



**PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM
PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Empiris Pada Bank Umum Kabupaten Bondowoso)**

SKRIPSI

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember

Oleh
Ivanne Nurindha Astiti
140810301232

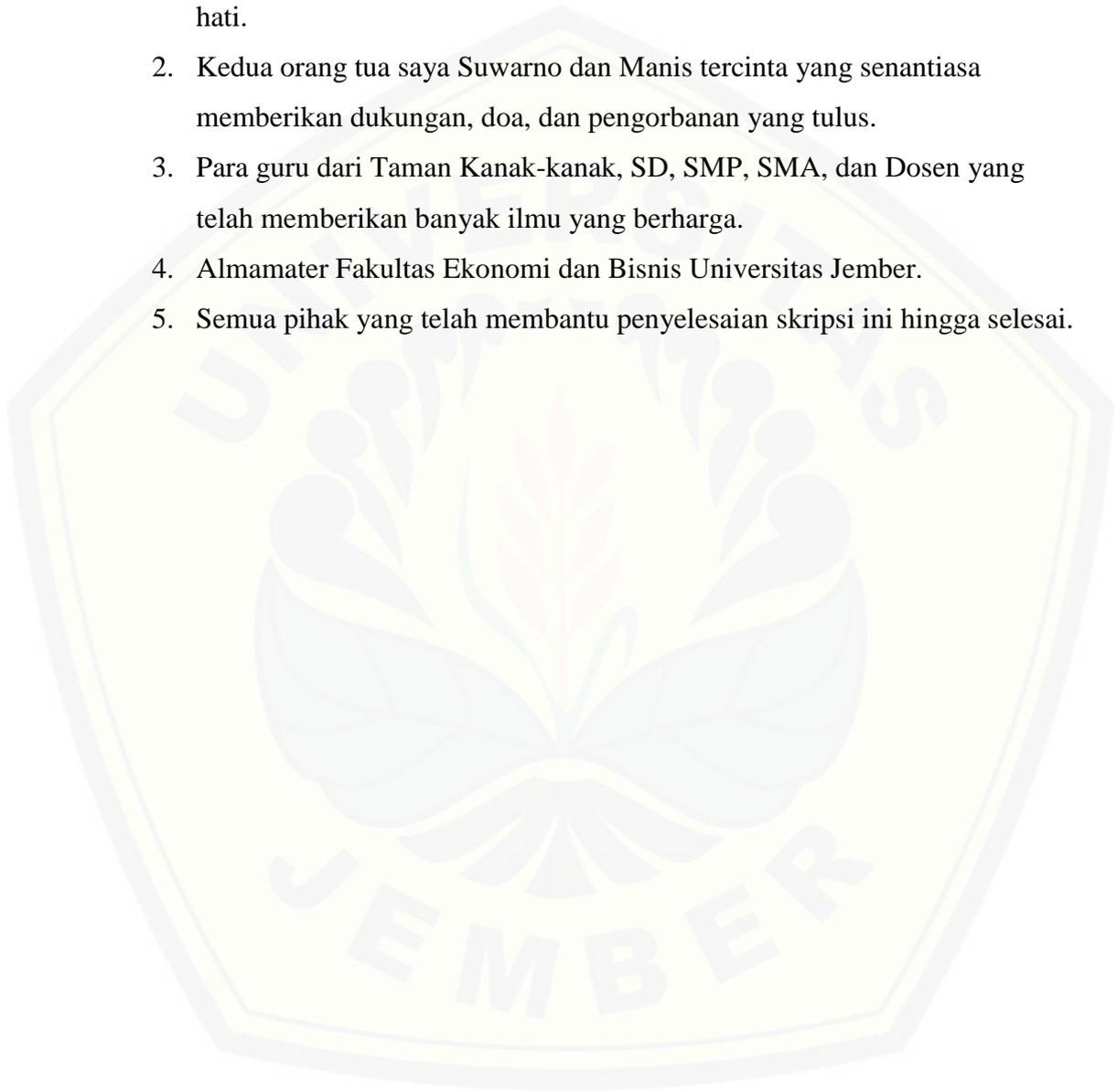
**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2018

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

1. Segala puji bagi Allah SWT, dengan penuh rasa syukur dan kerendahan hati.
2. Kedua orang tua saya Suwarno dan Manis tercinta yang senantiasa memberikan dukungan, doa, dan pengorbanan yang tulus.
3. Para guru dari Taman Kanak-kanak, SD, SMP, SMA, dan Dosen yang telah memberikan banyak ilmu yang berharga.
4. Almamater Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
5. Semua pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini hingga selesai.



MOTTO

Bismillah, Bisa!!!

Kalem aja, lanjut terus

(Freshtea)

Kerja, kerja, kerja

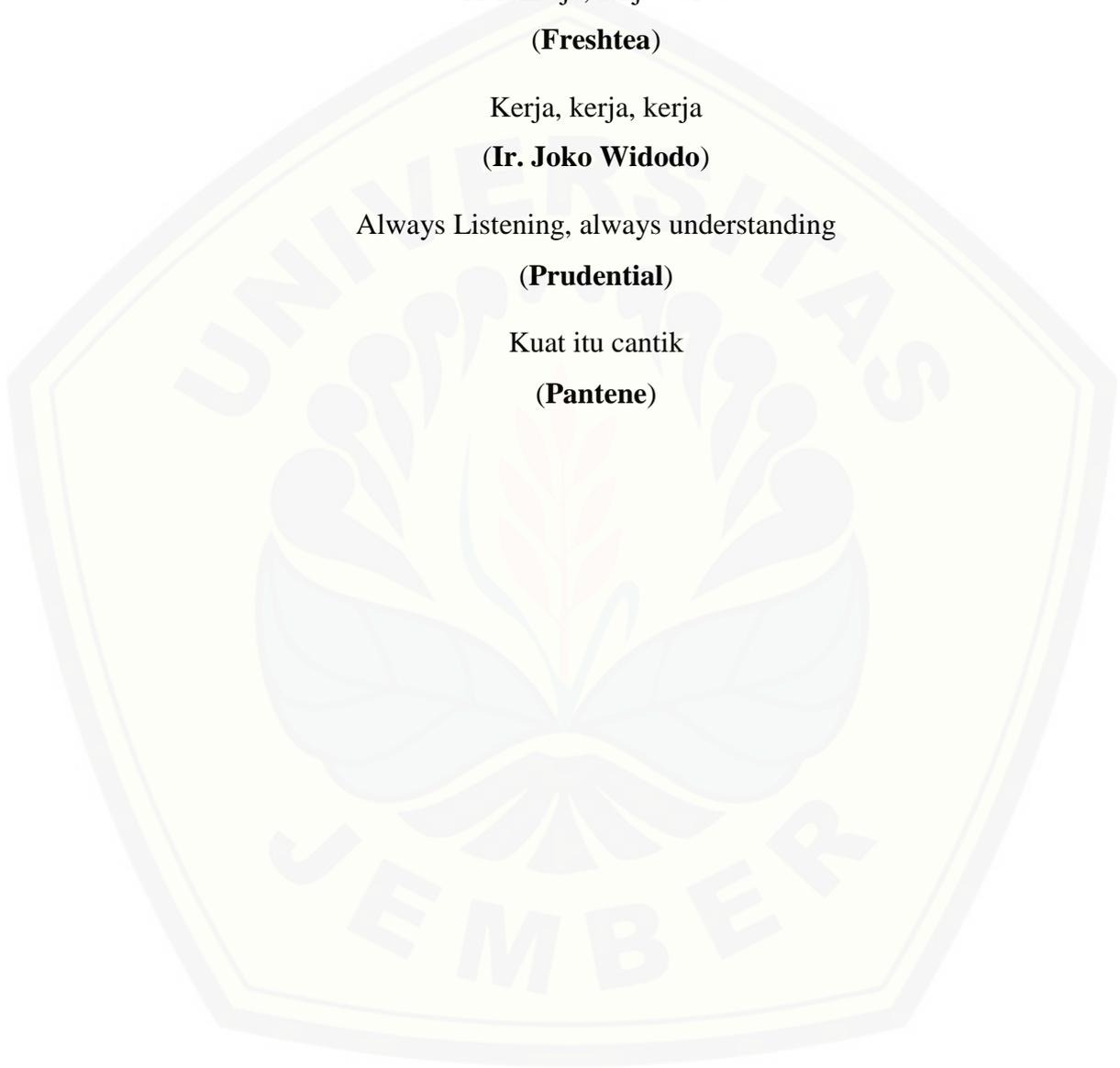
(Ir. Joko Widodo)

Always Listening, always understanding

(Prudential)

Kuat itu cantik

(Pantene)



SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ivanne Nurindha Astiti

NIM : 140810301232

Judul Skripsi : PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Empiris Pada Bank Umum Kabupaten Bondowoso).

Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Menyatakan bahwa skripsi yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri dan bukan karya jiplakan kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi. Demikian pernyataan ini saya buat sebenar-benarnya tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta saya bersedia menerima sanksi akademik jika dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 16 April 2018

Yang menyatakan,

Ivanne Nurindha Astiti
NIM 140810301232

SKRIPSI

**PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM
PENGHARGAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Empiris Pada Bank Umum Kabupaten Bondowoso)**

Oleh
Ivanne Nurindha Astiti
NIM 140810301232

Pembimbing :

Pembimbing I : Drs.Sudarno,M.Si,Ak.

Pembimbing II : Dra.Ririn Irmadariyani,M.Si,Ak.

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA
DAN SISTEM PENGHARGAAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN (Studi Empiris Pada Bank
Umum Kabupaten Bondowoso).

Nama Mahasiswa : Ivanne Nurindha Astiti.

N I M : 140810301232.

Jurusan : S1 AKUNTANSI.

Tanggal Persetujuan : 15 Januari 2018.

Pembimbing I

Pembimbing II

Dra.Sudarno,M.Si,Ak
NIP.196012251989021001

Dra.Ririn Irmadariyani,M.Si,Ak
NIP.196701021992032002

Ketua Program Studi
Akuntansi

Dr.Agung Budi Sulistiyo,S.E.,M.Si,Ak
NIP.197809272001121002

PENGESAHAN

Skripsi Berjudul :

**PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN SISTEM
PENGHARGAAN TERHADAP KARYAWAN**

(Studi Empiris Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Ivanne Nurindha Astiti

NIM : 140810301232

Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan didepan panitia penguji pada tanggal :
23 April 2018

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji :

1. Ketua : Dr.Yosefa Sayekti, M.Com,Ak (.....)
NIP.196408091990032001
2. Sekertaris : Rochman Effendi,SE.,M.Si,Ak (.....)
NIP.197102172000031001
3. Anggota : Dr.Agung Budi S.SE.,M.Si,Ak (.....)
NIP.197809272001121002



Mengetahui/menyetujui
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember
Dekan

Dr.Muhammad Miqdad.S.E.,M.Si,Ak
NIP.197107271995121001

Ivanne Nurindha Astiti

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian dengan studi pada Bank Umum di Kabupaten Bondowoso. Pada penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 42 responden dengan menggunakan *purposive sampling*. Metode analisis data pada penelitian ini adalah statistik deskriptif, uji kualitas data, uji asumsi klasik, analisis regresi berganda dengan tingkat signifikansi 5%, uji F, dan uji-t. Metode pengolahan data menggunakan SPSS versi 23. Penelitian ini dapat memenuhi uji asumsi klasik sehingga data yang diolah adalah data yang valid. Hasil penelitian ini secara parsial sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan, kinerja karyawan.

Ivanne Nurindha Astiti

Accounting, Economic and Business Faculty, University of Jember

Abstract

This study attempts to test the influence of a performance measurement system and reward system on the performance of employee. This research is research with the study at the general bank in Bondowoso city. In this research used samples from 42 respondents by the use of purposive sampling. This method of analysis in the data in this research is descriptive statistics, test quality of data, test the classic assumption, double linear regression analysis by used the level of 5% significance , F test, and T test. A method of data processing is using SPSS version 23. This research may be able to describe the classic assumption so that the data processed is the data on being valid. The result of this research partially evaluation system of measurement performance influential significantly on the performance of employee and a system of reward influential significantly on the performance of employee.

Keywords : performance measurement system, reward system, and employee performance.

RINGKASAN

Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada Bank Umum di Kabupaten Bondowoso); Ivanne Nurindha Astiti; 140810301232; 2018; 71 halaman; Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Pada era globalisasi saat ini, perusahaan mengalami persaingan usaha yang semakin ketat, kompleks, dan dinamis. Produk dan jasa yang dihasilkan hanya akan dipilih oleh konsumen apabila produk dan jasa tersebut memiliki keunggulan dibandingkan dengan produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan pesaing. Persaingan ini menuntut para perusahaan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensinya agar dapat memperoleh pelanggan dan dapat menjadi *market leader* dari produk dan jasa yang mereka tawarkan. Kondisi inilah yang menuntut para pelaku bisnis termasuk karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dalam mencapai target perusahaan.

Kinerja adalah hasil dari pencapaian suatu pekerjaan yang dicapai oleh karyawan guna untuk mewujudkan target, visi, dan misi perusahaan selama satu periode tertentu. Untuk itu dalam rangka mewujudkan kinerja karyawan yang baik di dalam perusahaan dibutuhkan sistem pengukuran kinerja yang nantinya berguna untuk menilai sejauh mana pencapaian kinerja setiap karyawan dalam mewujudkan tujuan, target, visi, dan misi perusahaan. Sistem pengukuran kinerja tersebut juga nantinya berguna sebagai basis dalam pembuatan keputusan yang berkaitan dengan pemberian gaji, upah, tunjangan, dan bonus lainnya. Sistem penghargaan juga berperan penting dalam membangun semangat dan motivasi karyawan agar bekerja lebih produktif lagi. Semangat kerja dan motivasi yang tinggi dari setiap karyawan tersebut sangat diperlukan guna untuk pencapaian target perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di Bank Umum Kabupaten Bondowoso. Sampel yang ditentukan dengan menggunakan metode *purposive*

sampling dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh sampel yang *representative* berdasarkan kriteria yang ditentukan. Dari populasi tersebut didapatkan sampel 42 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah statistik deksriptif, uji kualitas data, uji asumsi klasik, uji F, analisis regresi berganda, dan uji t. Berdasarkan hasil dari pengujian asumsi klasik yang telah dilakukan menunjukkan bahwa model regresi terbebas dari masalah normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Dengan demikian, model regresi layak untuk digunakan dalam penelitian ini.

Hasil dari pengujian secara simultan (uji F) dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 dan nilai F hitung lebih besar dari F tabel menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji t pada hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis (H_1) sistem pengukuran kinerja memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,028 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ yang berarti bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima dan selain itu hasil regresi sistem pengukuran kinerja memiliki nilai sebesar 0,293 artinya sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil uji t pada hipotesis (H_2) menunjukkan bahwa sistem penghargaan memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,010 dan hasil regresi sistem penghargaan memiliki nilai sebesar 1,440 yang berarti sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik sistem pengukuran kinerja yang diterapkan di Bank Umum kabupaten Bondowoso maka akan semakin baik pula kinerja karyawan di dalam Bank Umum tersebut. Hasil pada variabel sistem penghargaan pada penelitian ini juga menyimpulkan bahwa sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, sistem penghargaan yang diterapkan di Bank Umum kabupaten Bondowoso telah sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan dan telah memenuhi asas adil, asas layak, dan asas wajar.

PRAKATA

Segala puji bagi Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Bank Umum Kabupaten Bondowoso)” yang telah disusun dan diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna meraih gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Selama penyusunan skripsi ini, penulis tidak lepas dari bantuan semua pihak. Dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Dr.Muhammad Miqdad,S.E.,MM,Ak, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Dr.Yosefa Sayekti,S.E.,MM,Ak, selaku ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Ibu Kartika,S.E.,M.Sc,Ak, selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing saya selama menjadi mahasiswa.
4. Bapak Drs.Sudarno,M.Si,Ak, selaku Dosen Pembimbing I yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, kritik, saran, dan arahnya dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Ibu Dra.Ririn Irmadariyani,M.Si,Ak, selaku Dosen Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, kritik, saran, dan arahnya dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Seluruh staf karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, perpustakaan POMA Fakultas Ekonomi dan Bisnis, dan perpustakaan pusat Universitas Jember.
7. Kedua orang tuaku Suwarno dan Manis yang dengan sabar mendukung serta mendoakan dengan tulus dan memberikan kasih sayang materi maupun semangat dalam penyusunan skripsi ini.
8. Adik-adikku Kadar Yoga, Dela Fitriana, dan Diesca Vebryane yang selalu memberikan semangat dan doa yang tulus.

9. Hadi Zamzuri terima kasih telah memberikan semangat, dukungan, dan doa serta yang selalu sabar dan mengerti keluh kesahku. Jangan lupa skripsinya selesaikan!
10. Sahabat-sahabatku Siti Virgayanti, Siti Wardatul, Andira Intan, Nur Rosyidah, dan (Almh).Indira Agasta, terima kasih banyak telah memberikan dorongan semangat, doa serta banyak cerita dan keceriaan bersama kalian selama ini.
11. Cekgu-cekguku Dian Indah dan Yeni yang membantu aku dalam pengerjaan skripsi ini.
12. Sahabat KKN 81 (hokya) Amanda Christie, Sari Rahmadani, Mirna Sari, Femin Damayanti, Khusnul Pusva, Ahmad Rizal, Derry Reksa, Muhlizul Amry, dan Prajesiaji Praba yang telah memberikan kenangan, dorongan semangat, serta keceriaan.
13. Teman-teman Akuntansi 2014, terima kasih atas kebersamaan, kekompakan, semangat, dan dukungannya.
14. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah mendukung sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Penulis menyadari bahwa dalam skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan dan masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat menambah wawasan dan bermanfaat bagi semua pihak.

Jember, 16 April 2018

Ivanne Nurindha A

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	ii
HALAMAN MOTTO.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN PEMBIMBING.....	v
HALAMAN PERSETUJUAN.....	vi
HALAMAN PENGESAHAN.....	vii
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT.....	ix
RINGKASAN.....	x
PRAKATA.....	xii
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB 1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	3
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	5
2.1 Landasan Teori.....	5
2.1.1 Teori Evaluasi.....	5
2.1.2 Teori Kebutuhan.....	6
2.2 Kinerja Karyawan.....	7
2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan.....	7
2.2.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	8
2.2.3 Penilaian Kinerja.....	9
2.2.4 Manfaat Penilaian Kinerja.....	9
2.3 Sistem Pengukuran Kinerja.....	10
2.3.1 Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja.....	10
2.3.2 Jenis-jenis Sistem Pengukuran Kinerja	11
2.3.3 Manfaat Sistem Pengukuran Kinerja.....	11
2.3.5 Indikator Sistem Pengukuran Kinerja.....	12
2.4 Sistem Penghargaan (Reward).....	13
2.4.1 Pengertian Sistem Penghargaan.....	13
2.4.2 Jenis-jenis Sistem Penghargaan.....	13
2.4.3 Manfaat dan Tujuan Sistem Penghargaan.....	14
2.4.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Sistem Penghargaan.....	15
2.4.5 Asas-asas Sistem Penghargaan.....	15
2.5 Penelitian Terdahulu.....	16
2.6 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	16
2.7 Perumusan Hipotesis.....	17
2.7.1 Sistem Pengukuran Kinerja dan Kinerja Karyawan.....	17

2.7.2 Sistem Penghargaan dan Kinerja Karyawan.....	17
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	19
3.1 Rancang Penelitian.....	19
3.2 Jenis Sumber Data.....	19
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian.....	19
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	20
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian.....	20
a. Variabel Terikat (Variabel Dependen).....	20
b. Variabel Bebas (Variabel Independen).....	21
3.6 Metode Kualitas Data.....	22
3.6.1 Uji Validitas.....	22
3.6.2 Uji Reliabilitas.....	22
3.7 Uji Asumsi Klasik.....	23
3.7.1 Uji Normalitas.....	23
3.7.2 Uji Heteroskedastisitas.....	23
3.7.3 Uji Multikolinearitas.....	24
3.8 Uji Hipotesis.....	24
3.8.1 Analisis Regresi Berganda.....	24
3.8.2 Uji Signifikansi Simultan (Uji F).....	24
3.8.3 Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji-t).....	25
3.9 Kerangka Pemecahan Masalah.....	26
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	27
4.1 Gambaran Umum Responden.....	27
4.2 Deskripsi Variabel Penelitian.....	30
4.3 Uji Kualitas Data.....	32
4.3.1 Uji Validitas.....	32
4.3.2 Uji Reliabilitas.....	34
4.4 Uji Asumsi Klasik.....	34
4.4.1 Uji Normalitas.....	34
4.4.2 Uji Heteroskedastisitas.....	35
4.4.3 Uji Multikolinearitas.....	36
4.5 Pengujian Hipotesis.....	37
4.5.1 Analisis Regresi Berganda.....	37
4.5.2 Uji F.....	38
4.5.3 Uji t.....	39
4.6 Pembahasan.....	40
4.6.1 Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	40
4.6.2 Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan.....	41
BAB 5. PENUTUP.....	43
5.1 Kesimpulan.....	43
5.2 Keterbatasan.....	43
5.3 Saran.....	44
DAFTAR PUSTAKA.....	45

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Populasi, kriteria, dan sampel penelitian.....	27
Tabel 4.2 Kriteria Sampel Penelitian.....	27
Tabel 4.3 Tingkat Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner.....	28
Tabel 4.4 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	29
Tabel 4.5 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Usia.....	29
Tabel 4.6 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	30
Tabel 4.7 Rekapitulasi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	30
Tabel 4.8 Descriptive Statistics.....	31
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Data Indikator Sistem Pengukuran Kinerja.....	32
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Data Indikator Sistem Penghargaan.....	33
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Data Indikator Kinerja Karyawan.....	33
Tabel 4.12 Reliabilitas Data Masing-masing Variabel.....	34
Tabel 4.13 <i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>	36
Tabel 4.14 Uji Multikolinieritas.....	37
Tabel 4.15 Hasil Perhitungan Regresi Linear Berganda.....	37
Tabel 4.16 Hasil Uji F.....	39

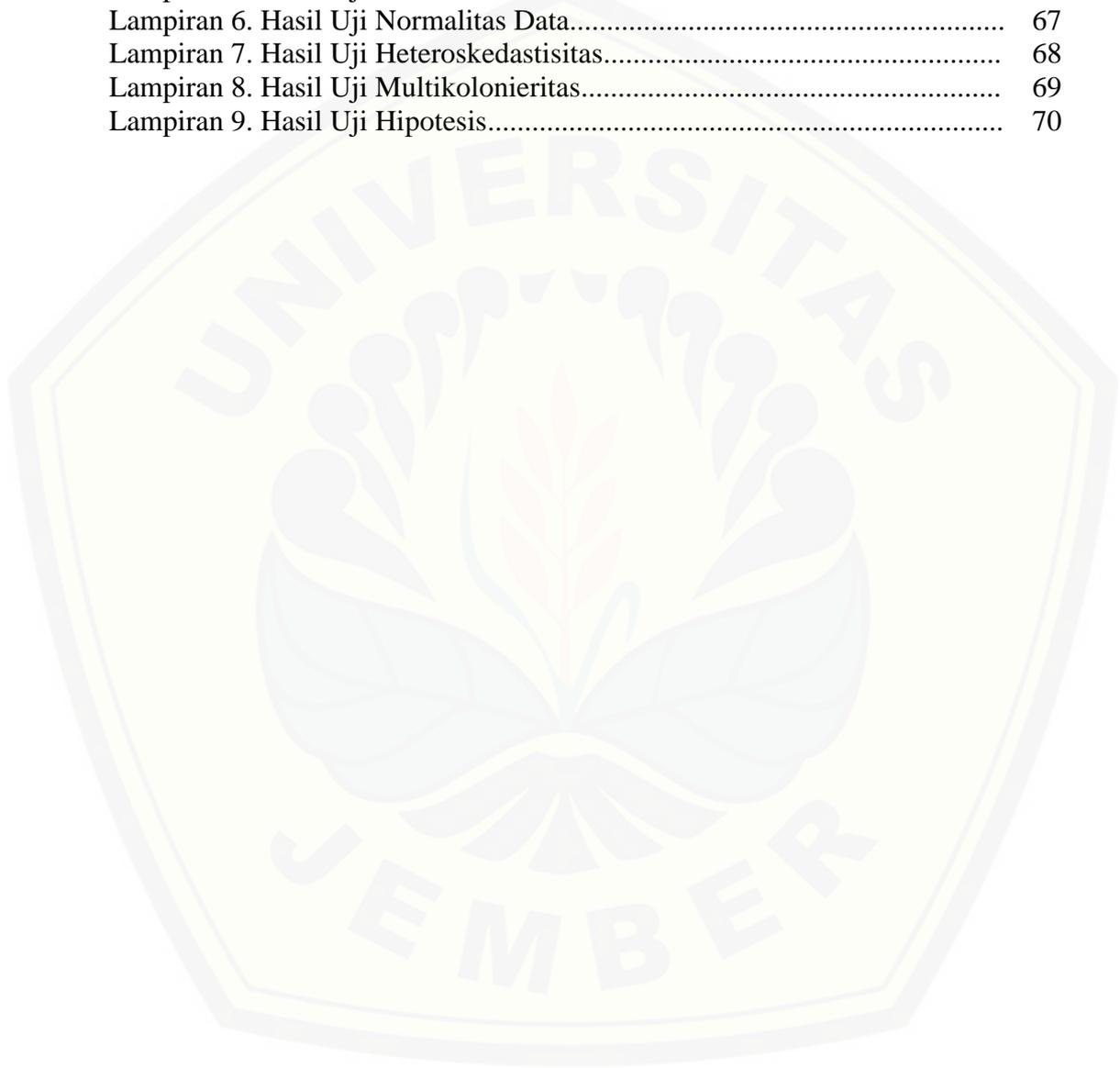
DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah.....	36
Gambar 4.1 Uji Heterokedastisitas.....	36



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisioner Penelitian.....	48
Lampiran 2. HASIL JAWABAN KUESIONER.....	53
Lampiran 3. Statistik Deskriptif.....	59
Lampiran 4. Hasil Uji Validitas.....	60
Lampiran 5. Hasil Uji Reliabilitas.....	64
Lampiran 6. Hasil Uji Normalitas Data.....	67
Lampiran 7. Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	68
Lampiran 8. Hasil Uji Multikolonieritas.....	69
Lampiran 9. Hasil Uji Hipotesis.....	70



BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi saat ini, perusahaan mengalami persaingan usaha yang semakin ketat, kompleks, dan dinamis. Produk dan jasa yang dihasilkan hanya akan dipilih oleh konsumen apabila produk dan jasa tersebut memiliki keunggulan dari para pesaing. Persaingan ini menuntut perusahaan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensinya agar dapat memperoleh pelanggan dan dapat menjadi *market leader* dari produk dan jasa yang mereka tawarkan. Kondisi inilah yang pada akhirnya menuntut para pelaku bisnis termasuk para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dalam mencapai target perusahaan.

Sistem pengukuran kinerja dibutuhkan sebagai pemberi informasi yang dapat menjadi acuan kepada para manajer dalam pengambilan keputusan demi kemajuan perusahaan, pengukuran kinerja perusahaan tidak hanya dilihat dari segi keuangan saja, tetapi segi non keuangan juga tidak kalah penting sebagai alat pelengkap informasi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan di dunia perbankan dan jasa untuk meningkatkan kualitas pelayanan secara optimal. Sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan merupakan alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi karyawan agar mencapai tujuan perusahaan dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan, Sengkey (2013).

Salah satu cara agar dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberikan penghargaan atas kinerja yang telah dicapai oleh setiap karyawan. Menurut Afif (2015) pengukuran kinerja memberikan basis bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan transfer, dan kondisi kepegawaian lainnya. Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan dapat berupa penghargaan finansial seperti pemberian uang dan hadiah, selain itu dapat berupa penghargaan non finansial yaitu berupa ucapan terimakasih, pujian, dan lingkungan kerja. Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan sangat

mempengaruhi produktivitas dan tendensi para karyawan untuk tetap bersama organisasi atau mencari pekerjaan lain. Semakin besar perhatian terhadap kebutuhan karyawannya maka perusahaan tersebut akan mendapat timbak balik yang sesuai yaitu maksimalisasi dalam produktivitas kerja karyawan.

Beberapa penelitian mengenai Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan pernah dilakukan sebelumnya antara lain oleh : Anggraini (2010) meneliti tentang Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM), Sistem pengukuran kinerja, dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan yang menyatakan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan memiliki hasil positif dan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT KA DAOP IX Kabupaten Jember. Sementara penelitian yang dilakukan oleh Ramadhani (2010) dengan judul Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi Empiris pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember menunjukkan hasil bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut juga sejalan dengan penelitian lain yang dilakukan oleh Safitri (2011) dengan judul Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan Terhadap Hubungan *Total Quality Management* (TQM) dengan kinerja karyawan pada PT Avila Prima Muncar yang menyatakan bahwa ada pengaruh interaksi antara TQM dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja karyawan namun arah interaksinya negatif, sementara sistem penghargaan yang dilakukan oleh penelitian tersebut menyatakan bahwa sistem penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan TQM dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian sebelumnya yang tidak konsisten seperti di atas memberikan motivasi kepada peneliti untuk kembali meneliti pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan. Objek penelitian ini dilakukan pada Bank Umum yang terdapat di Kabupaten Bondowoso karena Bank memiliki peranan dalam dunia bisnis yaitu untuk memenuhi kebutuhan ekonomi dalam bentuk penyediaan dan pengelolaan uang. Alasan selanjutnya yakni jika penelitian sebelumnya menguji sistem

pengukuran kinerja dan sistem penghargaan di perusahaan manufaktur maka peneliti ingin menguji bagaimana pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan apabila dilaksanakan di Bank Umum. Sedangkan alasan peneliti ingin mengadakan penelitian di Kabupaten Bondowoso karena kinerja Bank Umum yang terdapat di Kabupaten Bondowoso mengalami penurunan laba dan banyak karyawan yang *resign*. Sedangkan, peran bank umum sangat diperlukan dalam pendirian sebuah usaha sehingga agar bank bisa tetap terus eksis dalam dunia usaha maka kinerja karyawan didalamnya harus lebih baik yaitu dengan adanya sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan agar para karyawan terus termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan salah satunya untuk penyediaan dana kepada para pelaku usaha bisnis yang terdapat di Kabupaten Bondowoso.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menguji pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menguji pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan bagi peneliti tentang pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan.

2. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan umpan balik bagi perusahaan untuk dapat mempekerjakan karyawan yang berkualitas yaitu dengan memberikan informasi kepada manajemen perusahaan akan pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Teori yang digunakan sebagai dasar dari penelitian sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan ini adalah teori evaluasi dan teori kebutuhan.

2.1.1 Teori Evaluasi

Menurut Chen (Dalam Wirawan, 2011:31) teori evaluasi adalah perspektif dan menyajikan suatu set peraturan, preskripsi, larangan, dan kerangka pedoman yang menentukan apa yang dimaksud dengan evaluasi yang baik dan tepat bagaimana evaluasi harus dilakukan. Teori evaluasi mengemukakan bagaimana memahami objek evaluasi, bagaimana memberikan nilai terhadap program yang dievaluasi dan kinerjanya, serta bagaimana mengembangkan ilmu pengetahuan dari hasil evaluasi.

W.R Shadish (Dalam Wirawan, 2011:32) mengemukakan bahwa ada enam peran dari teori evaluasi antara lain :

1. Teori evaluasi menyediakan suatu bahasa yang dapat dipakai oleh evaluator untuk membahas evaluasi satu sama lain.
2. Teori evaluasi meliputi banyak hal dalam bidang evaluasi yang menjadi perhatian mendalam para evaluator.
3. Teori evaluasi mendefinisikan tema mayoritas konferensi profesional evaluasi.
4. Teori evaluasi menyediakan evaluator dengan identitas berbeda dengan identitas profesional lainnya.
5. Teori evaluasi menyediakan muka yang dikemukakan oleh evaluator kepada dunia luar.
6. Teori evaluasi menyediakan dasar pengetahuan yang mendefinisikan profesi evaluator.

2.1.2 Teori Kebutuhan

Teori kebutuhan yang mendasari penelitian sistem penghargaan ini merupakan salah satu jenis dari teori motivasi. Menurut Jones dan George (Dalam Solihin, 2010:157) teori kebutuhan menjelaskan bahwa untuk memotivasi seseorang agar bersedia memberikan input terbaik adalah dengan mengidentifikasi kebutuhan apa yang ingin dipuaskan melalui pekerjaan yang ia lakukan dan karyawan perusahaan harus memastikan bahwa orang tersebut akan menerima hasil yang dapat memuaskan kebutuhannya pada saat ia menunjukkan kinerja yang tinggi dan membantu pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Maslow (Dalam Solihin, 2010:158) kebutuhan yang dimiliki manusia dikelompokkan menjadi empat kelompok, yaitu :

1. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*) yang mencakup kebutuhan-kebutuhan dasar untuk bertahan hidup seperti kebutuhan akan makanan, minuman, tempat tinggal, kebutuhan seksual, dan sebagainya.
2. Kebutuhan akan rasa aman (*safety needs*) merupakan kebutuhan untuk memperoleh rasa aman dan terlindungi dari berbagai bentuk bahaya, ancaman, dan kekerasan baik kekerasan fisik maupun mental.
3. Kebutuhan sosial (*social needs*) merupakan kebutuhan yang dimiliki seseorang untuk diterima oleh lingkungannya.
4. Kebutuhan akan penghargaan (*esteem needs*) merupakan kebutuhan yang dimiliki seseorang untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan dari pihak lain.

Menurut Mulyadi (Dalam Mintje, 2013) sistem penghargaan menghasilkan dua macam manfaat yakni memberikan informasi dan memberikan motivasi. Dimana adanya manfaat tersebut didukung oleh teori motivasi kebutuhan yang menganggap bahwa kebutuhan orang bergantung pada apa yang telah mereka miliki. Sehingga mereka akan berusaha dalam bekerja karena mereka menganggap kebutuhan yang mereka butuhkan itu berasal dari pekerjaan yang mereka miliki.

2.2 Kinerja Karyawan

2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Moeheriono (2012:95) kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut Mangkunegara (Dalam Widodo, 2015:131) kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Fahmi (2016:137) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama suatu periode waktu.

Menurut Armstrong dan Baron (Dalam Fahmi, 2016:137) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dan memberikan kontribusi ekonomi.

Berdasarkan pengertian di atas, kinerja merupakan hasil dari pencapaian suatu pekerjaan yang dicapai oleh karyawan guna untuk mewujudkan target, visi, dan misi perusahaan selama suatu periode tertentu.

Mengenai kriteria atau ukuran-ukuran kinerja karyawan, Ranupandojo dan Husan (Dalam Indriyah, 2012) menjelaskan dengan rinci sejumlah aspek yang meliputi :

1. Kualitas kerja adalah mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Kualitas kerja diukur dengan indikator ketepatan, ketelitian, ketrampilan dan keberhasilan kerja.
2. Kuantitas kerja yang banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat terlaksanakan. Kuantitas kerja meliputi *output*, serta perlu diperhatikan pula tidak hanya output yang rutin saja, tetapi juga seberapa cepat dia dapat menyelesaikan pekerjaan yang ekstra.

3. Dapat tidaknya diandalkan termasuk dalam hal yaitu mengikuti instruksi, inisiatif, rajin serta sikap hati-hati.
4. Sikap, yaitu sikap terhadap pegawai perusahaan dan pekerjaan serta kerja sama.

2.2.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Simanjuntak (Dalam Widodo, 2015:133) kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya :

1. Kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan latar belakang pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja yang dimiliki, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).
3. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Menurut Sedarmayanti (Dalam Widodo, 2015:133) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain :

1. Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja).
2. Pendidikan.
3. Keterampilan yang dimiliki.
4. Manajemen kepemimpinan.
5. Tingkat penghasilan.
6. Gaji dan kesehatan.
7. Jaminan sosial.
8. Iklim kerja.
9. Sarana dan prasarana.
10. Teknologi.
11. Kesempatan berprestasi.

2.2.3 Penilaian Kinerja

Menurut Mangkuprawira (Dalam Meldona, 2009:330) penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang.

Menurut Widodo (2015:136-137) penilaian kinerja merupakan suatu evaluasi terhadap penampilan kerja personel dengan membandingkannya dengan standar baku penampilan.

Menurut Hall (Dalam Widodo, 2015:137) penilaian kinerja merupakan proses yang berkelanjutan untuk menilai kualitas kerja personel dan usaha untuk memperbaiki kerja personel dalam organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas, penilaian kinerja adalah suatu evaluasi penilaian yang dilakukan oleh perusahaan terhadap kinerja karyawan yang berguna untuk memperbaiki kinerja karyawan dan juga berguna bagi perusahaan terutama pada bagian personalia untuk pengambilan keputusan.

Penilaian kinerja berperan penting dan memiliki manfaat baik untuk karyawan maupun organisasi yaitu untuk memberikan umpan balik seperti kemampuan, keletihan, kekurangan serta potensi yang dimiliki oleh karyawan guna untuk kebutuhan pengambilan keputusan.

2.2.4 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2016:288-289) manfaat penilaian kinerja antara lain sebagai berikut :

1. Meningkatkan prestasi kerja.

Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan dapat memperoleh umpan balik sehingga mereka nantinya dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.

2. Memberikan kesempatan kerja yang adil.

Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya.

3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

Melalui penilaian kinerja, pimpinan dapat mendeteksi karyawan yang kemampuan kerjanya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan tersebut.

4. Penyesuaian kompensasi.

Melalui penilaian kinerja, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi sesuai hasil kerja dari setiap karyawan.

5. Kepuasan promosi dan demosi.

Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.

6. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan.

Kinerja yang buruk bisa merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan sehingga menggunakan penilaian kinerja nantinya akan dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.

7. Menilai proses rekrutmen dan seleksi.

Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

2.3 Sistem Pengukuran Kinerja

2.3.1 Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Halim (Dalam Anggraini, 2010) sistem pengukuran kinerja merupakan mekanisme perbaikan lingkungan organisasi agar berhasil dalam menerapkan strategi perusahaan.

Menurut Mulyadi dan Setyawan (Dalam Safitri, 2011) sistem pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi, dan personelnnya, berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut James B. Whittaker (Dalam Sedamayanti, 2016:219) pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran.

Menurut Winarsih (2014) sistem pengukuran kinerja memainkan peran penting dalam menerjemahkan strategi organisasi ke dalam perilaku dan hasil-hasil yang diinginkan dengan baik, maka organisasi akan mampu mencapai tujuan yang dikehendaki.

Berdasarkan pengertian di atas, sistem pengukuran kinerja adalah mekanisme perbaikan kegiatan operasional organisasi yang sangat penting dan harus dilakukan secara periodik yang berguna untuk menilai pencapaian sasaran perusahaan yang diinginkan.

2.3.2 Jenis-jenis Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Honggren dan Sandem (Dalam Safitri, 2011) pengukuran kinerja secara garis besar berdasarkan kriteria dan informasi yang dihasilkan, dapat dibagi menjadi dua yaitu :

1. *Financial performance* (pengukuran kinerja keuangan) menjabarkan tentang kinerja dari semua produk dan aktivitas jasa yang dihasilkan oleh sebuah perusahaan dalam satuan mata uang. Dasar yang digunakan adalah kinerja masa lalu sehingga pencapaian kinerja dan keunggulan bersaing sangat sulit.
Contoh : *income before tax*, ROI, dan *net income*.
2. *Non financial performance* (pengukuran kinerja non keuangan) merupakan pengukuran yang biasanya berhubungan dengan pengukuran fisik. Informasi yang digunakan seringkali dikumpulkan bersamaan dengan data informasi bagi pengukuran kinerja keuangan. Contoh : kualitas pelanggan, kepuasan pelanggan dan produktivitas.

2.3.3 Manfaat Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2016:219) sistem pengukuran kinerja memiliki manfaat penting antara lain sebagai berikut :

1. Memastikan pemahaman pelaksanaan akan ukuran yang digunakan untuk mencapai kinerja.
2. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang disepakati.

3. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkan dengan rencana kerja.
4. Memberi penghargaan dan hukuman yang objektif atas pelaksanaan kinerja.
5. Menjadi alat komunikasi antar karyawan dan pimpinan guna untuk memperbaiki kinerja.
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
7. Membantu memahami proses kegiatan organisasi.
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan yang dilakukan sudah objektif.
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
10. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

2.3.4 Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses yang harus dilakukan dalam upaya pengendalian tenaga kerja, penelitian tersebut dimaksudkan untuk memperoleh informasi yang akurat dan valid tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Menurut Mulyadi dan Setyawan (Dalam Indriyah, 2012) tujuan pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran.

2.3.5 Indikator Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Meldona (2009:339-340) indikator dalam sistem pengukuran kinerja dibagi menjadi 2 antara lain sebagai berikut :

1. Standar kinerja

Sistem pengukuran kinerja membutuhkan standar kinerja yang mencerminkan seberapa jauh keberhasilan sebuah pekerjaan telah dicapai. Agar efektif, standar hendaknya berkaitan dengan hasil yang diinginkan dari setiap pekerjaan.

2. Kinerja terukur

Evaluasi kinerja juga membutuhkan ukuran kinerja yang dapat diandalkan, seperti pengukuran rating setiap karyawan berdasarkan jenis pekerjaannya. Agar terjadi perilaku kritis dalam menentukan kinerja, ukuran yang handal juga hendaknya dapat dibandingkan dengan cara lain dengan standar sama untuk mencapai kesimpulan sama tentang kinerja sehingga dapat menambah derajat kepercayaan dari sistem pengukuran kinerja.

2.4 Sistem Penghargaan (*Reward*)

2.4.1 Pengertian Sistem Penghargaan

Menurut Mangkuprawira (Dalam Meldona, 2009:295) kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi.

Menurut Panggabean (Dalam Widodo, 2015:154-155) kompensasi disebut juga dengan penghargaan atau ganjaran dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2016:57) *reward* atau kompensasi merupakan bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik berbentuk *financial* atau *non financial*.

Berdasarkan pengertian di atas sistem penghargaan (*reward*) adalah segala sesuatu yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kinerja/prestasi yang telah dicapai oleh karyawan.

2.4.2 Jenis-jenis Sistem Penghargaan

Reward menurut Triton (Dalam Widodo, 2015:158) dibagi menjadi dua kelompok :

1. *Reward* langsung, yaitu *reward* yang penerimaannya secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja.
2. *Reward* pelengkap atau tidak langsung, yaitu *reward* yang penerimaannya secara tidak langsung berkaitan dengan prestasi kerja.

Reward atau kompensasi yang diberikan kepada seorang karyawan menurut Fahmi (2016:57-58) dibagi menjadi 3 kelompok, yaitu :

1. *Reward* dalam bentuk finansial tunai, seperti gaji, bonus, uang lembur.
2. *Reward* dalam bentuk finansial tunjangan. Pemberian *reward* seperti ini dalam bentuk tanggungan biaya kesehatan, biaya melahirkan, uang cuti, jaminan asuransi, biaya pemeliharaan rumah, pengisian pulsa telpon, dan sebagainya.
3. *Reward* dalam bentuk non finansial, seperti fasilitas komputer yang lengkap, jaringan internet dengan akses yang cepat, AC, meja bagus, toilet yang bersih, pencahayaan ruangan yang terang, dan sejenisnya.

2.4.3 Manfaat dan Tujuan Sistem Penghargaan

Menurut Hasibuan (Dalam Widodo, 2015:156-157) manfaat pemberian penghargaan kepada karyawan antara lain sebagai berikut :

1. Ikatan kerja sama.
2. Kepuasan kerja.
3. Pengadaan efektif.
4. Motivasi.
5. Stabilitas karyawan.
6. Disiplin.
7. Pengaruh serikat buruh.
8. Pengaruh pemerintah.

Menurut Sedarmayanti (2016:263) tujuan sistem penghargaan yaitu :

1. Menghargai kinerja.
2. Menjamin keadilan.
3. Mempertahankan karyawan.
4. Memperoleh karyawan bermutu.
5. Mengendalikan biaya.
6. Memenuhi peraturan.

2.4.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Sistem Penghargaan

Menurut Moehariono (2012:56) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi sistem penghargaan terhadap karyawan antara lain :

1. Pendidikan.
2. Tanggungan dan pengalaman.
3. Kemampuan perusahaan.
4. Serikat buruh/organisasi karyawan.
5. Pemerintah dan Undang-undang.
6. Keadaan ekonomi/biaya hidup.
7. Produktivitas kerja karyawan.
8. Posisi jabatan karyawan.
9. Kondisi-kondisi pekerjaan.

2.4.5 Asas-asas Sistem Penghargaan

Asas-asas sistem penghargaan menurut Hasibuan (2013:122) antara lain :

1. Asas adil

Besarnya kompensasi yang dibayarkan kepada setiap karyawan harus diseimbangkan/disesuaikan dengan seberapa besar prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilisasi karyawan akan menjadi lebih baik.

2. Asas layak dan wajar

Kompensasi yang diterima oleh karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Karyawan personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang

sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan karyawan yang *qualified* tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi dan lain-lain.

2.5 Penelitian Terdahulu

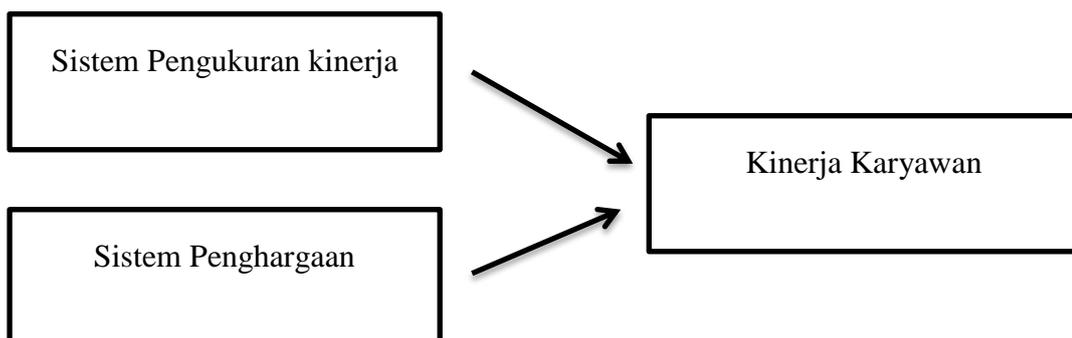
Penelitian Anggraeni (2010) meneliti tentang pengaruh penerapan *Total Quality management* (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT KA (Persero) DAOP IX Jember. Dari penelitian yang dilakukan didapat hasil bahwa penerapan teknik *Total Quality Management* (TQM), sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien masing masing 0,255, 0,381, dan 0,538.

Penelitian Ramadhani (2010) meneliti tentang pengaruh sistem pengukuran kinerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember. Dari penelitian yang dilakukan didapat hasil bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja, sementara motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Safitri (2011) dengan judul Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan Terhadap Hubungan Antara *Total Quality Management* (TQM) Dengan Kinerja Karyawan pada PT Avila Prima Mancur yang menyatakan bahwa ada pengaruh interaksi antara TQM dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja karyawan namun arah interaksinya negatif, sementara sistem penghargaan yang dilakukan oleh penelitian tersebut menyatakan bahwa sistem penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan TQM dengan kinerja karyawan.

2.6 Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



2.7 Perumusan Hipotesis

2.7.1 Sistem Pengukuran Kinerja dan Kinerja Karyawan

Sistem pengukuran kinerja pada dasarnya merupakan mekanisme perbaikan lingkungan organisasi agar berhasil dalam menerapkan strategi perusahaan. Dengan adanya sistem pengukuran kinerja nantinya juga akan membuat karyawan bekerja dengan lebih baik sesuai dengan tujuan perusahaan sehingga akan memberikan umpan balik yang baik bagi perusahaan.

Apabila dikaitkan dengan teori evaluasi, maka sistem pengukuran kinerja berusaha untuk mengetahui apakah pelaksanaan suatu program atau kegiatan di dalam sebuah perusahaan sudah sesuai dengan tujuan yang sama atau tidak, yang selanjutnya kegiatan evaluasi tersebut dapat menjadi tolak ukur apakah suatu kebijakan atau kegiatan dapat dikatakan layak diteruskan, perlu diperbaiki atau dihentikan.

Terdapat beberapa penelitian yang menguji sistem pengukuran kinerja diantaranya penelitian oleh Safitri (2012) dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Indriyah (2012) dengan hasil penelitian yang dilakukan juga menyatakan bahwa koefisien sebesar 0,138 dengan tingkat signifikansi 0,042 dengan nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,158 > 2,029$) dan arah interaksinya positif maka H_0 ditolak dengan demikian hipotesis pertama yaitu ada pengaruh signifikan sistem pengukuran kinerja karyawan dapat diterima.

Berdasarkan penjelasan dan penelitian terdahulu yang dijelaskan di atas, maka hipotesis pertama yang dapat dibuat adalah :

H_1 : Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.7.2 Sistem Penghargaan dan Kinerja Karyawan

Menurut Meldona (2009:294) pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan sangatlah besar, semangat kerja yang tinggi, keresahan dan loyalitas karyawan banyak dipengaruhi oleh besarnya penghargaan yang diberikan oleh perusahaan. Pada umumnya, pemogokan kerja yang sering terjadi di negara

ini, sebagian besar disebabkan karena masalah upah. Pemberian penghargaan berdasarkan ketrampilan dapat meningkatkan kinerja.

Apabila dikaitkan dengan teori kebutuhan, maka pemberian penghargaan akan memotivasi para karyawan dalam bekerja dan untuk menjaga tendensi karyawan untuk tetap loyal terhadap perusahaan sebab dalam teori kebutuhan dikatakan bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya dengan lebih baik apabila karyawan tersebut nantinya akan mendapatkan imbalan yang dapat memuaskan kebutuhannya sehingga mereka akan berusaha untuk menunjukkan kinerja yang tinggi dan membantu pencapaian tujuan perusahaan.

Terdapat beberapa penelitian yang meneliti tentang pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan diantaranya Anggraeni (2010) dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Indriyah (2012) dimana diperoleh koefisien sebesar 0,223 dengan tingkat signifikansi 0,012. Nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,726 > 2,069$) dan arah interaksinya positif maka H_0 ditolak dengan demikian hipotesis kedua yaitu ada pengaruh signifikan sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

Berdasarkan penjelasan dan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan di atas, maka hipotesis pertama yang dapat dibuat adalah :

H_2 : Sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Jenis penelitian pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif menurut Indriantoro dan Supomo (Dalam Anggraeni, 2010) merupakan penelitian yang menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik.

3.2 Jenis Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer diperoleh dari karyawan Bank Umum Kabupaten Bondowoso dengan metode *survey* melalui penyebaran kuesioner. Kuesioner disampaikan dan dikumpulkan secara langsung oleh peneliti kepada responden. Hal ini dilakukan dengan alasan agar peneliti dapat berhubungan langsung dengan responden sehingga peneliti dapat memberikan keterangan seperlunya kepada responden apabila responden masih belum mengerti tentang maksud dari kuesioner tersebut.

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

Menurut Abdullah (2015:227) populasi adalah seluruh kumpulan elemen yang menunjukkan ciri-ciri tertentu yang dapat digunakan untuk membuat kesimpulan. Populasi target dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada Bank Umum Kabupaten Bondowoso, Bank Umum tersebut antara lain :

1. Bank mandiri : Jl.Kis Mangunsarkoro No.26 Kab.Bondowoso.
2. Bank JATIM : Jl.Letnan Karsono No.1 Kab.Bondowoso.
3. Bank BNI : Jl.Ahmad Yani No.26 Kab.Bondowoso.
4. Bank BTN : Jl.Ahmad Yani Badean Kan.Bondowoso.

Menurut Sekaran (Dalam Anggraeni, 2010) sampel merupakan sebagian dari populasi. Sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* yang bertujuan untuk mencapai tujuan atau target-target tertentu yang diharapkan dari suatu penelitian. Adapun kriteria sampel dalam penelitian ini adalah karyawan yang telah bekerja lebih dari 1 tahun.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *survey*, yaitu pengumpulan dan analisis data primer berupa opini dari subjek yang diteliti. Menurut Indriantoro dan Supomo (Dalam Anggraeni, 2010) metode ini memerlukan adanya kontak atau hubungan antara peneliti dengan subjek (responden) untuk memperoleh data yang diperlukan. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner yang diberikan secara langsung kepada responden.

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini ada dua variabel bebas dan variabel terikat. Konsep definisi operasional dan masing-masing variabel dan pengukuran masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

a. Variabel Terikat (Variabel Dependen)

Menurut Moeheriono (2012:95) kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis organisasi.

Variabel kinerja karyawan (Y) diukur menggunakan *instrument* penilaian diri sendiri (*self rating*) yang dikembangkan oleh Mahoney (Dalam Anggraeni, 2010). Penggunaan *self rating* dipilih sesuai dengan alasan untuk menghindari kemungkinan pengukuran kinerja yang tidak *representative*. Responden diminta untuk mengukur sendiri kinerja yang telah mereka hasilkan menggunakan pengukuran dengan skala perbedaan semantis.

Responden diminta memilih poin (1) untuk kinerja sangat dibawah rata-rata, poin (2) untuk kinerja di bawah rata-rata, poin (3) untuk kinerja rata-rata, poin (4) untuk kinerja di atas rata-rata, dan poin (5) untuk kinerja sangat di atas rata-rata.

b. Variabel Bebas (Variabel Independen)

Skala pengukuran variabel yang digunakan dalam mengukur variabel bebas maupun variabel terikat adalah dengan menggunakan skala interval. Menurut Indriantoro dan Supomo (Dalam Anggraeni, 2010) skala interval merupakan skala pengukuran yang menyatakan kategori, peringkat, dan jarak *construct* yang diukur.

1) Sistem Pengukuran Kinerja (X1)

Menurut Mulyadi dan Setyawan (Dalam Safitri, 2011) Sistem pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi, dan personelnya, berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Variabel sistem pengukuran kinerja (X1) diukur dengan *instrument* yang dikembangkan oleh Kurnianingsih dan Indriantoro (Dalam Anggraeni, 2010) dengan indikator Daniel dan Reisperger (Dalam Anggraeni, 2010) yang terdiri dari 8 item. Responden diminta menilai pengukuran sikap dengan menggunakan skala perbedaan *semantic* atau skala numeris sebagai berikut :

- 1) Sangat sering = 5
- 2) Sering = 4
- 3) Jarang = 3
- 4) Pernah = 2
- 5) Tidak pernah = 1

2) Sistem penghargaan (X2)

Menurut Panggabean (Dalam Widodo, 2015:154-155) sistem penghargaan adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

Variabel sistem penghargaan (X2) yang diukur adalah sistem kompensasi yang berlaku dalam perusahaan. Variabel ini diukur dengan *instrument* yang dikembangkan oleh Litner dan Larcker (Dalam Anggraeni, 2010) yang terdiri dari 5 item. *Instrument* ini menggunakan pengukuran dengan skala kategori 5 poin sebagai berikut :

- 1) Sangat setuju = 5
- 2) Setuju = 4
- 3) Ragu-ragu = 3
- 4) Tidak setuju = 2
- 5) Sangat tidak setuju = 1

3.6 Metode Kualitas Data

3.6.1 Uji Validitas

Menurut Indriantoro dan Supomo (Dalam Anggraeni, 2010) validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan dari suatu instrumen. Suatu alat ukur dikatakan valid apabila alat ukur tersebut mampu mencapai tujuan organisasi pengukuran dengan tepat.

Koefisien validitas akan dicari dengan mengkorelasikan setiap skor yang diperoleh pada setiap item dengan skor total masing-masing atribut dengan menggunakan *SPSS 23*. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan *Pearson Correlation* yaitu dengan cara menghitung korelasi antara nilai yang di dapat dengan memiliki nilai dibawah 0,05 berarti data yang diperoleh adalah valid, Ghozali (Dalam Setyani, 2015:34).

3.6.2 Uji Reliabilitas

Menurut Indriantoro dan Supomo (Dalam Anggraeni, 2010) reliabilitas adalah suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat dalam mengukur gejala-gejala yang sama. Menurut Kuncoro (Dalam Anggraeni, 2010) uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih. Dalam penelitian ini berarti reliabilitas menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran dilakukan beberapa kali.

Menurut Nunally (Dalam Anggraeni, 2010) uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menghitung *croanbach aplha* masing-masing item dengan bantuan SPSS 23. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika mempunyai nilai alpha lebih besar dari 0,6. Dimana semakin besar nilai aplha, maka alat ukur pengukur yang digunakan semakin handal (*reliable*).

3.7 Uji Asumsi Klasik

Pengujian statistik dengan analisis regresi dapat dilakukan dengan pertimbangan tidak adanya pelanggaran terhadap asumsi-asumsi klasik menurut Danodar (Dalam Anggraeni, 2010).

3.7.1 Uji Normalitas

Menurut Santoso (Dalam Anggraeni, 2010) uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah sampel terdistribusi dengan normal atau tidak. Uji normalitas data terhadap sampel dapat dilakukan dengan menggunakan uji *kolmogorov smirov*, yaitu dengan membandingkan taraf signifikasi ($\alpha = 0,05$) dan probabilitas. Apabila probabilitas lebih besar dari taraf signifikasi, maka sebaran data penelitian adalah normal. Sebaliknya, jika probabilitas lebih kecil dari taraf signifikasi, maka sebaran data tidak normal.

3.7.2 Uji Heteroskedastisitas

Menurut Santoso (Dalam Anggraeni, 2010) uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara variabel pengganggu dengan variabel bebas. Bila terjadi heteroskedastisitas berarti ada hubungan antara variabel bebas dengan variabel pengganggu. Untuk mendeteksi adanya gejala heteroskedastisitas ini dilakukan melalui metode *scatter plot*, yaitu dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada *scatter plot*. Jika terdapat pola tertentu, seperti titik-titik (poin-poin) yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol (0) pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.7.3 Uji Multikolinearitas

Menurut Santoso (Dalam Anggraeni, 2010) uji multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Metode pengujian yang biasa digunakan yaitu dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) disekitar angka 1 atau koefisien korelasi antar variabel bebas di bawah 0.

3.8 Uji Hipotesis

3.8.1 Analisis Regresi Berganda

Untuk menguji pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan analisis regresi berganda sebagai berikut menurut Algifari (Dalam Angraeni, 2010) :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja karyawan

a = Kontanta

β_{1-2} = Koefisien regresi variabel X_{1-2}

X_1 = Sistem pengukuran kinerja

X_2 = Sistem penghargaan

e = residual atau *prediction error*

3.8.2 Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Tujuan dari uji F adalah untuk mengetahui kelayakan suatu model regresi yang telah terbentuk. Dengan tingkat signifikansi sebesar 5%, kriteria pengambilan keputusan untuk menguji hipotesis dengan uji F yaitu apabila nilai signifikansi $f < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, maka model cukup baik,

artinya pemilihan variabel independen dalam mempengaruhi variabel dependen sudah tepat (Wahyutama, 2016).

3.8.3 Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji-t)

Uji-t digunakan untuk melihat signifikansi dari pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependennya, dengan formulasi sebagai berikut :

$H_0 : b_i = 0$ berarti variabel independen mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

$H_0 : b_i \neq 0$ berarti variabel independen tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

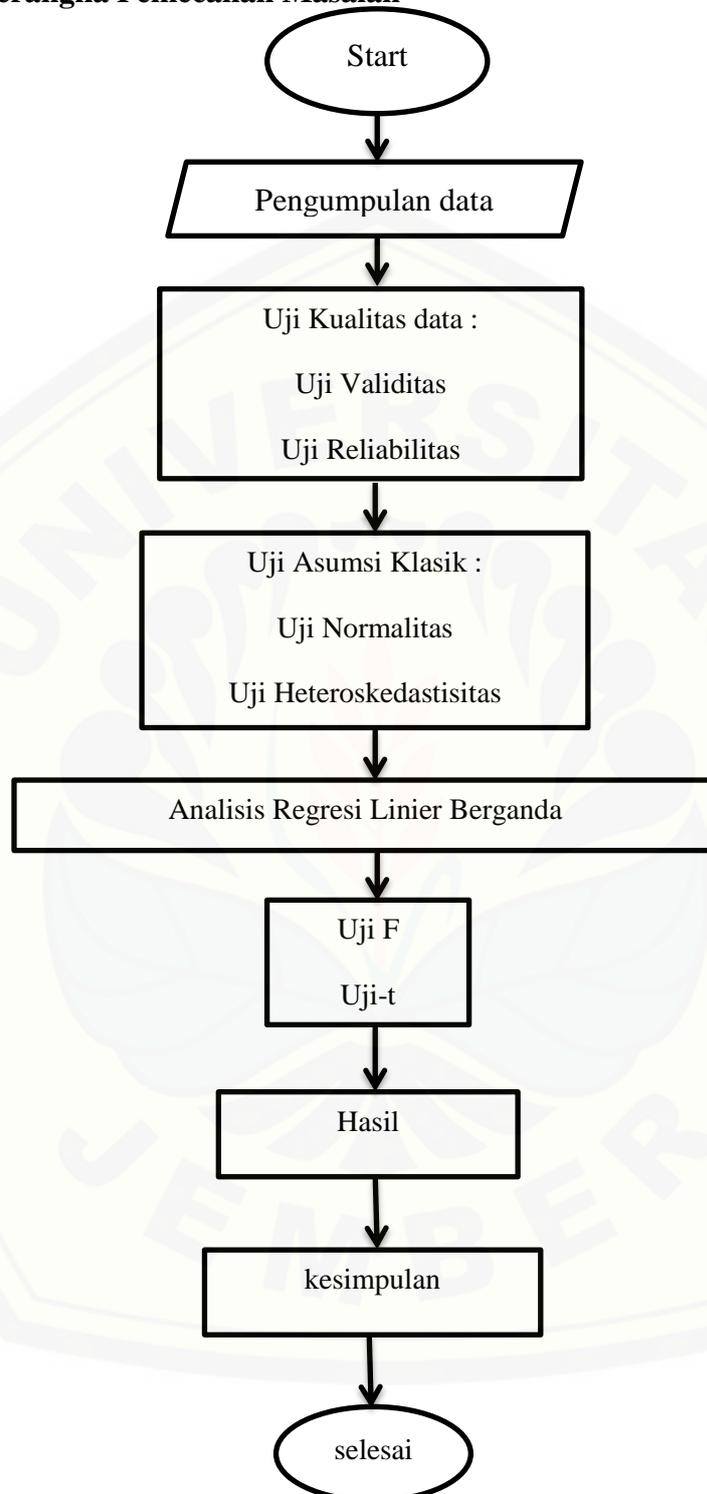
Dimana $i = 1,2$

Pengujian dilakukan dengan uji-t dengan membandingkan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} pada taraf nyata (α) yang digunakan sebesar 5% dengan derajat kebebasan $df=(n-k-1)$.

Kesimpulan :

1. Apabila $t_{hitung} \geq t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Kondisi ini menunjukkan bahwa variabel independen secara parsial mampu menjelaskan variasi pada variabel dependennya.
2. Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Kondisi ini menunjukkan bahwa variabel independen secara parsial tidak mampu menjelaskan variasi pada variabel dependennya.

3.9 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan yang diukur dengan melihat jawaban dari responden terhadap pertanyaan atas masing-masing variabel dalam kuesioner yang diberikan. Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab 4 diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan arah positif hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anggraini (2010) dan Indriyah (2012) yang menyatakan sistem pengukuran kinerja memiliki hasil positif dan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan arah positif hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anggraini (2010) dan Indriyah (2012) yang menyatakan sistem pengukuran kinerja memiliki hasil positif dan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

5.2 Keterbatasan

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian dan kesimpulan yang telah diuraikan diatas, terdapat beberapa keterbatasan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Penelitian ini menggunakan kuesioner dalam mengumpulkan data, metode kuesioner memiliki kelemahan tingkat resiko bias yang tinggi.
2. Jangka waktu yang digunakan dalam penelitian ini pada perusahaan untuk mengisi kuesioner yang diberikan oleh peneliti kepada responden terbatas

pada pengembalian kuesioner selama 1 bulan, sehingga proses pengembalian kuesioner kurang optimal.

5.3 Saran

Berdasarkan keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini, maka peneliti mengajukan saran perbaikan untuk penelitian mendatang :

1. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah metode lain yang dapat meningkatkan kualitas perolehan data.
2. Peneliti selanjutnya disarankan untuk lebih mempertimbangkan waktu pengembalian kuesioner kepada responden, sehingga hasil yang diinginkan akan lebih optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah M, 2015. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Anggraeni, Y. 2010. Pengaruh Penerapan *Total Quality Management (TQM)*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT KA (Persero) DAOP IX Jember. *Skripsi*. Jember: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- Afif, M.2015. Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (Reward) Sebagai Variabel Moderating Pada PT. PLN di Pekanbaru. *Portal Garuda*. 2(2): 1-15
- Fahmi, I. 2016. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja*. Jakarta: Mitra Kencana Media.
- Handayani, D.F. 2009. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Kota Padang. *Skripsi*. Padang: Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
- Hasibuan, M. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indriyah P, Riska. 2012. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Motivasi, dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Jember. *Skripsi*. Jember: Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Meldona, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*. Malang: UIN-Malang Press.
- Mintje, N. 2013. Pengaruh *Total Quality Management (TQM)*, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Air Manado. *Portal Garuda*. 1(3): 52-56.

- Moeheriono, 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Surabaya: Raja Grafindo Persada.
- Ramadhani, A, 2010. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Motivasi Terhadap Kinerja pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember. *Skripsi*. Jember: Fkultas Ekonomi Universitas Jember.
- Safitri, R.D, 2011. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan Terhadap Hubungan Antara *Total Quality Management (TQM)* Dengan Kinerja Karyawan. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Sedarmayanti, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Rafika Aditama.
- Setyani, M. 2015. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan, dan Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial Sru di Pada PT Perkebunan Nusantara XII Wilayah II Jember. *Skripsi*. Faukltas Ekonomi Universitas Jember.
- Sengkey, G.G, 2013. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan di PT Bank SULUT Cabang Amurang. *Portal Garuda*. 1(4). 1509-1519.
- Solihin, I, 2010. *Pengantar Manajemen*. Bandung: Erlangga.
- Wahyutama, N.R.I, 2016. Pengaruh Ukuran Perusahaan, *Profitabilitas, Leverage, dan Media Exposure* Terhadap *Corporate Social Rensponsibility Disclosure*. *Skripsi*. Jember: Universitas Jember.
- Widodo, S.E, 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wimarsih, 2014. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Strategik Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Transportasi di bawah Naungan Kementrian BUMN di Wilayah Jawa. *e-jurnal*. 3(2): 141-142.
- Wirawan, 2011. *Evaluasi Teori, Model, Standar, Aplikasi, dan Profesi*. Jakarta: Rajawali Press.



LAMPIRAN 1. KUESIONER PENELITIAN

KUESIONER

Petunjuk Pengisian Kuesioner :

1. Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi pertanyaan atau kuesioner di bawah ini. Sebelumnya saya mengucapkan terima kasih banyak atas waktu yang telah Bapak/Ibu luangkan.
2. Kuesioner ini tentang penilaian atas Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan serta aspek-aspek Kinerja Karyawan yang sesuai pada perusahaan tempat Bapak/Ibu bekerja.
3. Tidak ada penilaian benar atau salah atas jawaban yang dipilih.
4. Jawaban yang diberikan tidak akan mempengaruhi penilaian pihak perusahaan kepada Bapak/Ibu dan identitasnya menjadi rahasia yang diketahui peneliti.
5. Atas kesediaan dan kerjasama Bapak/Ibu dalam pengisian pertanyaan kuesioner di bawah ini, saya ucapkan terima kasih.

Identitas Responden (untuk nomor 2-5 beri tanda silang).

1. Nama Responden :

.....

2. Umur Bapak/Ibu :

- a. 25-35 tahun b. 36-45 tahun c. 46 tahun ke atas.

3. Jenis Kelamin :

- a. Pria b. Wanita.

4. Pendidikan Terakhir :

- a. Setingkat SMA b. Akademi (D3) c. Sarjana d. Magister

5. Lamanya masa kerja pada perusahaan ini :

- a. 1-10 tahun b. 11-20 tahun c. 21-30 tahun d. 31-40 tahun
-

DAFTAR PERTANYAAN (KUESIONER)

KUESIONER A : Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Anggraeni (2010) Pertanyaan berikut dapat digunakan untuk menjelaskan Sistem Pengukuran Kinerja yang berlaku di tempat anda bekerja. Mohon anda nyatakan frekuensi pengukuran kinerja yang berlaku di perusahaan anda sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom yang tersedia.

Keterangan : Poin 1 = Tidak Pernah (TP) Poin 4 = Sering (S)
 Poin 2 = Pernah (P) Poin 5 = Sangat Sering (SS)
 Poin 3 = Jarang (J)

No.	Pertanyaan	TP	P	J	S	SS
1.	Seberapa sering di tempat anda bekerja melakukan upaya peningkatan kualitas yang bertujuan memberikan kepuasan pelanggan?					
2.	Seberapa sering di tempat anda bekerja melakukan integrasi proses desain dengan pelanggan di masa yang akan datang?					
3.	Seberapa sering di tempat anda bekerja melakukan upaya yang bertujuan mencegah gangguan/penyebab kerusakan untuk produk dan jasa layanan?					
4.	Seberapa sering di tempat anda bekerja melakukan upaya yang bertujuan mengurangi pekerjaan ulang untuk produk dan jasa layanan					

	yang buruk?					
5.	Seberapa sering di tempat anda bekerja melakukan upaya yang bertujuan menurunkan keluhan pelanggan?					
6.	Seberapa sering di tempat anda bekerja melakukan upaya yang bertujuan memberikan jaminan bagi kerusakan akan produk dan jasa layanan yang buruk?					
7.	Seberapa sering di tempat anda bekerja melakukan upaya yang bertujuan menurunkan klaim terhadap produk dan jasa layanan yang buruk?					
8.	Seberapa sering di tempat anda bekerja melakukan riset untuk meningkatkan kualitas produk dan jasa layanan?					

KUESIONER B : Sistem Penghargaan

Menurut Anggraeni (2010) pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan Sistem Penghargaan yang berlaku di tempat anda bekerja. Mohon anda nyatakan frekuensi penghargaan yang berlaku di perusahaan anda sesuai dengan kenyataan sebenarnya dengan memberikan tanda silang (X).

Keterangan : Poin 1 = Sangat Tidak Setuju (STS) Poin 4 = Setuju (S)
 Poin 2 = Tidak Setuju (TS) Poin 5 = Sangat Setuju (S)
 Poin 3 = Ragu-ragu (R)

No.	Pertanyaan	TP	P	J	S	SS
1.	Menurut Bapak/Ibu, gaji atau upah yang diberikan perusahaan kepada karyawan telah sesuai dengan harapan karyawan?					
2.	Menurut Bapak/Ibu, bonus/intensif yang diberikan perusahaan kepada karyawan sudah sesuai dengan harapan karyawan?					
3.	Menurut Bapak/Ibu, jenjang karir kenaikan jabatan yang berlaku di perusahaan sudah sesuai dengan prestasi kerja yang dicapai karyawan tersebut?					
4.	Menurut Bapak/Ibu, penghargaan yang diberikan pimpinan atas prestasi kerja karyawan telah sesuai dengan prestasi kerja yang dicapai karyawan tersebut?					
5.	Menurut Bapak/Ibu, sistem penghargaan/pemberian kompensasi yang berlaku sudah sesuai?					

KUESIONER C : Kinerja Karyawan

Menurut Anggraeni (2010) pertanyaan berikut ini dapat digunakan untuk menjelaskan persepsi mengenai penilaian atas kinerja karyawan di perusahaan. Mohon anda mengukur kinerja anda sendiri untuk setiap pertanyaan berikut ini dengan sebenarnya dengan memberikan tanda silang (X).

Keterangan : Poin 1 = Sangat dibawah rata-rata Poin 4 = Diatas rata-rata
 Poin 2 = Dibawah rata-rata Poin 5 = Sangat di atas rata-rata
 Poin 3 = Rata-rata

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1.	Bagaimana tingkat antusias anda dalam melaksanakan pekerjaan?					
2.	Bagaimana tingkat penyelesaian anda dalam menyelesaikan tugas tepat waktu?					
3.	Bagaimana tingkat ketrampilan anda dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsi?					
4.	Bagaimana tingkat ketelitian anda dalam menyelesaikan pekerjaan?					
5.	Bagaimana tingkat kepatuhan anda dalam mengikuti prosedur perusahaan?					

LAMPIRAN 2. HASIL JAWABAN KUESIONER

a. Sistem Pengukuran Kinerja (X1)

No.	X1.1	X1.2	X1.5	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.Total
1	5	5	5	5	2	5	2	5	34
2	5	4	5	5	5	5	5	5	39
3	5	5	5	5	5	5	5	5	40
4	5	4	3	5	2	5	5	5	34
5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
6	5	5	5	4	5	5	5	5	39
7	5	4	3	3	5	4	5	5	34
8	5	5	5	5	5	5	5	5	40
9	5	2	1	5	5	5	4	5	32
10	5	5	2	4	2	5	5	5	33
11	5	2	5	5	2	5	5	5	34
12	4	5	5	5	4	5	5	5	38
13	5	2	2	5	5	4	5	2	30
14	4	5	2	5	2	5	5	5	33
15	5	2	5	2	5	5	5	5	34
16	5	4	2	5	5	5	5	5	36
17	3	5	5	3	5	5	5	5	36
18	5	2	5	5	2	5	5	5	34
19	5	4	3	5	5	3	5	2	32
20	3	5	5	3	5	3	3	5	32
21	5	5	1	5	2	5	5	5	33
22	5	2	2	5	5	5	5	5	34
23	3	5	3	3	5	3	3	3	28
24	5	5	1	5	2	5	5	5	33
25	3	2	3	5	5	5	5	5	33
26	5	5	5	5	3	1	3	2	29
27	3	5	1	3	5	5	5	5	32
28	5	2	2	5	2	5	3	5	29
29	4	3	5	5	5	3	2	5	32
30	3	5	4	3	4	5	3	5	32
31	5	5	3	1	2	1	5	2	24
32	3	2	5	5	5	3	5	5	33
33	4	5	5	4	5	2	2	5	32
34	5	5	4	3	2	2	3	5	29
35	3	3	5	2	2	3	5	2	25
36	4	5	2	5	5	5	2	5	33

37	5	2	5	1	5	5	3	5	31
38	3	5	2	3	2	3	5	5	28
39	4	3	4	5	5	2	4	2	29
40	5	2	5	5	5	2	2	5	31
41	5	3	5	2	5	5	3	5	33
42	3	5	2	5	5	1	4	5	30



b. Sistem Penghargaan (X2).

No.	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.Total
1	5	5	5	5	5	25
2	4	5	5	5	5	24
3	5	5	5	5	5	25
4	5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	5	5	25
6	5	5	5	5	5	25
7	5	5	5	5	5	25
8	5	5	5	5	5	25
9	5	5	5	5	5	25
10	5	5	5	4	5	24
11	4	5	5	5	5	24
12	5	5	5	5	5	25
13	5	4	5	5	5	24
14	4	5	5	5	5	24
15	4	5	5	5	5	24
16	5	4	5	5	5	24
17	4	4	5	5	5	23
18	5	5	5	5	5	25
19	5	4	5	4	5	23
20	5	5	5	5	5	25
21	4	5	4	5	5	23
22	5	5	5	5	5	25
23	4	5	5	5	5	24
24	5	5	5	4	5	24
25	4	5	5	5	5	24
26	4	5	5	5	5	24
27	5	3	5	5	4	22
28	4	5	5	5	5	24
29	5	5	4	4	5	23
30	5	4	5	5	5	24
31	4	5	5	5	4	23
32	5	5	4	5	5	24
33	5	4	5	5	5	24
34	5	5	5	4	5	24
35	4	4	4	5	5	22
36	4	5	5	4	4	22
37	5	5	5	5	5	25
38	5	5	5	5	5	25

39	4	5	4	5	5	23
40	5	4	5	5	5	24
41	4	5	4	5	5	23
42	5	4	5	5	5	24



c. Kinerja Karyawan (Y)

No.	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.Total
1	4	2	4	4	2	16
2	5	2	4	4	5	20
3	3	4	2	4	4	17
4	2	2	2	2	5	13
5	3	4	3	3	4	17
6	4	2	3	2	4	15
7	5	2	4	4	4	19
8	4	4	2	4	3	17
9	2	3	2	3	4	14
10	4	2	4	4	5	19
11	2	5	2	2	4	15
12	5	2	4	3	3	17
13	2	2	2	2	2	10
14	3	2	3	4	2	14
15	4	5	3	3	4	19
16	3	4	2	2	2	13
17	4	2	3	2	2	13
18	2	1	4	1	2	10
19	1	2	2	3	1	9
20	3	1	2	4	2	12
21	2	1	1	2	2	8
22	3	3	2	5	2	15
23	2	2	4	4	2	14
24	1	4	2	1	3	11
25	2	1	5	2	2	12
26	4	4	1	3	2	14
27	3	2	2	2	1	10
28	2	2	5	3	3	15
29	1	1	2	2	2	8
30	2	2	3	2	4	13
31	3	1	1	2	1	8
32	2	3	4	5	2	16
33	1	2	2	2	1	8
34	2	3	3	2	4	14
35	2	1	4	1	2	10
36	2	2	1	3	3	11
37	1	3	2	4	1	11
38	4	3	4	3	4	18

39	2	1	1	3	3	10
40	3	4	2	1	2	12
41	1	2	4	4	4	15
42	4	1	2	4	1	12



LAMPIRAN 3. STATISTIK DESKRIPTIF

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y1	42	15,00	25,00	19,2381	2,73914
X1	42	29,00	40,00	34,0714	2,40318
X2	42	17,00	25,00	20,6905	1,65997
Valid N (listwise)	42				

Keterangan :

Y1 : Kinerja Karyawan.

X1 : Sistem Pengukuran Kinerja.

X2 : Sistem Penghargaan.

LAMPIRAN 4. HASIL UJI VALIDITAS

a. Hasil Uji Validitas Sistem Pengukuran Kinerja (X1).

		Correlations								X1.Total
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	
X1.1	Pearson Correlation	1	,142	-,142	,034	,026	,169	,209	,411*	,418**
	Sig. (2-tailed)		,370	,370	,830	,874	,283	,183	,007	,006
	N	42	42	42	42	41	42	42	42	42
X1.2	Pearson Correlation	,142	1	,235	,078	,235	,198	,033	,027	,479**
	Sig. (2-tailed)	,370		,134	,624	,139	,209	,838	,864	,001
	N	42	42	42	42	41	42	42	42	42
X1.3	Pearson Correlation	-,142	,235	1	,311*	,034	,190	-,017	,049	,393*
	Sig. (2-tailed)	,370	,134		,045	,833	,228	,913	,758	,010
	N	42	42	42	42	41	42	42	42	42
X1.4	Pearson Correlation	,034	,078	,311*	1	,161	,236	,057	,359*	,541**
	Sig. (2-tailed)	,830	,624	,045		,315	,133	,718	,019	,000
	N	42	42	42	42	41	42	42	42	42
X1.5	Pearson Correlation	,026	,235	,034	,161	1	,186	,228	-,021	,446**
	Sig. (2-tailed)	,874	,139	,833	,315		,245	,151	,895	,003
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41
X1.6	Pearson Correlation	,169	,198	,190	,236	,186	1	,548*	,329*	,631**
	Sig. (2-tailed)	,283	,209	,228	,133	,245		,000	,033	,000
	N	42	42	42	42	41	42	42	42	42
X1.7	Pearson Correlation	,209	,033	-,017	,057	,228	,548*	1	,321*	,506**
	Sig. (2-tailed)	,183	,838	,913	,718	,151	,000		,038	,001
	N	42	42	42	42	41	42	42	42	42
X1.8	Pearson Correlation	,411*	,027	,049	,359*	-,021	,329*	,321*	1	,603**
	Sig. (2-tailed)	,007	,864	,758	,019	,895	,033	,038		,000
	N	42	42	42	42	41	42	42	42	42

X1.Total	Pearson	,418*	,479*	,393*	,541*	,446*	,631*	,506*	,603*	1
	Correlation	*	*	*	*	*	*	*	*	
	Sig. (2-tailed)	,006	,001	,010	,000	,003	,000	,001	,000	
	N	42	42	42	42	41	42	42	42	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



b. Hasil Uji Validitas Sistem Penghargaan (X2).

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.Total
X2.1	Pearson Correlation	1	,262	,058	,181	,010	,537**
	Sig. (2-tailed)		,094	,717	,251	,951	,000
	N	42	42	42	42	42	42
X2.2	Pearson Correlation	,262	1	,329*	,252	,061	,643**
	Sig. (2-tailed)	,094		,033	,108	,702	,000
	N	42	42	42	42	42	42
X2.3	Pearson Correlation	,058	,329*	1	,309*	-,039	,505**
	Sig. (2-tailed)	,717	,033		,046	,808	,001
	N	42	42	42	42	42	42
X2.4	Pearson Correlation	,181	,252	,309*	1	,385*	,732**
	Sig. (2-tailed)	,251	,108	,046		,012	,000
	N	42	42	42	42	42	42
X2.5	Pearson Correlation	,010	,061	-,039	,385*	1	,511**
	Sig. (2-tailed)	,951	,702	,808	,012		,001
	N	42	42	42	42	42	42
X2.Total	Pearson Correlation	,537**	,643**	,505*	,732*	,511*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,001	
	N	42	42	42	42	42	42

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

c. Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y).

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.Total
Y.1	Pearson Correlation	1	,596**	,613**	,360*	,473**	,802**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,019	,002	,000
	N	42	42	42	42	42	42
Y.2	Pearson Correlation	,596**	1	,457**	,587**	,280	,751**
	Sig. (2-tailed)	,000		,002	,000	,072	,000
	N	42	42	42	42	42	42
Y.3	Pearson Correlation	,613**	,457**	1	,518**	,505**	,819**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002		,000	,001	,000
	N	42	42	42	42	42	42
Y.4	Pearson Correlation	,360*	,587**	,518**	1	,451**	,741**
	Sig. (2-tailed)	,019	,000	,000		,003	,000
	N	42	42	42	42	42	42
Y.5	Pearson Correlation	,473**	,280	,505**	,451**	1	,716**
	Sig. (2-tailed)	,002	,072	,001	,003		,000
	N	42	42	42	42	42	42
Y.Total	Pearson Correlation	,802**	,751**	,819**	,741**	,716**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42	42

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

LAMPIRAN 5. HASIL UJI RELIABILITAS

a. Hasil Uji Reliabilitas Sistem Pengukuran Kinerja (X1).

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	41	97,6
	Excluded ^a	1	2,4
	Total	42	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,624	8

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
34,17	5,495	2,344	8

b. Hasil Uji Reliabilitas Sistem Penghargaan (X2).

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	42	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	42	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,667	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	17,1905	2,012	,405	,624
X2.2	17,1667	2,093	,387	,631
X2.3	17,0952	2,186	,480	,596
X2.4	17,0476	1,949	,553	,554
X2.5	16,9286	2,214	,308	,666

c. Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan (Y).

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	42	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	42	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,823	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y.1	15,4762	4,841	,668	,772
Y.2	15,4048	5,125	,602	,792
Y.3	15,2143	4,611	,681	,768
Y.4	15,4762	5,377	,609	,792
Y.5	15,3810	5,120	,535	,812

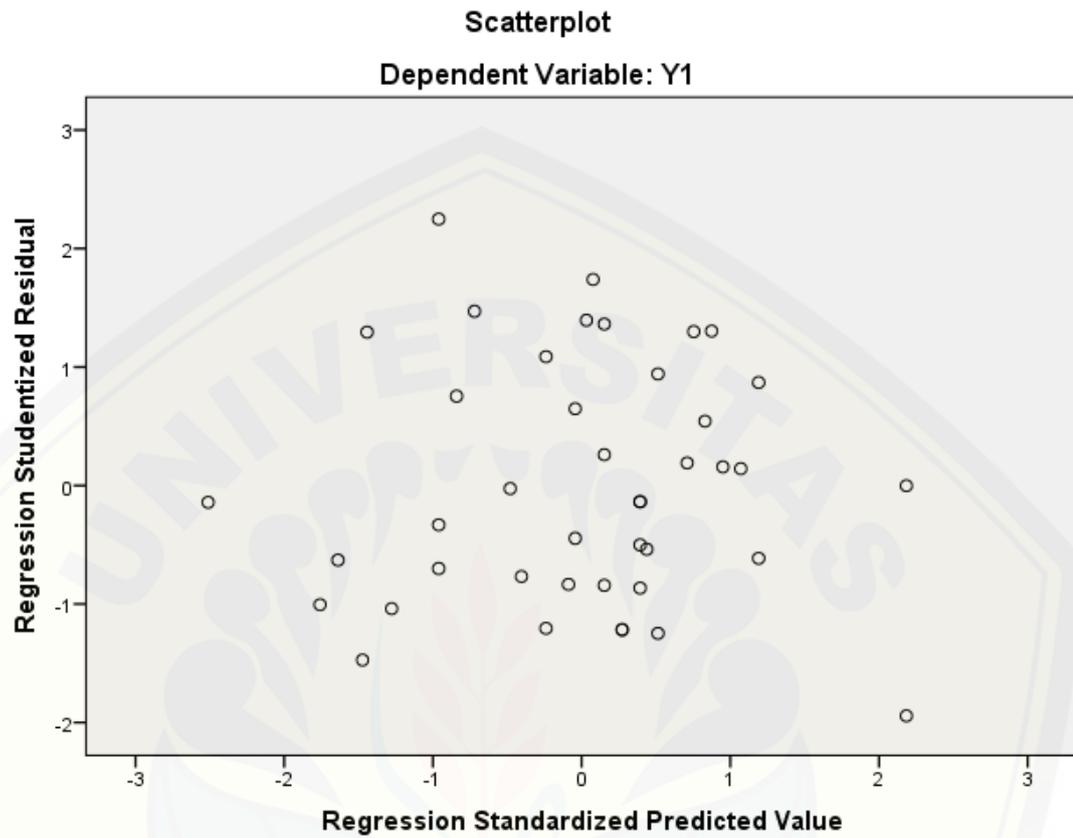
LAMPIRAN 6. HASIL UJI NORMALITAS DATA.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		42
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,71651578
Most Extreme Differences	Absolute	,102
	Positive	,102
	Negative	-,076
Test Statistic		,102
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

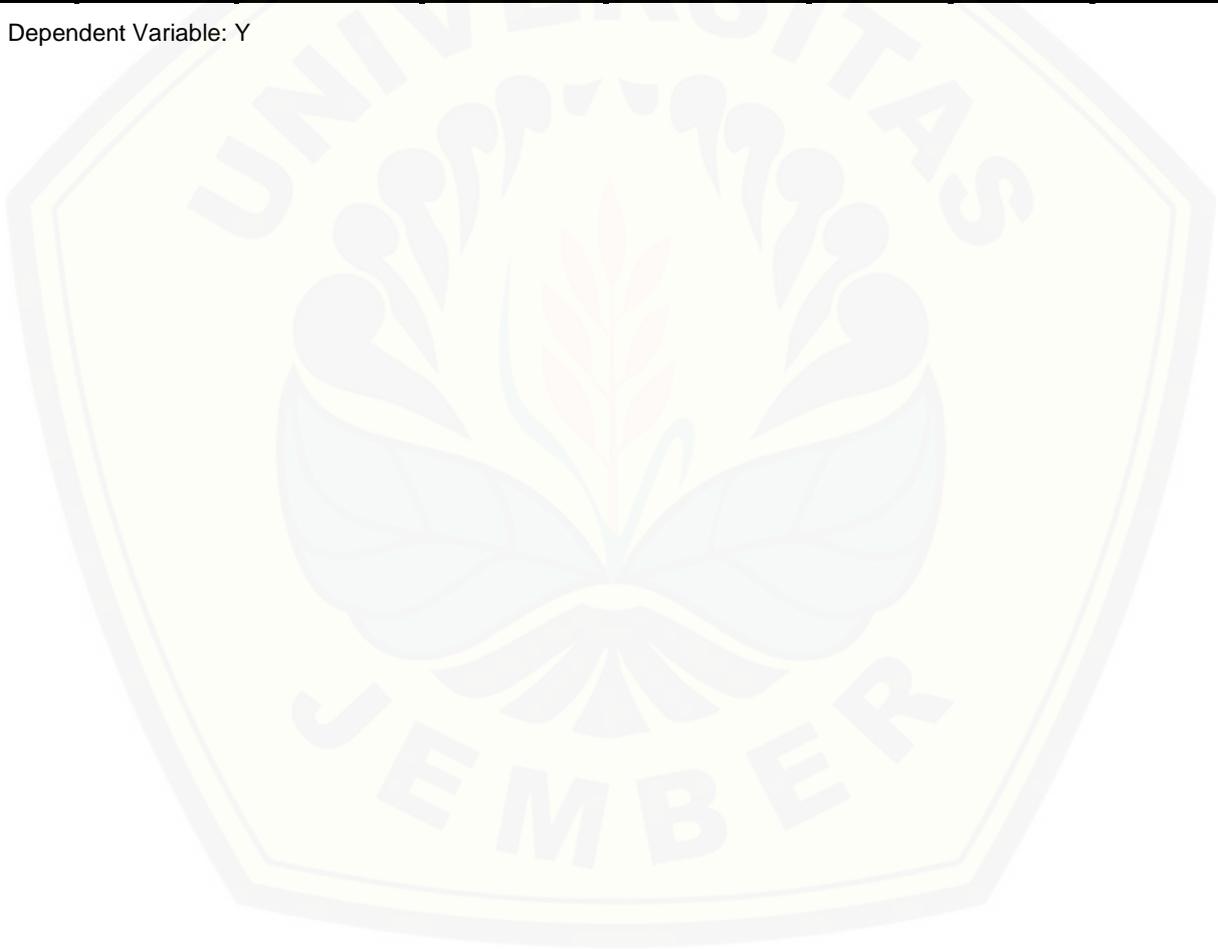
LAMPIRAN 7. HASIL UJI HETEROSKEDASTISITAS



LAMPIRAN 8. HASIL UJI MULTIKOLONIERITAS.

Model		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	22,569	7,710		2,927	,006		
	X.1	-,050	,184	-,044	-,273	,786	,980	1,020
	X.2	-,076	,254	-,048	-,298	,767	,980	1,020

a. Dependent Variable: Y



LAMPIRAN 9. HASIL UJI HIPOTESIS

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,601 ^a	,362	,329	2,73896

a. Predictors: (Constant), X2, X1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	165,711	2	82,856	11,045	,000 ^b
	Residual	292,574	39	7,502		
	Total	458,286	42			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-30,789	11,533		-2,670	,011
	X1	,293	,128	,324	2,288	,028
	X2	1,440	,528	,386	2,728	,010

a. Dependent Variable: Y