencana pemberian kredit kepada pihak yang terkait dengan BPR dan debitur-debitur besar tertentu yang tertuang dalam rencana kerja yang telah disampaikan kepada Bank Indonesia.
- c. Meminta penjelasan dan atau pertanggungjawaban direksi serta meminta/menyarankan langkah-langkah perbaikan bilamana pelaksanaan rencana kerja menyimpang dari rencana yang telah ditetapkan.
- d. Meminta penjelasan dan pertanggungjawaban direksi mengenai perkembangan dan kualitas portofolio perkreditan dan keseluruhan, termasuk kredit kepada pihak-pihak yang terkait dengan BPR dan debitur-debitur besar lainnya.
- e. Memberi persetujuan kepada Direksi dalam pengambilan keputusan terhadap hal-hal tertentu (seperti persetujuan pemberian kredit diatas jumlah tertentu) sesuai dengan anggaran dasar dan kebijakan/peraturan perusahaan/BPR.
- f. Dalam hal seluruh Direksi tidak ada untuk sementara waktu, maka komisaris wajib mengurus BPR.
- g. Dalam hal hanya ada anggota komisaris maka semua wewenang bagi Komisaris Utama atau para Komisaris juga berlaku baginya.
- h. Bila dianggap perlu seorang atau lebih anggota Komisaris dapat meminta mengadakan rapat.
- i. Komisaris baik bersama-sama maupun sendiri-sendiri setiap waktu kerja berhak meminta/menerima buku-buku, surat-surat, bukti-bukti dan mencocokkan keadaan uang kas, serta dapat mengetahui segala tindakan yang telah dijalankan oleh Direksi.

## 2. Direksi

- a. Memimpin dan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dalam pengurusan/pengelolaan perusahaan / BPR.
- b. Menentukan dan bertanggungjawab atas kebijakan – kebijakan operasional perusahaan / BPR.
- c. Mengurusi, mengawasi, dan bertanggungjawab atas harta kekayaan perusahaan / BPR.
- d. Bertanggungjawab penuh atas pelaksanaan tugas dalam mencapai maksud dan tujuan untuk kepentingan perusahaan / BPR.
- e. Wajib melaksanakan tugas sebaik mungkin dengan mengindahkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan Anggaran Dasar BPR.
- f. Mengadakan rapat setiap waktu bilamana dipandang perlu oleh seseorang atau lebih anggota Direksi atau atas permintaan tertulis dari seseorang atau lebih anggota Komisaris.
- g. Menyusun rencana kerja bank, termasuk menyusun rencana anggaran pendapatan dan belanja perusahaan / BPR, baik jangka pendek (tahunan), jangka menengah maupun jangka panjang.
- h. Menyusun dan bertanggungjawab atas rencana penghimpunan dana baik melalui tabungan maupun deposito berjangka dan perkreditan yang tertuang dalam Rencana Kerja yang disampaikan kepada Bank Indonesia serta memastikan bahwa telah dilaksanakan sesuai dengan rencana.
- i. Bertanggungjawab atas penyusunan Kebijakan Penghimpun Dana dan Perkreditan, yang amemuat semua aspek yang tercantum dalam Pedoman Penyusunan Kebijakan Penghimpunan Dana dan Perkreditan Bank Perkreditan Rakyat.
- j. Menentukan langkah-langkah perbaikan atas berbagai penyimpangan dalam Kebijakan Penghimpun dana dan Perkreditan yang telah ditentukan.
- k. Memastikan bahwa ketentuan perundang-undangan dan peraturan yang berlaku telah dijalankan dengan taat.

1. Melaporkan secara berkala dan tertulis kepada Komisaris, disertai langkah-langkah perbaikan yang telah, sedang dan akan dilakukan, mengenai :
  - 1). Perkembangan dna jumlah dana yang dapat dihimpun dari tabungan dan deposito berjangka serta sumber-sumber dana yang lainnya.
  - 2). Perkembangan dan kualitas portofolio perkreditan secara keseluruhan .
  - 3). Perkembangan dan kualitas kredit yang diberikan kepada pihak yang terkait dan debitur tertentu.
  - 4). Kredit dalam pengawasan khusus dan kredit bermasalah.
  - 5). Penyimpangan dalam melaksanakan Kebijakan Perkreditan.
3. Internal Audit
  - a. Melaksanakan verifikasi, pengawasan dan pemeriksaan secara rutin menyangkut semua kegiatan seperti surat-surat, bukti-bukti pembukuan (voucher-voucher) administrasi keuangan dan kepatuhan pada peraturan perbankan / Bank Indonesia dan Anggaran Dasar perusahaan (BPR).
  - b. Meneliti kebenaran dan kelengkapan laporan-laporan keuangan perusahaan / BPR, terutama Neraca dan Laporan Laba / Rugi.
  - c. Mengadakan pengawasan terhadap pelaksanaan tata kerja dan prosedur dari unit-unit kerja menurut ketentuan yang berlaku serta menilai pelaksanaan tata kerja tersebut.
  - d. Mengadakan pengawasan terhadap realisasi anggaran pendapatan dan belanja perusahaan / BPR.
  - e. Melaksanakan pemeriksaan secara insedentil terhadap hal-hal yang bersifat khusus.
  - f. Membuat laporan hasil pemeriksaan.
  - g. Membuat perencanaan yang menyangkut seluruh bidang perusahaan.
  - h. Membuat laporan tentang tingkat kesehatan bank dan menganalisa kebutuhan Penyediaan Modal Minimum / *Capital Adequacy Ratio (CAR)*.
4. Kabag Kredit
  - a. Mengarahkan serta membina personil-personil yang ada dalam lingkungan pemasaran.

- b. Memberikan legal opini terhadap pengajuan kredit serta proposal yang ada.
  - c. Mengadakan investigasi atas permohonan fasilitas kredit yang masuk dan mengadakan penilaian terhadap barang jaminan.
  - d. Mengadakan analisa yuridis dan finansial atas proposal-proposal kredit.
  - e. Mengadministrasi kegiatan pemasaran.
  - f. Mengelola dan mengerahkan/ menarik surat-surat / barang-barang jaminan.
  - g. Menyiapkan, mengururs serta membuat laporan hasil keputusan kredit.
  - h. Memonitoring kegiatan pemasaran dan melaporkan hasil tersebut secara intern / ekstern sepanjang hal tersebut diperlukan.
5. Administrasi Kredit
- a. Melaksanakan prosedur pengadministrasian pinjaman, sesuai ketentuan dan peraturan yang berlaku.
  - b. Melaksanakan *actio* atas pembukuan fasilitas kredit baru, tambahan dan perpanjangan.
    - 1). *Droping* kredit
    - 2). Pembebanan provisi
    - 3). Pembebanan biaya notaris
    - 4). Pembebanan biaya administrasi
  - c. Bertanggungjawab penuh atas pembuatan, pencatatan pembukuan pada bagian administrasi kredit.
  - d. Mengerjakan perhitungan bunga untuk periode satu bulan dan membebankan setiap tanggal akhir bulan.
  - e. Melaksanakan *Action* atas pembukuan fasilitas kredit, angsuran dan pelunasan.
    - 1). Penarikan
    - 2). Pembebanan bunga pinjaman
    - 3). Pembebanan tunggakan dan kewajiban lain.
  - f. Membuat laporan lengkap pinjaman sesuai ketentuan bank Indonesia dalam sandi tertentu.
  - g. Lain-lain yang amenyangkut administrasi kredit.

6. Account Officer

- a. Menerima dan melayani para nasabah / debitur dalam rangka kredit dan jasa perbankan lainnya.
- b. Meneliti kelengkapan persyaratan calon debitur dalam permohonan kredit.
- c. Melakukan peninjauan lapangan atas usaha atau tempat tinggal calon debitur.
- d. Membuat proposal kredit dan melakukan analisa ekonomis atas data keuangan calon debitur.
- e. Membuat usulan kredit dengan mengisi formulir yang telah ditentukan.
- f. Melaksanakan pengawasan, pembinaan dan penyelesaian terhadap para kredit nasabah / debitur secara periodic dan dituangkan dalam laporan tertulis.

7. Kabag Operasional

- a. Mengkoordinir, mengarahkan, membina serta mengawasi semua kegiatan personil pada bagian kas / *teller*, bagian akunting serta bagian umum dan dalam pelaksanaannya bertanggung jawab langsung kepada Direksi.
- b. Mengkoordinir petugas bagian pelayanan dengan cara :
  - 1). Mengupayakan pelayanan yang optimal .
  - 2). Menyediakan pelayanan khusus bagi nasabah.
  - 3). Memberi *Advice* / penjelasan kepada nasabah maupun calon nasabah mengenai produk dan jasa-jasa BPR.
- c. Memonitor semua kegiatan operasional serta menjamin lancarnya “ *Flow of Work*” dan “*Flow of Document*” guna produktivitas personil dilingkungan urusan operasional.
- d. Melaksanakan semua kegiatan yang menjadi urusan bagian personalia dan dalam pelaksanaannya bertanggung jawab langsung kepada Direksi.
- e. Menyelenggarakan tugas-tugas yang menyangkut segala sesuatu tentang kepegawaian, berupa :
  - 1). Mengatur dan membuat surat-surat keputusantentang penerimaan dan pengangkatan karyawan.

- 2). Membuat dan melaksanakan administrasi, perhitungan dan pembayaran hak-hak karyawan menurut ketentuan dan peraturan yang berlaku, berupa :
    - a). Upah / gaji / honorarium
    - b). Tunjangan-tunjangan
    - c). Uang lembur
    - d). Dan lain-lain
  - 3). Membuat dan melaksanakan administrasi urusan kesejahteraan karyawan.
- f. Membuat dan melaksanakan administrasi untuk pendidikan yang berhubungan dengan tugas-tugas karyawan berupa :
- 1). Kursus
  - 2). Training
- g. Mengatur dan menyelenggarakan ketertiban dalam bekerja.
8. Kasir
- a. Menghitung dan menerima pembayaran atau setoran yang dilakukan oleh nasabah, berupa :
    - 1). Setoran Tabungan.
    - 2). Setoran Deposito Berjangka.
    - 3). Setoran Bunga dan Pokok kredit.
    - 4). Setoran-setoran kas lainnya.
  - b. Melaksanakan pembayaran uang atas nama bank kepada nasabah yang menarik uangnya dari bank berupa tabungan, deposito berjangka dan penerimaan kredit sesuai dengan kewenangan yang telah ditetapkan.
  - c. Melaksanakan pembayaran-pembayaran biaya – biaya dan pengeluaran-pengeluaran kas lainnya sesuai instruksi atasan langsung berdasarkan kewenangan yang dimiliki.
9. Deposito dan Tabungan
- a. Melaksanakan dan memberikan pelayanan kepada nasabah dalam hal tabungan dan deposito berjangka.

- b. Memberikan informasi serta melayani nasabah dalam hal pembukuan, perhitungan bunga, pengambilan serta penutupan rekening tabungan dan deposito berjangka.
- c. Melakukan pencatatan di dalam warkat / slip-slip untuk penerimaan atau pengambilan kemudian dibukukan ke dalam buku besar/kartu tabungan serta buku register.
- d. Melaksanakan pembuatan laporan untuk penerimaan dan pengambilan serta jumlah penabung dan deposal untuk keperluan manajemen.
- e. Bertanggung jawab penuh atas pencatatan untuk penerimaan dan perhitungan bunga serta pengambilan tabungan dan deposito berjangka.
- f. Bertanggung jawab atas penyimpanan kartu-kartu buku besar, buku pembantu maupun dokumen-dokumen lain yang menyangkut kegiatan dari administrasi tabungan dan deposito berjangka.

#### **4.2.4 Rencana Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Untuk tahun-tahun mendatang perusahaan semakin gencar berupaya meningkatkan kemampuan maupun keahlian dan ketrampilan dari para karyawan yang dimilikinya. Selain itu, mengingat semakin bertambahnya jumlah nasabah yang dilayani, pihak manajemen dari perusahaan merencanakan untuk menambah jumlah karyawan, terutama dibidang administrasi kredit yang telah ada pada saat ini.

Disamping mempersiapkan secara matang proses seleksi dan perekrutan yang akan dilaksanakan, perusahaan juga terus merencanakan untuk mengikutsertakan para karyawan pada berbagai program pelatihan, baik yang diadakan oleh pihak PT. BPR Eka Usaha Jember sendiri (*inhouse training*) maupun yang diadakan dengan bekerjasama pada Bank Indonesia maupun pihak-pihak lainnya yang terkait dengan penyelenggaraan program-program pendidikan dan pelatihan tersebut. Semua upaya ini dilakukan untuk menunjang produktivitas bagi para karyawan maupun juga untuk mempermudah tugas dari masing-masing bagian. Dengan demikian, maka akan mempermudah aktifitas-aktivitas operasional dari perusahaan, sehingga akan mampu memenuhi tantangan dan persaingan dari perusahaan-perusahaan sejenis.

Selain itu pihak manajemen perusahaan memberikan kesempatan yang luas bagi para karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian maupun wawasan pengetahuannya dengan mengikuti program-program pendidikan formal yaitu di Universitas ataupun perguruan tinggi.

#### **4.2.5 Aspek Personalia**

##### **4.2.5.1 Jumlah Tenaga Kerja**

Dalam menjalankan aktivitasnya sehari-hari di BPR Eka Usaha Jember ditunjang oleh 50 tenaga kerja dengan 2 orang Direksi.

#### **4.2.2 Hari dan Jam Kerja**

PT. BPR Eka Usaha Jember menetapkan hari kerja sebanyak 6 hari kerja. Adapun jam kerjanya adalah sebagai berikut :

- a. Hari Senin – Kamis  
Jam kerja mulai jam 07.30-16.00 WIB  
Istirahat mulai jam 12.00-13.00 WIB
- b. Hari Jumat  
Jam kerja mulai jam 07.30-1.00 WIB  
Istirahat mulai jam 11.00-13.00 WIB
- c. Hari Sabtu  
Jam kerja mulai jam 07.30-13.00 WIB

### **4.3 Analisis Data**

#### **4.3.1 PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi**

##### **1. Statistik Deskriptif**

Statistik deskriptif merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan. Statistik deskriptif meliputi karakteristik responden dan deskriptif variabel penelitian.

##### **a. Statistik Deskriptif Responden**

Karakteristik responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini dapat dilihat dari penyajian di bawah ini :

1). Berdasarkan jenis kelamin responden

Karakteristik responden PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah responden	Persentase (%)
1.	Laki-laki	22	44 %
2.	Perempuan	28	56 %
	Jumlah	50	100%

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan Tabel 4.1, jumlah responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 22 orang (44%), sedangkan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 28 orang (56%).

2). Berdasarkan usia responden

Karakteristik responden PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Jumlah responden	Persentase (%)
1.	18 s/d 25 tahun	10	20 %
2.	26 s/d 35 tahun	14	28 %
3.	36 s/d 45 tahun	11	22 %
4.	Di atas 45 tahun	15	30 %
	Jumlah	50	100 %

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan Tabel 4.2, jumlah responden yang berusia antara usia 18 tahun sampai dengan 25 tahun sebanyak 10 orang (20%), jumlah responden yang berusia antara usia 26 tahun sampai dengan 35 tahun sebanyak 14 orang (28%), jumlah responden yang berusia antara usia 36 tahun sampai dengan 45 tahun sebanyak 11 orang (22%), sedangkan jumlah responden yang berusia di atas 45 tahun sebanyak 15 orang (30 %).

b. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian berguna untuk mendukung hasil analisis data. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Komitmen ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ), Umpan Balik ( $X_3$ ), dan Prestasi Kerja ( $Y$ ). Berikut ini disajikan statistik deskriptif untuk masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 4.3 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Minimum	Maksimum	Mean	Std. Dev
$X_1$	9	15	12,06	2,152
$X_2$	9	15	11,78	2,225
$X_3$	5	10	8,06	1,646
$Y$	9	15	12,00	2,433

Sumber: Lampiran 4

Apabila penilaian terhadap jawaban responden pada masing-masing item dikategorikan dalam bentuk skor tertinggi sampai skor terendah. Formulasi yang digunakan adalah sebagai berikut (Sugiyono, 1999: 29):

$$\frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \text{Panjang kelas}$$

Pengkategorian untuk analisis frekuensi dari masing-masing indikator adalah sebagai berikut:

(1) Indikator Komitmen ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ), dan Prestasi Kerja ( $Y$ ) masing-masing terdiri dari 3 pertanyaan.

$$\text{Skor tertinggi} = 3 \times 5 = 15$$

$$\text{Skor terendah} = 3 \times 1 = 3$$

$$\text{Panjang kelas} = \frac{15 - 3}{5} = \frac{12}{5} = 2,4 \text{ atau } 2$$

$$\text{Skor } 3 - 5 = \text{kategori sangat rendah}$$

Skor 6 – 8 = kategori rendah

Skor 9 – 11 = kategori cukup tinggi

Skor 11 – 13 = kategori tinggi

Skor 14 – 15 = kategori sangat tinggi

(2) Indikator Umpan Balik ( $X_3$ ) terdiri dari 2 pertanyaan.

Skor tertinggi =  $2 \times 5 = 10$

Skor terendah =  $2 \times 1 = 2$

Panjang kelas =  $\frac{10 - 2}{5} = \frac{8}{5} = 1,6 \text{ atau } 1$

Skor 2 – 3 = kategori sangat rendah

Skor 4 – 5 = kategori rendah

Skor 6 – 7 = kategori cukup tinggi

Skor 8 – 9 = kategori tinggi

Skor 10 = kategori sangat tinggi

Berdasarkan tabel 4.3 dapat dijelaskan bahwa berkaitan dengan variabel Komitmen ( $X_1$ ) mempunyai nilai skor minimum sebesar 9 dan skor maksimum sebesar 15. Adapun nilai rata-ratanya sebesar 12,06, berdasarkan kategori penilaian dapat dinyatakan bahwa dengan variabel Komitmen ( $X_1$ ) berada pada rentang 11 – 13 atau dikategorikan tinggi.

Berkaitan dengan variabel Motivasi ( $X_2$ ) mempunyai nilai skor minimum sebesar 9 dan skor maksimum sebesar 15. Adapun nilai rata-ratanya sebesar 11,78, berdasarkan kategori penilaian dapat dinyatakan bahwa dengan variabel Motivasi ( $X_2$ ) berada pada rentang 11 – 13 atau dikategorikan tinggi.

Berkaitan dengan variabel Umpan Balik ( $X_3$ ) mempunyai nilai skor minimum sebesar 5 dan skor maksimum sebesar 10. Adapun nilai rata-ratanya sebesar 8,06, berdasarkan kategori penilaian dapat dinyatakan bahwa dengan variabel Umpan Balik ( $X_3$ ) berada pada rentang 8 – 9 atau dikategorikan tinggi.

Berkaitan dengan variabel Prestasi Kerja (Y) mempunyai nilai skor minimum sebesar 9 dan skor maksimum sebesar 15. Adapun nilai rata-ratanya sebesar 12,00, berdasarkan kategori penilaian dapat dinyatakan bahwa dengan variabel Prestasi Kerja (Y) berada pada rentang 11 – 13 atau dikategorikan tinggi.

## 2. Uji Kualitas Data

### a. Uji Validitas

Validitas mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur (dalam hal ini kuesioner) melakukan fungsi ukurnya. Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan korelasi *Pearson Validity* dengan teknik *product moment* yaitu skor tiap item dikorelasikan dengan skor total. Uji validitas ini menggunakan paket program *SPSS for Windows* dengan hasil sebagai berikut.

Tabel 4.4 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas

Variabel	r hitung	Sig.	Keterangan
Komitmen ( $X_1$ )			
$X_{1.1}$	0,824	0,000	Valid
$X_{1.2}$	0,764	0,000	Valid
$X_{1.3}$	0,700	0,000	Valid
Motivasi ( $X_2$ )			
$X_{2.1}$	0,808	0,000	Valid
$X_{2.2}$	0,790	0,000	Valid
$X_{2.3}$	0,746	0,000	Valid
Umpan Balik ( $X_3$ )			
$X_{3.1}$	0,870	0,000	Valid
$X_{3.2}$	0,901	0,000	Valid
PrestKerja (Y)			
$Y_1$	0,835	0,000	Valid
$Y_2$	0,825	0,000	Valid
$Y_3$	0,851	0,000	Valid

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui bahwa masing-masing indikator yang digunakan baik dalam variabel independen (Komitmen, Motivasi dan Umpan Balik), maupun variabel dependen (Prestasi Kerja) mempunyai nilai nilai signifikasinya lebih

kecil dari 0,05 maka data tersebut dapat dikatakan valid. Hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan dalam variabel penelitian ini layak digunakan sebagai pengumpul data.

#### b. Uji Reliabilitas

Pengujian ini dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten. Suatu pertanyaan yang baik adalah pertanyaan yang jelas mudah dipahami dan memiliki interpretasi yang sama meskipun disampaikan kepada responden yang berbeda dan waktu yang berlainan. Hasil pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	$\alpha$	Keterangan
Komitmen	0,638	Reliabel $\alpha > 0,6$
Motivasi	0,681	
Umpan Balik	0,722	
Prestasi Kerja	0,762	

Sumber: Lampiran 7

Berdasarkan tabel 4.5 dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel, karena memiliki nilai Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) lebih besar dari 0,60.

### 3. Analisis Regresi Linier Berganda

Pengujian multiple regression berguna untuk mengetahui tingkat pengaruh variabel independen (Komitmen, Motivasi dan Umpan Balik) terhadap variabel dependen (Prestasi Kerja), Berdasarkan pengujian diperoleh hasil yang dapat disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.6 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Koef. Regresi	$t_{hitung}$	Sig.
Konstanta	1,094		
X <sub>1</sub>	1,086	8,752	0,000
X <sub>2</sub>	0,052	0,502	0,618
X <sub>3</sub>	0,077	0,816	0,419

R	=	0,964
R Square	=	0,929
Adjusted R Square	=	0,924
Standar Error	=	0,669
F <sub>hitung</sub>	=	200,577
F <sub>sig</sub>	=	0,000
N	=	50

Sumber: Lampiran 9

Berdasarkan hasil analisis yang bisa dilihat pada tabel 4.6 dapat disimpulkan persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = 1,094 + 1,086 X_1 + 0,052 X_2 + 0,077 X_3$$

Keterangan:  $X_1$  = Komitmen,  $X_2$  = Motivasi,  $X_3$  = Umpan Balik.

Variabel Komitmen mempunyai koefisien regresi sebesar 1,086. Koefisien regresi yang bernilai positif menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel adalah searah. Hal ini berarti semakin baik Komitmen semakin baik pula Prestasi Kerja.

Variabel Motivasi mempunyai koefisien regresi sebesar 0,052. Koefisien regresi yang bernilai positif menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel adalah searah. Hal ini berarti semakin baik Motivasi semakin baik pula Prestasi Kerja.

Variabel Umpan Balik mempunyai koefisien regresi sebesar 0,077. Koefisien regresi yang bernilai positif menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel adalah searah. Hal ini berarti semakin baik Umpan Balik semakin baik pula Prestasi Kerja.

#### 4. Uji Asumsi Klasik

##### a. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas berarti terjadi interkorelasi antar variabel bebas yang menunjukkan adanya lebih dari satu hubungan linier yang signifikan. Apabila koefisien korelasi variabel yang bersangkutan nilainya terletak di luar batas-batas penerimaan (*critical value*) maka koefisien korelasi bermakna dan terjadi multikolinearitas. Apabila koefisien korelasi terletak di dalam batas-batas penerimaan maka koefisien korelasinya tidak bermakna dan tidak terjadi multikolinearitas.

Tabel 4.7 *Collinearity Statistic*

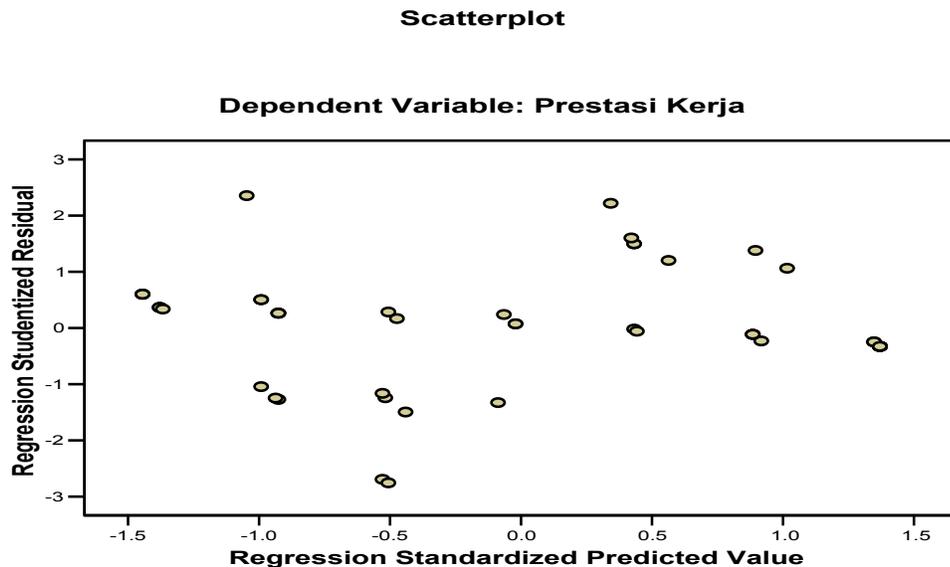
Variabel	VIF	Keterangan
X <sub>1</sub>	7,804	VIF > 10 ada multikolinearitas
X <sub>2</sub>	5,885	
X <sub>3</sub>	2,647	

Sumber: Lampiran 9

Berdasarkan hasil analisis *Collinearity Statistic* diketahui bahwa dalam model penelitian tidak terjadi multikolinearitas.

b. Uji Heteroskedastisitas

Dari hasil uji atau perhitungan model persamaan regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS di komputer, hasilnya dapat dilihat pada grafik Scatterplot bahwa titik-titik yang ada pada model persamaan regresi linier berganda tidak membentuk pola yang teratur dan jelas, hal ini dapat diartikan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas. (Supranto, 2000)



**Gambar 4.3 Grafik Scatterplot**

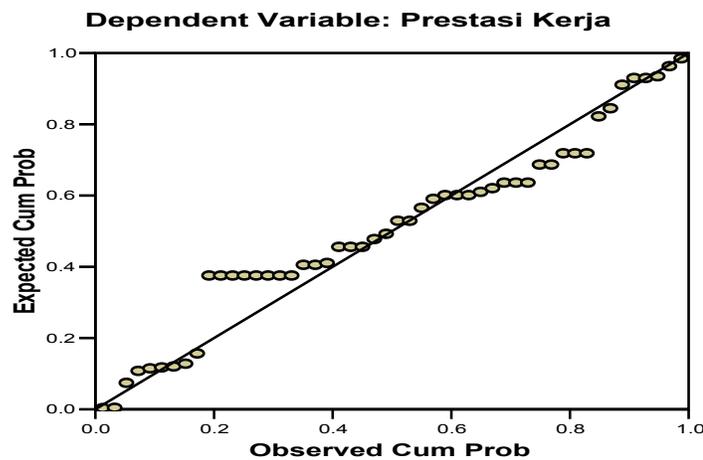
Sumber : lampiran 9

c. Uji Normalitas

Dari hasil uji atau perhitungan model persamaan regresi linier berganda dengan bantuan program *SPSS ver. 16*, hasilnya dapat dilihat pada grafik Normal P-

Plot bahwa titik-titik yang ada pada model persamaan regresi berganda membentuk pola yang teratur dan jelas pada garis diagonal, hal ini dapat diartikan bahwa variabel – variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikat, sehingga layak dipakai untuk memprediksi variabel bebas dan sebaliknya. (Santoso, 2005 : 358)

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**



**Gambar 4.4 Grafik Normalitas**

Sumber : lampiran 9

5. Uji F

Untuk mengetahui apakah semua variabel bebas secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat, maka dilakukan dengan uji F. Uji F ditampilkan dalam Tabel 4.8.

Tabel 4.8 Hasil Analisis Uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	269,405	3	89,802	200,577	0,000
Residual	20,595	46	0,448		
Total	290,000	49			

Keterangan:  $F_{\text{tabel}} = 2,8068$

Sumber: lampiran 9 dan lampiran 11

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  (200,577 > 2,8068). Ini berarti variabel-variabel Komitmen, Motivasi dan Umpan Balik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja. Pengujian dilakukan dengan tingkat kepercayaan 95%. Hubungan linier kedua variabel ini secara serentak adalah sangat signifikan, ditunjukkan oleh nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari nilai  $\alpha$  (0,05).

## 6. Uji t

Untuk mengetahui signifikan atau tidaknya pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial, maka dilakukan dengan uji t. Hasil uji t disajikan dalam Tabel 4.9.

Tabel 4.9 Hasil Analisis Uji t

Keterangan	Koefisien Regresi	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Signifikan
Konstanta (a)	1,094			
Komitmen ( $X_1$ )	1,086	8,752	2,0129	0,000
Motivasi ( $X_2$ )	0,052	0,502	2,0129	0,618
Umpan Balik ( $X_3$ )	0,077	0,816	2,0129	0,419

Keterangan:  $t_{tabel} = 2,0129$

Sumber: lampiran 9 dan lampiran 12

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa variabel Komitmen ( $X_1$ ) memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 8,752, yang kemudian dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  yang besarnya adalah 2,0129. Ternyata didapatkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (8,752 > 2,0129). Sementara itu untuk nilai signifikansi yang dimiliki, besarnya adalah 0,000 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Ini artinya  $H_0$  ditolak, dan  $H_a$  diterima. Hasil menunjukkan variabel Komitmen berpengaruh positif secara signifikan terhadap variabel prestasi (Y).

Tabel 4.9 menggambarkan bahwa variabel Motivasi ( $X_2$ ) memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0,502, yang kemudian dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  yang besarnya adalah 2,0129. Ternyata didapatkan  $t_{hitung} < t_{tabel}$  (0,502 < 2,0129). Sementara itu untuk nilai signifikansi yang dimiliki, besarnya adalah 0,618 yang berarti lebih besar dari 0,05. Ini artinya  $H_0$  diterima, dan  $H_a$  ditolak. Hasil menunjukkan variabel Motivasi berpengaruh positif secara tidak signifikan terhadap variabel prestasi kerja (Y).

Pengertian yang dapat dijelaskan menurut Tabel 4.9 adalah : variabel Umpan Balik ( $X_3$ ) memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0,816, yang kemudian dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  yang besarnya adalah 2,0129. Ternyata didapatkan  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $0,816 < 2,0129$ ). Sementara itu untuk nilai signifikansi yang dimiliki, besarnya adalah 0,419 yang berarti lebih besar dari 0,05. Ini artinya  $H_0$  diterima, dan  $H_a$  ditolak. Hasil menunjukkan variabel Umpan Balik berpengaruh positif tidak signifikan terhadap variabel Prestasi Kerja (Y).

#### 7. Koefisien Determinasi Berganda

Berdasarkan perhitungan pada lampiran 9 maka dapat diketahui bahwa besarnya nilai koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ) sebesar 0,924 (92,4%). Besarnya nilai tersebut menunjukkan besarnya proporsi (persentase) pengaruh yang dapat dijelaskan oleh variabel Komitmen, Motivasi dan Umpan Balik bersama-sama terhadap besarnya variasi (naik turunnya) variabel terikat. Dimana variabel terikat (Y) dapat dijelaskan oleh ketiga variabel bebas sebesar 92,4%, sedangkan sisanya sebesar  $(100\% - 92,4\%) = 7,6\%$  dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

#### 8. Koefisien Determinasi Parsial

Guna mengetahui besarnya proporsi sumbangan variabel-variabel bebas yaitu : Komitmen ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ) dan Umpan Balik ( $X_3$ ) secara parsial terhadap variabel terikat yaitu Prestasi Kerja (Y) dan untuk mengetahui variabel mana yang memiliki pengaruh dominan terhadap Prestasi Kerja digunakan analisis koefisien determinasi parsial.

Berdasarkan hasil perhitungan analisis koefisien regresi pada lampiran 9, yang meliputi Komitmen ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ) dan Umpan Balik ( $X_3$ ) menunjukkan bahwa variabel yang memberikan pengaruh dominan terhadap Prestasi Kerja adalah variabel Komitmen ( $X_1$ ). Hal ini dapat dilihat dari nilai korelasi parsial dari masing-masing variabel yaitu Komitmen ( $X_1$ ) sebesar 0,790, Motivasi ( $X_2$ ) sebesar 0,074 dan Umpan Balik ( $X_3$ ) sebesar 0,119.

### 4.3.2 PT. BPR Eka Usaha Jember

#### 1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan. Statistik deskriptif meliputi karakteristik responden dan deskriptif variabel penelitian.

##### a. Statistik Deskriptif Responden

Karakteristik responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini dapat dilihat dari penyajian di bawah ini :

##### 1). Berdasarkan jenis kelamin responden

Karakteristik responden PT. BPR Eka Usaha Jember berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah responden	Persentase (%)
1.	Laki-laki	26	52 %
2.	Perempuan	24	48 %
	Jumlah	50	100%

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan Tabel 4.10, jumlah responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 26 orang (52%), sedangkan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 24 orang (48%).

##### 2). Berdasarkan usia responden

Karakteristik responden PT. BPR Eka Usaha Jember berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Jumlah responden	Persentase (%)
1.	18 s/d 25 tahun	9	18 %
2.	26 s/d 35 tahun	12	24 %
3.	36 s/d 45 tahun	10	20 %
4.	Di atas 45 tahun	19	38 %
	Jumlah	50	100 %

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan Tabel 4.11, jumlah responden yang berusia antara usia 18 tahun sampai dengan 25 tahun sebanyak 9 orang (18%), jumlah responden yang berusia antara usia 26 tahun sampai dengan 35 tahun sebanyak 12 orang (24%), jumlah responden yang berusia antara usia 36 tahun sampai dengan 45 tahun sebanyak 10 orang (20%), sedangkan jumlah responden yang berusia di atas 45 tahun sebanyak 19 orang (38 %).

b. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian berguna untuk mendukung hasil analisis data. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Komitmen ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ), Umpan Balik ( $X_3$ ), dan Prestasi Kerja ( $Y$ ). Berikut ini disajikan statistik deskriptif untuk masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 4.12 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Minimum	Maksimum	Mean	Std. Dev
$X_1$	9	15	11,86	1,906
$X_2$	9	15	11,76	2,227
$X_3$	5	10	8,10	1,681
$Y$	9	15	11,48	1,821

Sumber: Lampiran 4

Apabila penilaian terhadap jawaban responden pada masing-masing item dikategorikan dalam bentuk skor tertinggi sampai skor terendah. Formulasi yang digunakan adalah sebagai berikut (Sugiyono, 1999: 29):

$$\frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \text{Panjang kelas}$$

Pengkategorian untuk analisis frekuensi dari masing-masing indikator adalah sebagai berikut:

(3) Indikator Komitmen ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ), dan Prestasi Kerja ( $Y$ ) masing-masing terdiri dari 3 pertanyaan.

$$\text{Skor tertinggi} = 3 \times 5 = 15$$

$$\text{Skor terendah} = 3 \times 1 = 3$$

$$\text{Panjang kelas} = \frac{15 - 3}{5} = \frac{12}{5} = 2,4 \text{ atau } 2$$

$$\text{Skor } 3 - 5 = \text{kategori sangat rendah}$$

$$\text{Skor } 6 - 8 = \text{kategori rendah}$$

$$\text{Skor } 9 - 11 = \text{kategori cukup tinggi}$$

$$\text{Skor } 11 - 13 = \text{kategori tinggi}$$

$$\text{Skor } 14 - 15 = \text{kategori sangat tinggi}$$

(4) Indikator Umpan Balik ( $X_3$ ) terdiri dari 2 pertanyaan.

$$\text{Skor tertinggi} = 2 \times 5 = 10$$

$$\text{Skor terendah} = 2 \times 1 = 2$$

$$\text{Panjang kelas} = \frac{10 - 2}{5} = \frac{8}{5} = 1,6 \text{ atau } 1$$

Skor 2 – 3	= kategori sangat rendah
Skor 4 – 5	= kategori rendah
Skor 6 – 7	= kategori cukup tinggi
Skor 8 – 9	= kategori tinggi
Skor 10	= kategori sangat tinggi

Berdasarkan tabel 4.12 dapat dijelaskan bahwa berkaitan dengan variabel Komitmen ( $X_1$ ) mempunyai nilai skor minimum sebesar 9 dan skor maksimum sebesar 15. Adapun nilai rata-ratanya sebesar 11,86, berdasarkan kategori penilaian dapat dinyatakan bahwa dengan variabel Komitmen ( $X_1$ ) berada pada rentang 11 – 13 atau dikategorikan tinggi.

Berkaitan dengan variabel Motivasi ( $X_2$ ) mempunyai nilai skor minimum sebesar 9 dan skor maksimum sebesar 15. Adapun nilai rata-ratanya sebesar 11,76, berdasarkan kategori penilaian dapat dinyatakan bahwa dengan variabel Motivasi ( $X_2$ ) berada pada rentang 11 – 13 atau dikategorikan tinggi.

Berkaitan dengan variabel Umpan Balik ( $X_3$ ) mempunyai nilai skor minimum sebesar 5 dan skor maksimum sebesar 10. Adapun nilai rata-ratanya sebesar 8,10, berdasarkan kategori penilaian dapat dinyatakan bahwa dengan variabel Umpan Balik ( $X_3$ ) berada pada rentang 8 – 9 atau dikategorikan tinggi.

Berkaitan dengan variabel Prestasi Kerja (Y) mempunyai nilai skor minimum sebesar 9 dan skor maksimum sebesar 15. Adapun nilai rata-ratanya sebesar 11,48, berdasarkan kategori penilaian dapat dinyatakan bahwa dengan variabel Prestasi Kerja (Y) berada pada rentang 11 – 13 atau dikategorikan tinggi.

## 2. Uji Kualitas Data

### a. Uji Validitas

Validitas mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur (dalam hal ini kuesioner) melakukan fungsi ukurnya. Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan korelasi *Pearson Validity* dengan teknik *product*

*moment* yaitu skor tiap item dikorelasikan dengan skor total. Uji validitas ini menggunakan paket program *SPSS for Windows* dengan hasil sebagai berikut.

Tabel 4.13 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas

Variabel	r hitung	Sig.	Keterangan
Komitmen (X <sub>1</sub> )			
X <sub>1.1</sub>	0,742	0,000	Valid
X <sub>1.2</sub>	0,752	0,000	Valid
X <sub>1.3</sub>	0,693	0,000	Valid
Motivasi (X <sub>2</sub> )			
X <sub>2.1</sub>	0,802	0,000	Valid
X <sub>2.2</sub>	0,759	0,000	Valid
X <sub>2.3</sub>	0,738	0,000	Valid
Umpan Balik (X <sub>3</sub> )			
X <sub>3.1</sub>	0,873	0,000	Valid
X <sub>3.2</sub>	0,900	0,000	Valid
PrestKerja (Y)			
Y <sub>1</sub>	0,635	0,000	Valid
Y <sub>2</sub>	0,692	0,000	Valid
Y <sub>3</sub>	0,628	0,000	Valid

Sumber: Lampiran 6

Berdasarkan tabel 4.13 dapat diketahui bahwa masing-masing indikator yang digunakan baik dalam variabel independen (Komitmen, Motivasi dan Umpan Balik), maupun variabel dependen (Prestasi Kerja) mempunyai nilai nilai signifikasinya lebih kecil dari 0,05 maka data tersebut dapat dikatakan valid. Hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan dalam variabel penelitian ini layak digunakan sebagai pengumpul data.

#### b. Uji Reliabilitas

Pengujian ini dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten. Suatu pertanyaan yang baik adalah pertanyaan yang jelas mudah dipahami dan memiliki interpretasi yang sama meskipun disampaikan kepada responden yang berbeda dan waktu yang berlainan. Hasil pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut:

Tabel 4.14 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	$\alpha$	Keterangan
Komitmen	0,790	Reliabel $\alpha > 0,6$
Motivasi	0,647	
Umpan Balik	0,725	
Prestasi Kerja	0,738	

Sumber: Lampiran 8

Berdasarkan tabel 4.14 dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel, karena memiliki nilai Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) lebih besar dari 0,60.

### 3. Analisis Regresi Linier Berganda

Pengujian multiple regression berguna untuk mengetahui tingkat pengaruh variabel independen (Komitmen, Motivasi dan Umpan Balik) terhadap variabel dependen (Prestasi Kerja), Berdasarkan pengujian diperoleh hasil yang dapat disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.15 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Koef. Regresi	$t_{hitung}$	Sig.
Konstanta	5,643		
$X_1$	0,073	0,481	0,633
$X_2$	0,351	2,532	0,015
$X_3$	0,318	1,673	0,101
	R	=	0,619
	<i>R Square</i>	=	0,383
	<i>Adjusted R Square</i>	=	0,343
	<i>Standar Error</i>	=	1,476
	$F_{hitung}$	=	9,520
	$F_{sig}$	=	0,000
	N	=	50

Sumber: Lampiran 10

Berdasarkan hasil analisis yang bisa dilihat pada tabel 4.15 dapat disimpulkan persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = 5,643 + 0,073 X_1 + 0,351 X_2 + 0,318 X_3$$

Keterangan:  $X_1$  = Komitmen,  $X_2$  = Motivasi,  $X_3$  = Umpan Balik.

Variabel Komitmen mempunyai koefisien regresi sebesar 0,073. Koefisien regresi yang bernilai positif menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel adalah searah. Hal ini berarti semakin baik Komitmen semakin baik pula Prestasi Kerja.

Variabel Motivasi mempunyai koefisien regresi sebesar 0,351. Koefisien regresi yang bernilai positif menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel adalah searah. Hal ini berarti semakin baik Motivasi semakin baik pula Prestasi Kerja.

Variabel Umpan Balik mempunyai koefisien regresi sebesar 0,318. Koefisien regresi yang bernilai positif menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel adalah searah. Hal ini berarti semakin baik Umpan Balik semakin baik pula Prestasi Kerja.

#### 4. Uji Asumsi Klasik

##### a. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas berarti terjadi interkorelasi antar variabel bebas yang menunjukkan adanya lebih dari satu hubungan linier yang signifikan. Apabila koefisien korelasi variabel yang bersangkutan nilainya terletak di luar batas-batas penerimaan (*critical value*) maka koefisien korelasi bermakna dan terjadi multikolinearitas. Apabila koefisien korelasi terletak di dalam batas-batas penerimaan maka koefisien korelasinya tidak bermakna dan tidak terjadi multikolinearitas.

Tabel 4.16 *Collinearity Statistic*

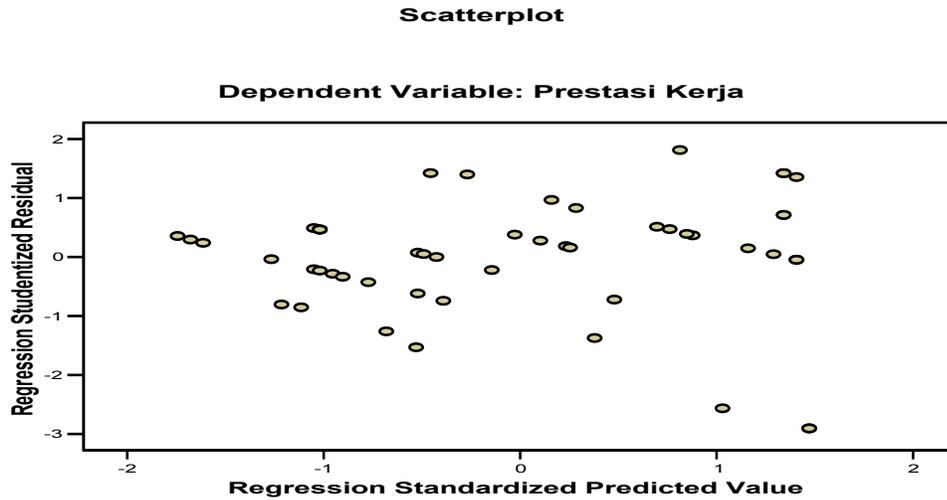
Variabel	VIF	Keterangan
X <sub>1</sub>	1,895	VIF > 10 ada multikolinearitas
X <sub>2</sub>	2,149	
X <sub>3</sub>	2,293	

Sumber: Lampiran 10

Berdasarkan hasil analisis *Collinearity Statistic* diketahui bahwa dalam model penelitian tidak terjadi multikolinearitas.

##### b. Uji Heteroskedastisitas

Dari hasil uji atau perhitungan model persamaan regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS di komputer, hasilnya dapat dilihat pada grafik Scatterplot bahwa titik-titik yang ada pada model persamaan regresi linier berganda tidak membentuk pola yang teratur dan jelas, hal ini dapat diartikan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas. (Supranto, 2000)



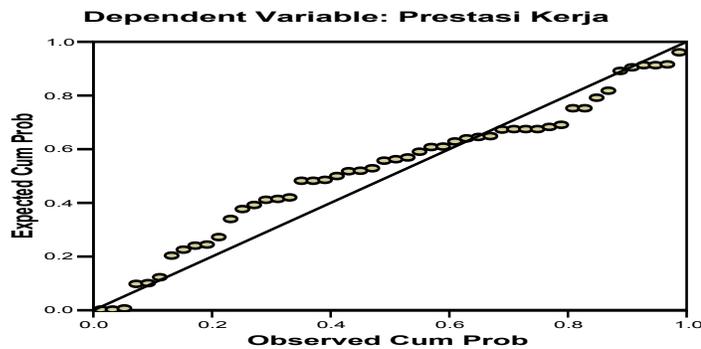
Gambar 4.5 Grafik Scatterplot

Sumber : lampiran 10

c. Uji Normalitas

Dari hasil uji atau perhitungan model persamaan regresi linier berganda dengan bantuan program *SPSS ver. 16*, hasilnya dapat dilihat pada grafik Normal P-Plot bahwa titik-titik yang ada pada model persamaan regresi berganda membentuk pola yang teratur dan jelas pada garis diagonal, hal ini dapat diartikan bahwa variabel – variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikat, sehingga layak dipakai untuk memprediksi variabel bebas dan sebaliknya. (Santoso, 2005 : 358)

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**



Gambar 4.6 Grafik Normalitas

Sumber : lampiran 10

### 5. Uji F

Untuk mengetahui apakah semua variabel bebas secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat, maka dilakukan dengan uji F. Uji F ditampilkan dalam Tabel 4.17.

Tabel 4.17 Hasil Analisis Uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	62,238	3	20,746	9,520	0,000
Residual	100,242	46	2,179		
Total	162,480	49			

Keterangan:  $F_{tabel} = 2,8068$

Sumber: lampiran 10 dan lampiran 11

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  ( $9,520 > 2,8068$ ). Ini berarti variabel-variabel Komitmen, Motivasi dan Umpan Balik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja. Pengujian dilakukan dengan tingkat kepercayaan 95%. Hubungan linier kedua variabel ini secara serentak adalah sangat signifikan, ditunjukkan oleh nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari nilai  $\alpha$  (0,05).

### 6. Uji t

Untuk mengetahui signifikan atau tidaknya pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial, maka dilakukan dengan uji t. Hasil uji t disajikan dalam Tabel 4.18.

Tabel 4.18 Hasil Analisis Uji t

Keterangan	Koefisien Regresi	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Signifikan
Konstanta (a)	5,643			
Komitmen ( $X_1$ )	0,073	0,481	2,0129	0,633
Motivasi ( $X_2$ )	0,351	2,532	2,0129	0,015
Umpan Balik ( $X_3$ )	0,318	1,673	2,0129	0,101

Keterangan:  $t_{tabel} = 2,0129$

Sumber: lampiran 10 dan lampiran 12

Tabel 4.18 menunjukkan bahwa variabel Komitmen ( $X_1$ ) memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0,481, yang kemudian dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  yang besarnya adalah 2,0129. Ternyata didapatkan  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $0,481 < 2,0129$ ). Sementara itu untuk nilai signifikansi yang dimiliki, besarnya adalah 0,633 yang berarti lebih besar dari 0,05.

Ini artinya  $H_0$  diterima, dan  $H_a$  ditolak. Hasil menunjukkan variabel Komitmen berpengaruh positif secara tidak signifikan terhadap variabel prestasi Kerja (Y).

Tabel 4.18 menggambarkan bahwa variabel Motivasi ( $X_2$ ) memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,532, yang kemudian dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  yang besarnya adalah 2,0129. Ternyata didapatkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,532 > 2,0129$ ). Sementara itu untuk nilai signifikansi yang dimiliki, besarnya adalah 0,015 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Ini artinya  $H_0$  ditolak, dan  $H_a$  diterima. Hasil menunjukkan variabel Motivasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap variabel prestasi kerja (Y).

Pengertian yang dapat dijelaskan menurut Tabel 4.18 adalah : variabel Umpan Balik ( $X_3$ ) memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 1,673, yang kemudian dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  yang besarnya adalah 2,0129. Ternyata didapatkan  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $1,673 < 2,0129$ ). Sementara itu untuk nilai signifikansi yang dimiliki, besarnya adalah 0,101 yang berarti lebih besar dari 0,05. Ini artinya  $H_0$  diterima, dan  $H_a$  ditolak. Hasil menunjukkan variabel Umpan Balik berpengaruh positif secara tidak signifikan terhadap variabel Prestasi Kerja (Y).

#### 7. Koefisien Determinasi Berganda

Berdasarkan perhitungan pada lampiran 10 maka dapat diketahui bahwa besarnya nilai koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ) sebesar 0,343 (34,3%). Besarnya nilai tersebut menunjukkan besarnya proporsi (persentase) pengaruh yang dapat dijelaskan oleh variabel Komitmen, Motivasi dan Umpan Balik bersama-sama terhadap besarnya variasi (naik turunnya) variabel terikat. Dimana variabel terikat (Y) dapat dijelaskan oleh ketiga variabel bebas sebesar 34,3%, sedangkan sisanya sebesar  $(100\% - 34,3\%) = 65,7\%$  dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

#### 8. Koefisien Determinasi Parsial

Guna mengetahui besarnya proporsi sumbangan variabel-variabel bebas yaitu : Komitmen ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ) dan Umpan Balik ( $X_3$ ) secara parsial terhadap variabel terikat yaitu Prestasi Kerja (Y) dan untuk mengetahui variabel mana yang

memiliki pengaruh dominan terhadap Prestasi Kerja digunakan analisis koefisien determinasi parsial.

Berdasarkan hasil perhitungan analisis koefisien regresi pada lampiran 10, yang meliputi Komitmen ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ) dan Umpan Balik ( $X_3$ ) menunjukkan bahwa variabel yang memberikan pengaruh dominan terhadap Prestasi Kerja adalah variabel Motivasi ( $X_2$ ). Hal ini dapat dilihat dari nilai korelasi parsial dari masing-masing variabel yaitu Komitmen ( $X_1$ ) sebesar 0,071, Motivasi ( $X_2$ ) sebesar 0,350 dan Umpan Balik ( $X_3$ ) sebesar 0,239.

#### **4.4 Pembahasan**

Setelah dilakukan pengujian statistik secara parsial (individu) dengan menggunakan uji t, maka analisis lebih lanjut dari hasil analisis regresi adalah:

##### **1. Pengaruh Komitmen terhadap Prestasi Kerja**

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Komitmen berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja pada PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi. Sedangkan hasil penelitian pada PT. BPR Eka Usaha Jember, Komitmen berpengaruh tidak signifikan terhadap Prestasi Kerja. Dalam hal ini, semakin tinggi Komitmen semakin baik pula Prestasi Kerja. Secara teori, prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu (Lower dalam Sari, 2005:3). Prestasi Kerja dapat menjadi maju dan mencapai tingkat yang paling baik dengan mengidentifikasi dan menganalisa aktivitas kerja. Komitmen merupakan salah satu faktor yang berpengaruh dalam rangka untuk meningkatkan Prestasi Kerja. Komitmen dapat diukur dengan *Affective commitment*, *Continuance commitment*, *Normative commitment*. McNeese-Smith (1996) dalam Suparman (2007) menemukan bahwa komitmen berhubungan signifikan positif terhadap Prestasi Kerja pegawai.

Temuan penelitian ini sesuai dan mendukung hasil penelitian dari McNeese-Smith (1996) dalam Suparman (2007) yang menunjukkan bukti adanya hubungan yang positif antara Komitmen dengan Prestasi Kerja. Berdasarkan uraian di atas,

maka hipotesis yang menyatakan komitmen berpengaruh terhadap prestasi kerja terbukti kebenarannya.

## **2. Pengaruh Motivasi terhadap Prestasi Kerja**

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. BPR Eka Usaha Jember. Sedangkan hasil penelitian pada PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi, Komitmen berpengaruh tidak signifikan terhadap Prestasi Kerja. Dalam hal ini, semakin tinggi Motivasi semakin baik pula Prestasi Kerja. Secara teori, motivasi dapat diukur dari motivasi kekuasaan, motivasi afiliasi dan motivasi kompetensi. Selain itu menurut Jae (2000) dalam Suparman (2007) menunjukkan bahwa motivasi pegawai sangat efektif untuk meningkatkan dan memenuhi kepuasan kerja pegawai dimana faktor-faktor motivasi tersebut diukur melalui faktor intrinsik (kebutuhan prestasi dan kepentingan) dan faktor ekstrinsik (keamanan kerja, gaji dan promosi).

Motivasi akan berpengaruh terhadap Prestasi Kerja. Hal ini dikarenakan semakin tinggi Motivasi, maka semakin tinggi pula Prestasi Kerja yang akan dihasilkan di perusahaan tersebut. Morrison (1994) dalam Suparman (2007) memberikan pengertian motivasi sebagai kecenderungan seseorang melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah sasaran. Jika perilaku tersebut mengarah pada suatu obyek (sasarannya) maka dengan motivasi tersebut akan diperoleh pencapaian target atau sasaran yang sebesar-besarnya sehingga pelaksanaan tugas dapat dikerjakan dengan sebaik-baiknya, sehingga efektivitas kerja dapat dicapai. Menurut Gibson (1997) dalam Suparman (2007) , motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Jadi lebih lanjut dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu rangkaian kegiatan pemberian dorongan, yaitu bukan hanya kepada orang lain tetapi juga kepada diri sendiri. Sehingga melalui dorongan ini diharapkan akan dapat bertindak kearah tujuan yang diinginkan. Vroom (1964) dalam Luthan (2005) mengatakan kekuatan motivasi adalah valensi dan harapan. Teori pengharapan berargumentasi bahwa motivasi kerja ditentukan oleh keyakinan individu yang berhubungan dengan, hubungan usaha-kinerja (expectancy = pengharapan), hubungan kerja-hasil (instrumentalitas =

perantara), dan persepsi pentingnya berbagai macam hasil pekerjaan (valence = valensi).

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap prestasi kerja terbukti kebenarannya.

### **3. Pengaruh Umpan Balik terhadap Prestasi Kerja**

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. BPR Eka Usaha Jember dan PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi. Dalam hal ini, semakin tinggi Umpan Balik semakin baik pula Prestasi Kerja. Secara teori, proses umpan balik merupakan proses evaluasi untuk pengembangan individu, biasanya manajer. Dalam sistem ini (Antonioni, 1996), individu mengevaluasi dirinya dan menerima umpan balik dari anggota organisasi lainnya. Umpan balik ini datang dari atasan langsung dan rekan kerja (*peer*), dan dari bawahan jika individu itu adalah manajer. Bahkan umpan balik itu bisa datang dari pelanggan. Sistem ini telah muncul sebagai alat penilaian kinerja yang penting pada tahun-tahun terakhir dan, lebih penting lagi, juga sebagai alat pengembangan sumber daya manusia. Dengan membandingkan hasil penilaian sendiri dan hasil penilaian orang lain, kita dapat melihat celah-celah yang dapat memberikan informasi bermanfaat untuk tujuan-tujuan pengembangan personal.

Hasil penelitian ini sesuai dan mendukung temuan penelitian Ariyani (2001). Dalam penelitiannya, Ariyani menyimpulkan bahwa ada pengaruh positif antara pelatihan, insentif dan umpan balik terhadap motivasi dan prestasi kerja. Dari uraian di atas, maka hipotesis yang menyatakan umpan balik berpengaruh terhadap prestasi kerja terbukti kebenarannya.

### **4. Pengaruh Komitmen, Motivasi dan Umpan Balik terhadap Prestasi Kerja**

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa komitmen, motivasi dan umpan balik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Eka Usaha Jember dan PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi. Dalam hal ini, semakin tinggi komitmen, motivasi dan umpan balik semakin baik pula Prestasi Kerja. Secara teori, Prestasi kerja merupakan perwujudan dari hasil kerja seseorang yang akan menentukan perkembangan kariernya pada masa yang akan datang.

Menurut Hasibuan (2002) prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan. Lopes dalam Swasto (1996), mengemukakan bahwa prestasi kerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Hal ini berkaitan dengan kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh individu dalam kurun waktu tertentu.

Menilai prestasi kerja merupakan pekerjaan sulit terutama dalam menetapkan kriteria pekerjaan. Menurut Flippo dalam Sariyathi (2007), pengukuran prestasi kerja dapat dilakukan melalui penilaian (1) kualitas kerja, yakni berkaitan dengan ketepatan, keterampilan, ketelitian, dan kerapian pelaksanaan pekerjaan; (2) kuantitas kerja, yakni berkaitan dengan pelaksanaan tugas reguler dan tambahan; (3) ketangguhan, yakni berkaitan dengan ketaatan mengikuti perintah, kebiasaan mengikuti peraturan, keselamatan, inisiatif, dan ketepatan waktu kehadiran; dan (4) sikap, yakni menunjukkan seberapa jauh tanggung jawab terhadap pelaksanaan pekerjaan serta bagaimana tingkat kerja sama dengan teman dan atasan dalam menyelesaikan pekerjaan. Menurut Dharma (1985), pengukuran prestasi kerja mempertimbangkan (1) kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan; (2) kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan; dan (3) ketepatan waktu, yaitu kesesuaiannya dengan waktu yang telah direncanakan. Menurut Syarif (1987), pengukuran prestasi kerja adalah mutu (kehalusan, kebersihan, ketelitian), jumlah waktu (kecepatan), jumlah macam kerja (banyaknya keahlian), jumlah jenis alat (keterampilan dalam menggunakan macammacam alat), dan pengetahuan tentang pekerjaan

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen, motivasi dan umpan balik berpengaruh terhadap prestasi kerja terbukti kebenarannya.

Berdasarkan uraian-uraian yang telah diungkapkan pada pembahasan, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai jawaban atas pokok permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Berkaitan dengan pengaruh variabel Komitmen, Motivasi dan Umpan Balik terhadap Prestasi Kerja Pada BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi diperoleh kesimpulan:
  - a. Komitmen berpengaruh positif secara signifikan terhadap variabel prestasi dengan koefisien regresi sebesar 1,806.
  - b. Motivasi berpengaruh positif secara tidak signifikan terhadap variabel prestasi kerja dengan koefisien regresi sebesar 0,052.
  - c. Umpan Balik berpengaruh positif tidak signifikan terhadap variabel Prestasi Kerja dengan koefisien regresi sebesar 0,077.
2. Berkaitan dengan pengaruh variabel Komitmen, Motivasi dan Umpan Balik terhadap Prestasi Kerja Pada BPR Eka Usaha Jember diperoleh kesimpulan:
  - a. Komitmen berpengaruh positif secara tidak signifikan terhadap variabel prestasi Kerja dengan koefisien regresi sebesar 0,073.
  - b. Motivasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap variabel prestasi kerja dengan koefisien regresi sebesar 0,351.
  - c. Umpan Balik berpengaruh positif secara tidak signifikan terhadap variabel Prestasi Kerja dengan koefisien regresi sebesar 0,318.

## **BAB 5. SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan dari hasil analisis data yang dilakukan, pengaruh variabel komitmen, motivasi dan umpan balik terhadap prestasi kerja, maka dapat diperoleh kesimpulan bahwa : pada BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi, Variabel komitmen, motivasi dan umpan balik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel prestasi kerja. Satu variabel bebas yaitu : komitmen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Sedangkan dua variabel bebas lainnya yaitu : motivasi dan umpan balik berpengaruh tidak signifikan terhadap prestasi kerja. Komitmen merupakan variabel bebas yang memiliki pengaruh paling besar terhadap prestasi kerja.

Sedangkan pada BPR Eka Usaha Jember, Variabel komitmen, motivasi dan umpan balik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel prestasi kerja. Satu variabel bebas yaitu : motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Sedangkan dua variabel bebas lainnya yaitu : komitmen dan umpan balik berpengaruh tidak signifikan terhadap prestasi kerja. Motivasi merupakan variabel bebas yang memiliki pengaruh paling besar terhadap prestasi kerja.

### **5.2 Keterbatasan**

Walaupun penelitian ini telah dilakukan dengan baik, ada beberapa keterbatasan tentu tidak dapat dihindari. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, penelitian ini tidak lepas dari kelemahan dan keterbatasan yaitu:

1. Penelitian ini menggunakan metode survey dengan menggunakan kuisisioner dalam pengumpulan data-data. Sehingga dimungkinkan adanya responden yang tidak menjawab secara serius dan tidak jujur atau karena factor kesibukan dalam pekerjaan, maka hal tersebut diluar control peneliti.

2. Penelitian ini menggunakan objek penelitian pada lingkungan perbankan, oleh karena itu hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan dan memungkinkan untuk menghasilkan hasil penelitian yang berbeda jika penelitian dilakukan pada perusahaan yang mempunyai latar belakang budaya yang berbeda.

### **5.3 Saran**

Dari hasil penelitian ini kiranya peneliti dapat memberikan saran, diantaranya:

1. Sebaiknya BPR Anugerah Dharmayuwana Banyuwangi berusaha meningkatkan komitmen sebagai sarana utama dalam meningkatkan prestasi kerja melalui dukungan terhadap ide-ide yang disampaikan karyawan, respon terhadap karyawan yang mengalami masalah, serta perhatian terhadap kesejahteraan dan kesehatan pegawai, sebab dari hasil penelitian diketahui bahwa komitmen memberikan kontribusi paling besar terhadap prestasi kerja. Sedangkan bagi BPR Eka Usaha Jember sebaiknya lebih meningkatkan motivasi kerja karyawannya melalui pelatihan, memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi, pendekatan kepada karyawan oleh pimpinan dan mengadakan kegiatan khusus untuk membangun kekeluargaan antara karyawan dan perusahaan. Hal ini didapatkan dari hasil penelitian pada BPR Eka Usaha Jember dimana diketahui motivasi memberikan kontribusi paling besar terhadap prestasi kerja.
2. Hasil-hasil penelitian ini dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, maka perluasan penelitian yang disarankan dari peneliti ini adalah menambah variabel independen, seperti budaya organisasi, iklim organisasi agar dapat diperoleh gambaran umum yang lebih baik lagi mengenai studi terhadap prestasi kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Diana Devi, 2009, Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Dengan Komitmen Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Outsourcing PT. Semeru Karya Buana Semarang)
- Jiwo Wungu, Brotoharsojo Hartanto, (2003), *Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda Dengan Merit System*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- J. Supranto, 2001, *Statistik Teori dan Aplikasi*, Erlangga: Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 2001, *Ekonometrika*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Kuntjoro, Z.S, 2000, *Komitmen Organisasi*, <http://www.e-psikologi.com/MASALAH/250702.htm>
- Mutiara S.Panggabean, 2002, *Pengaruh Keterlibatan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Prestasi Kerja*, Jurnal Penelitian, Fakultas Ekonomi, Jakarta Universitas Trisakti
- Ruky, Achmad S. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT Gramedia, Jakarta.
- Siagian, Sondang. 1992. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta : Penerbit Rineka Cipta
- Singarimbun, dan S. Effendy. 2005. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: PT. Pustaka LP3ES Indonesia.
- Singgih S, 2005, *Mengatasi Berbagai Masalah Statistik Dengan SPSS*, Gramedia, Jakarta
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2003. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Suprihanto, John, dkk. 2003. *Perilaku Organisasional*. Jogjakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
- Winardi, J. 2002. *Motivasi dan Pemasukan Dalam Manajemen*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada

Wood, J., Wallace, J., Zeffane, R.M., Schermerhorn Jr., Hunt, J.G., Osborn, R.N,  
2001, *Organizational Behavior: An Asia-Pacific Perspective*. New York: John  
Wiley & Sons, Inc

**KUESIONER**

**A. Karakteristik Responden**

- 1. Nomor responden : \_\_\_\_\_(Diisi Peneliti)
- 2. Jenis kelamin : Perempuan/Laki-laki (Coret yang tidak perlu)
- 3. Usia responden : \_\_\_\_\_ tahun

**Petunjuk** : berilah tanda Check ( √ ) pada jawaban yang anda pilih.

Keterangan pada kolom:

ST = Sangat Tinggi

R = Rendah

T = Tinggi

SR = Sangat rendah

CT = Cukup Tinggi

**B. Pertanyaan Kuesioner**

**Komitmen ( X1 )**

No	PERTANYAAN	JAWABAN				
		ST	T	CT	R	SR
1	Karyawan memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap perusahaan					
2	Karyawan akan bertahan					

	dalam perusahaan bukan karena alasan emosional, tapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian besar yang dialami jika meninggalkan organisasi					
3	Karyawan akan bertahan dalam perusahaan karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas					

**Motivasi ( X2 )**

No	PERTANYAAN	JAWABAN				
		ST	T	CT	R	SR

1	<p>Karyawan yang memiliki motivasi dalam kekuasaan akan terlihat lebih bekerja keras, bertanggungjawab, dan akan melakukan segala sesuatunya dengan kemampuannya yang terbaik</p>					
2	<p>Karyawan yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi.</p>					
3.	<p>Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi maka dia akan berusaha untuk melakukan yang terbaik, memiliki kepercayaan diri akan kemampuannya untuk bekerja mandiri dan bersikap optimis, juga akan memiliki tanggung jawab yang besar atas setiap tindakan atau</p>					

	perbuatan yang dilakukannya					
--	-----------------------------	--	--	--	--	--

**Variabel Umpan Balik ( X3 )**

No	PERTANYAAN	JAWABAN				
		ST	T	CT	R	SR
1.	Pujian atas prestasi kerja dari atasan maupun rekan sejawat akan memotivasi karyawan untuk memiliki prestasi yang baik.					
2.	Setiap karyawan memerlukan Informasi tingkat prestasi kerja					

**Variabel Prestasi Kerja ( Y )**

No	PERTANYAAN	JAWABAN				
		ST	T	CT	R	SR
1	Prestasi kerja karyawan ditunjukkan melalui kualitas kerja yang baik.					
2	Kuantitas kerja yang seimbang dengan pemberian kesejahteraan oleh perusahaan akan meningkatkan prestasi kerja karyawan.					
3	Karyawan yang mempunyai prestasi kerja baik, akan bersikap santun kepada seluruh personil perusahaan.					

\*\*\*\*\*Terima Kasih\*\*\*\*\*