

PROSES PENILAIAN KINERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN KEPUASAN UMPAN BALIK KINERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PEGAWAI PERGURUAN TINGGI DI CEPU

Fitriana Oktavianti

STIE Perbanas Surabaya

E-mail : fitriana.oktavianti@yahoo.com

Jalan Nginden Semolo 34-36 Surabaya 60118, Indonesia

ABSTRACT

This study attempts to describe the effect of Performance Appraisal Process Factors on Job Satisfaction with Performance Appraisal Feedback Satisfaction as intervening variable. The data which were taken in this study were the employees of Higher Education in Cepu, Central of Java. The survey was employed on the responses from 81 employees of teachings staff and administration staff. The results show that the performance ratings, satisfaction with performance appraisal, satisfaction with performance appraisal system and satisfaction with performance appraisal feedback all have significant correlation toward job satisfaction. In addition, Performance Rating, and Satisfaction with Performance Appraisal System have positive correlation toward job satisfaction, but satisfaction with rater and performance appraisal system has no significant correlation toward job satisfaction. Thus, it can be concluded that satisfaction with performance appraisal feedback was used only by intervening variable in the relations of satisfaction with rater to job satisfaction variable and satisfaction with performance appraisal system to job satisfaction.

Key words: *Performance Appraisal Process Factors, Job Satisfaction, Performance Appraisal Feedback Satisfaction.*

PENDAHULUAN

Perkembangan tata kelola dan sistem pengelolaan Perguruan Tinggi (PT) yang semakin lama semakin cepat mendorong Perguruan Tinggi (PT) untuk meningkatkan kinerjanya supaya tetap bertahan dan berkembang. Mengacu pada pilar penting dalam *Higher Education Long Term Strategy* (HELTS) dan agar PT dapat memenuhi persaingan dalam dunia pendidikan, maka dituntut untuk melakukan perbaikan pada tiap bagian. Perbaikan dilakukan dengan terlebih dahulu mengukur sistem yang ada, menganalisa, dan untuk memutuskan apakah sistem tersebut perlu diperbaiki atau tidak. Penilaian kinerja merupakan bagian dalam sistem manajemen dengan membandingkan antara rencana yang dibuat dan hasil yang dicapai, menganalisa penyimpangan yang terjadi, dan melakukan perbaikan.

Mempertimbangkan tantangan eksternal, regulasi khususnya UU Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta Standar Akreditasi Institusi dan Program Studi, maka sistem penilaian kinerja tradisional sudah harus ditinggalkan, dan diganti dengan sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi yang sistem filosofinya disemangati oleh regulasi dan ketentuan terkait (Tjahjani, dkk 2010: 3).

Suatu kinerja pegawai dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan. Pengaruh kepuasan kerja dipengaruhi oleh adanya suatu kinerja pegawai yang telah dilaksanakan dengan baik. Kepuasan kerja terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi. Kepuasan juga terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan pegawai yang merupakan sikap umum yang dimiliki oleh pegawai

dalam kaitannya dengan imbalan-imbalan yang diyakini diterima setelah melakukan sebuah pengorbanan. Penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang paling umum digunakan. Dalam penilaian kinerja melibatkan komunikasi dua arah yaitu antara penilai dengan ternilai sehingga komunikasi dapat berjalan dengan baik. Penilaian kinerja dilakukan untuk memberi tahu pegawai apa yang diharapkan atasan untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian kinerja menitikberatkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran sejauh mana kerja seseorang atau sekelompok orang dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan yang ada.

Dalam interaksi sehari-hari antara atasan dan bawahan berbagai asumsi dan harapan lain muncul. Ketika atasan dan bawahan membentuk serangkaian asumsi dan harapan pegawai sendiri yang sering berbeda, perbedaan-perbedaan ini yang akhirnya berpengaruh pada tingkat kinerja. Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Veithzal Rivai, 2004: 309).

Faktor penting yang mempengaruhi kepuasan umpan balik kinerja pegawai adalah produktivitas kerja, memberikan kesempatan pegawai untuk maju, dan peluang untuk menerima tanggung jawab, upah atau gaji, kesempatan untuk kenaikan jabatan dalam jenjang karir, supervisi, rekan kerja, kondisi kerja (Veithzal Rivai, 2004: 314).

Penilaian kinerja yang ada di kepegawaian Perguruan Tinggi Di Cepu dapat memenuhi persaingan dalam dunia pendidikan, maka dituntut untuk melakukan perbaikan pada tiap bagian. Saat ini, penilaian kinerja Perguruan Tinggi Di Cepu menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3).

Menurut Abdul Mufid (2010), DP3

adalah penilaian yang diberikan atasan bertujuan untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan dilaksanakan dalam kurun waktu sekali setahun oleh pejabat penilai. Pejabat penilai adalah atasan langsung PNS yang dinilai, dengan ketentuan serendah-rendahnya Kepala Urusan atau pejabat lain yang setingkat. Unsur-unsur yang dinilai meliputi:

1. Kesetiaan

Kesetiaan adalah kesetiaan, ketaatan dan pengabdian kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah. Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat wajib setia, taat dan mengabdikan sepenuhnya kepada Pancasila dan UUD 1945 negara dan Pemerintah.

2. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang PNS dalam melaksanakan tugas yang dibebankan, pada umumnya prestasi kerja seorang PNS antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman dan kesanggupan PNS yang bersangkutan.

3. Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang PNS menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktunya serta berani memikul resiko yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

4. Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang PNS, untuk mentaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedisiplinan yang berlaku, mentaati perintah kedisiplinan yang diberikan oleh atasan yang berwenang serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang berlaku.

5. Kejujuran

Kejujuran adalah ketulusan hati seorang PNS untuk melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.

6. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seorang PNS

untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan, sehingga mencapai dayaguna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

7. Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan seorang PNS untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.

8. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang PNS untuk meyakinkan orang lain, sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok. Penilaian kepemimpinan hanya dikenakan bagi PNS yang berpangkat Pengatur Muda golongan ruang II-A ke atas yang memangku suatu jabatan.

Seorang pejabat penilai dapat memberikan penilaian apabila telah membawahi PNS yang bersangkutan sekurang-kurangnya 6 (enam) bulan. Ketentuan ini adalah untuk memberikan kesempatan kepada Pejabat Penilai untuk mengenal dengan baik PNS yang dinilai, sehingga dengan demikian diharapkan adanya obyektivitas di dalam penilaian. Apabila DP3 diperlukan untuk suatu mutasi kepegawaian, sedangkan pejabat penilai belum 6 (enam) bulan membawahi PNS yang dinilai, maka pelaksanaan pekerjaan dapat menggunakan bahan-bahan yang ditinggalkan oleh pejabat penilai yang lama. Setiap pejabat penilai berkewajiban melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan terhadap PNS yang secara langsung berada di bawahnya. Penilaian dilakukan pada bulan Desember tiap-tiap tahun. Jangka waktu penilaian adalah bulan Januari sampai bulan Desember dalam tahun yang bersangkutan, dengan pengertian pada tanggal 01 Januari sampai 31 Desember dalam tahun yang bersangkutan. Khusus bagi Calon Pegawai Negeri Sipil, yang akan diangkat menjadi PNS, penilaian pelaksanaan pekerjaan dilakukan setelah sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun menjadi

Calon Pegawai Negeri Sipil (terhitung mulai tanggal berlakunya surat keputusan bukan mulai melaksanakan tugas), sedangkan untuk penggajian mulai tanggal melaksanakan tugas.

Tata Cara Penilaian DP3 pada pegawai Perguruan Tinggi Di Cepu berdasarkan nilai pelaksanaan pekerjaan dinyatakan dengan sebutan huruf dan angka sebagai berikut :

amat baik = 91-100

baik = 76-90

cukup = 60-75

sedang = 51-60

kurang = 50 ke bawah

Pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah:

(1) Orang yang dinilai (Pegawai Perguruan Tinggi di Cepu)

(2) Penilai (Atasan) dan

(3) Organisasi (Perguruan Tinggi di Cepu)

Pentingnya kepuasan kerja bagi komunitas pegawai karena kepuasan kerja memiliki dampak terhadap peningkatan produktivitas pegawai yang mana dipengaruhi oleh peringkat kerja, kepuasan dengan penilai, kepuasan dengan sistem penilaian. Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka penelitian ini akan kembali menguji faktor-faktor yang mempengaruhi proses penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja dengan kepuasan umpan balik kinerja sebagai variabel mediasi secara keseluruhan dengan mengambil objek pegawai yang bekerja di Perguruan Tinggi yang berlokasi di Cepu-Jawa Tengah, dimana faktor-faktor yang mempengaruhi proses penilaian kinerja meliputi peringkat kerja, kepuasan dengan penilai dan kepuasan dengan sistem penilaian.

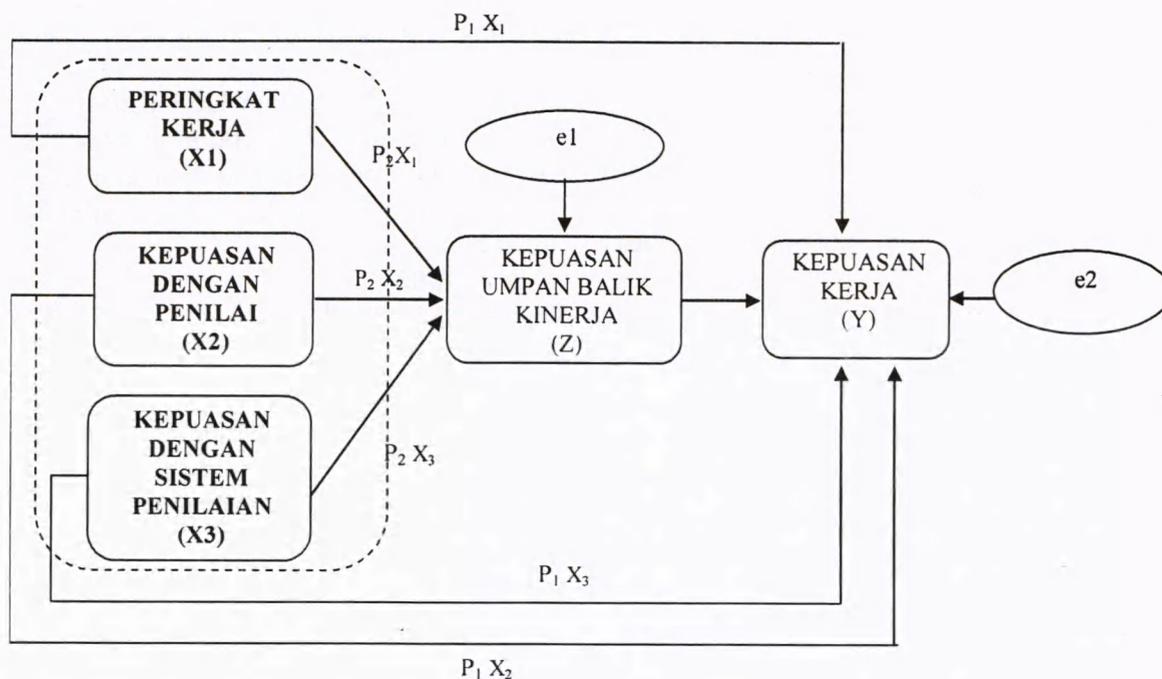
RERANGKA TEORITIS DAN HIPO- TESIS

Perumusan masalah pada penelitian ini adalah:

Apakah faktor-faktor proses penilaian kinerja mempunyai signifikansi pengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja pada pegawai Perguruan Tinggi di Cepu?

Apakah faktor-faktor proses penilaian

Gambar 1
Rerangka Pemikiran



kinerja mempunyai signifikansi pengaruh secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui kepuasan umpan balik kinerja sebagai variabel mediasi pada pegawai Perguruan Tinggi di Cepu?

Tujuan dari penelitian ini adalah:

Untuk mengetahui signifikansi pengaruh faktor-faktor proses penilaian kinerja secara langsung terhadap kepuasan kerja pada pegawai Perguruan Tinggi di Cepu.

Untuk mengetahui signifikansi pengaruh faktor-faktor proses penilaian kinerja secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui kepuasan umpan balik kinerja sebagai variabel mediasi pada pegawai Perguruan Tinggi di Cepu.

Hipotesis sebagai berikut:

H₁: Faktor-faktor proses penilaian kinerja mempunyai signifikansi pengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja pada pegawai Perguruan Tinggi di Cepu.

H₂: Faktor-faktor proses penilaian kinerja mempunyai signifikansi pengaruh secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui kepuasan umpan balik kinerja sebagai variabel mediasi pada pegawai Perguruan Tinggi di Cepu.

Secara ringkas dapat dilihat pada Gambar 1.

METODE PENELITIAN

Berdasarkan tujuan penelitian maka penelitian ini adalah kausal (sebab-akibat). Berdasarkan metode pengumpulan data maka penelitian ini menggunakan data survey dimana peneliti menyebarkan kuesioner yang berbentuk pertanyaan sebagai alat pengumpul data yang pokok yang bertujuan untuk memperoleh gambaran penelitian.

Batasan Penelitian

Untuk membatasi penelitian sesuai dengan tujuannya, maka penelitian ini dibatasi pada analisis pengaruh faktor-faktor proses penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja dengan kepuasan umpan balik kinerja sebagai variabel mediasi pada pegawai Perguruan Tinggi di Cepu.

Identifikasi Variabel

Berdasarkan uraian mengenai permasalahan dan hipotesis yang diajukan, maka variabel-variabel dikelompokkan sebagai berikut:

Variabel bebas (X_1) yaitu peringkat kerja.
 Variabel bebas (X_2) yaitu kepuasan dengan penilai.
 Variabel bebas (X_3) yaitu kepuasan dengan sistem penilaian.
 Variabel terikat (Y) yaitu kepuasan kerja.
 Variabel mediasi (Z) yaitu kepuasan umpan balik kinerja.

Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini variabel yang akan diteliti adalah peringkat kerja, kepuasan dengan penilai dan kepuasan dengan sistem penilaian sebagai variabel bebas, kepuasan kerja sebagai variabel terikat dan kepuasan umpan balik kinerja sebagai variabel tergantung atau termediasi. Definisi operasional masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

Varibel bebas (X) yang terdiri dari tiga :

A. Peringkat Kerja (X_1)

Peringkat kerja adalah pendapat responden mengenai metode yang biasanya digunakan untuk meringkas pertimbangan penilai yang akan sampai kepada tingkat kinerja individu terdiri dari beberapa format skala. Biasanya pengevaluasian menggunakan level dimensi kerja rata-rata untuk memperoleh peringkat kerja keseluruhan (dimulai poin satu dengan kinerja buruk sampai poin lima dengan kinerja bagus). Adapun indikator daripada peringkat kerja sebagai berikut:

Hasil kerja adalah pendapat responden mengenai keluaran kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat dihitung dan diukur kuantitas dan kualitasnya. Bentuk daripada hasil kerja yaitu ketepatan dalam melaksanakan pekerjaan dan kualitas hasil pekerjaan. Perilaku kerja adalah pendapat responden mengenai perilaku karyawan yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Bentuk daripada perilaku kerja yaitu disiplin kerja, profesionalisme, kerjasama dan kepemimpinan.

Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan adalah pendapat responden mengenai sifat pribadi karyawan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya. Bentuk daripada sifat pribadi yang ada

hubungannya dengan pekerjaan yaitu kejujuran dan integritas.

B. Kepuasan dengan Penilai (X_2)

Kepuasan dengan penilai adalah pendapat responden mengenai atasan dalam menilai atau membentuk reaksi pegawai untuk umpan balik penilaian sehingga memberikan peran penting dalam kesuksesan atau kegagalan dari setiap sistem penilaian. Adapun indikator kepuasan dengan penilai adalah sebagai berikut:

Kepuasan atas solidaritas atasan adalah pendapat responden mengenai atasan membantu bawahan dalam menyelesaikan tugas organisasi.

Kepuasan atas komunikasi *interpersonal* adalah pendapat responden mengenai komunikasi antara atasan dan bawahan yang dilakukan sebagai media untuk meningkatkan *interpersonal relationship* atau hubungan antar pribadi antara pegawai dengan atasan. Bentuk daripada komunikasi *interpersonal* yaitu level jabatan dan alat komunikasi

C. Kepuasan dengan Sistem Penilaian (X_3)

Kepuasan sistem penilaian adalah pendapat responden mengenai penilaian yang dibuat berdasarkan pengamatan sepanjang keadaan hari ke hari dari keadaan normal bekerja dan poin-poin yang muncul sepanjang wawancara penilaian. Adapun indikator kepuasan dengan sistem penilaian adalah kepuasan atas sistem penilaian kinerja yang merupakan pendapat responden mengenai media yang digunakan untuk melakukan evaluasi kinerja. Bentuk daripada sistem penilaian kinerja yaitu wawancara evaluasi kinerja yang memiliki tujuan memberikan *feedback* atas nilai kinerja pegawai yang hasilnya akan memberikan pengaruh positif atau negatif terhadap kinerja organisasi.

Variabel Tergantung/Mediasi (Z) Kepuasan Umpan Balik Kinerja

Kepuasan umpan balik kinerja adalah pendapat responden mengenai *Performance coaches* yang mana memberikan *feedback*

positive untuk mendorong para pegawai untuk memperbaiki kinerja pegawai. *Performance feedback* sebaiknya menekankan hal-hal yang diketahui oleh pegawai sehingga pegawai dapat mengoreksi *job performance*. Adapun indikator daripada kepuasan umpan balik kinerja sebagai berikut:

Kepuasan atas sistem umpan balik adalah pendapat responden mengenai kepuasan terhadap pegawai dalam melakukan penilaian kinerja dengan sistem wawancara. Dengan adanya sistem penilaian wawancara pegawai bereaksi terhadap situasi nyata di masa lalu yang relevan berhubungan dengan pekerjaan.

Kepuasan atas tindak lanjut umpan balik adalah pendapat responden mengenai kepuasan *feedback* menjadi alat penentu arah dari tujuan wawancara. Dengan melakukan wawancara akan menghasilkan *feedback* yang bisa diterima positif atau pun negatif, dimana faktor utama yang mempengaruhi yaitu adanya perbedaan karakteristik para pegawai yang berbeda.

Kepuasan atas suasana pada saat umpan balik adalah pendapat responden mengenai kepuasan mempertahankan suasana yang memungkinkan adanya *feedback*. Jika terjadi adanya *feedback*, suasana yang timbul akan memberikan reaksi pegawai untuk dapat mengoreksi tindakan di mana umpan balik telah mengungkapkan bahwa sesuatu telah terlaksana dengan buruk atau lebih secara positif tindakan diambil untuk menggunakan kesempatan yang baik.

Variabel Terikat (Y) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah pendapat responden mengenai persepsi pegawai tentang tingkat kepuasan atau perasaan setelah terlibat dan membandingkan antara hasil yang dirasakan dengan harapan yang diinginkan pada karir pribadi. Adapun indikator daripada kepuasan kerja sebagai berikut:

Kepuasan atas faktor pekerjaan adalah pendapat responden mengenai pekerjaan atas tugas yang dilaksanakan sesuai dengan job

description yang telah ada. Bentuk daripada faktor pekerjaan yaitu bentuk tugas dan kesesuaian pekerjaan.

Kepuasan atas kompensasi adalah pendapat responden mengenai imbalan dalam bentuk uang dalam satuan rupiah yang diterima oleh karyawan meliputi gaji dan tunjangan kesejahteraan imbalan tersebut diterima satu kali dalam satu bulan.

Kepuasan atas peluang promosi adalah pendapat responden mengenai kesempatan untuk mendapatkan promosi ke jenjang yang lebih tinggi sesuai dengan prosedur yang berlaku dalam organisasi. Bentuk daripada peluang promosi yaitu kesempatan dan sistem promosi.

Kepuasan atas supervisi adalah pendapat responden mengenai kemampuan atasan langsung dalam memberikan bimbingan dan pengarahan dalam rangka pelaksanaan tugas sehari-hari.

Kepuasan atas hubungan dengan rekan kerja adalah pendapat responden mengenai hubungan dengan sesama karyawan dan atasan yang ada dalam organisasi baik yang berada dalam bagian yang sama maupun dalam bagian yang berbeda.

Tipe dan Jenis Data

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai Sekolah Tinggi Teknologi Ronggolawe dengan jumlah pegawai 34 yang telah diangkat menjadi tenaga pendidik sebanyak 19 orang dan tenaga kependidikan pendukung sebanyak 15 orang. Selain itu, PTK Akamigas-Sekolah Tinggi Energi Dan Mineral dengan jumlah pegawai 95 yang telah diangkat menjadi tenaga pendidik sebanyak 45 orang dan tenaga kependidikan pendukung sebanyak 50 orang. Pada penelitian ini menggunakan teknik study populasi atau sensus yaitu sekumpulan informasi yang terdapat dalam anggota populasi untuk diselidiki lebih lanjut.

Teknik Analisis Data

Data dan Metode Pengumpulan Data

Validitas (*validity*) adalah sejauh mana sebuah alat ukur benar-benar mengukur apa

yang disebutkan dalam pengukuran tersebut. Konsep ini berhubungan dengan kesimpulan yang dibuat dari suatu alat ukur. Reliabilitas (*reliability*) adalah menunjuk pada konsistensi dari sebuah instrumen untuk mengukur suatu hal.

Teknik Analisis Data

Analisis deskriptif adalah pengelompokan atau memisahkan komponen atau bagian relevan dari keseluruhan data. Analisis statistik digunakan untuk menjawab permasalahan yang ada serta menguji hipotesis penelitian. Pada penelitian ini menggunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*) yang merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda (Imam Ghozali 2006: 174).

Teknik Analisis Statistik

Analisis statistik digunakan untuk menjawab permasalahan yang ada serta menguji hipotesis penelitian. Pada penelitian ini menggunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*) yang merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda (Imam Ghozali 2006: 174). Analisis jalur adalah perluasan dari analisis regresi linear berganda untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori.

Hipotesis Kesatu

Untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor proses penilaian kinerja terhadap kepuasan umpan balik kinerja melalui regresi linear digunakan rumus sebagai berikut:

$$Z = \alpha + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.X_3 + e, \quad (1)$$

di mana:

- Z = Kepuasan umpan balik kinerja
- X₁ = Peringkat kerja
- X₂ = Kepuasan dengan penilai
- X₃ = Kepuasan dengan sistem penilaian
- β₁₋₃ = Koefisien regresi
- α = Konstanta
- e = Kesalahan baku atau pengganggu

Melakukan Uji F

Menurut Imam Ghozali (2006: 84) uji

serempak (Uji F) digunakan melihat signifikansi atau tidaknya pengaruh seluruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel mediasi. Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut:

a. Memformulasikan hipotesis

H₀ : β₁ = β₂ = β₃ = β₄ = 0, (artinya variabel bebas yaitu peringkat kerja, kepuasan dengan penilai, kepuasan dengan sistem penilaian secara bersama-sama memiliki pengaruh langsung dan tidak signifikan terhadap variabel mediasi yaitu kepuasan umpan balik kinerja)

H₁ : β₁ ≠ β₂ ≠ β₃ ≠ β₄ ≠ 0, (artinya variabel bebas yaitu peringkat kerja, kepuasan dengan penilai, kepuasan dengan sistem penilaian secara bersama-sama memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap variabel mediasi yaitu kepuasan umpan balik kinerja)

b. Menentukan taraf signifikan sebesar 0,05

c. Menentukan daerah penerimaan atau penolakan H₀.

d. Menghitung nilai F hitung dengan menggunakan statistika dapat dirumuskan sebagai berikut:

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

di mana:

R² = Koefisien determinasi

k = jumlah variabel bebas

n = jumlah sampel

e. Menarik kesimpulan berdasarkan uji statistik yang telah diberikan

Kriteria pengujian:

Menolak H₀, jika : F hitung > F tabel

Menerima H₀, jika : F hitung ≤ F tabel atau

Menolak H₀, jika : Probabilitas < 0,05

Menerima H₀, jika : Probabilitas ≥ 0,05

Melakukan Uji t (Uji Parsial)

Menurut Imam Ghozali (2006: 84) uji t digunakan untuk melihat atau menguji pengaruh tiap-tiap variabel bebas secara individual terhadap variabel mediasi. Adapun langkah-langkah dalam pengujian sebagai berikut:

a. Memformulasikan hipotesis

$H_0 : \beta_i \leq 0$, (artinya variabel bebas yaitu peringkat kerja, kepuasan dengan penilai, kepuasan dengan sistem penilaian secara parsial mempunyai pengaruh langsung dan tidak signifikan terhadap variabel mediasi yaitu kepuasan umpan balik kinerja)

$H_1 : \beta_i > 0$, (artinya variabel bebas yaitu peringkat kerja, kepuasan dengan penilai, kepuasan dengan sistem penilaian secara parsial mempunyai pengaruh langsung dan signifikan terhadap variabel mediasi yaitu kepuasan umpan balik kinerja).

b. Menentukan taraf signifikansi

Taraf signifikansi yang digunakan sebesar 95% ($\alpha 5\%$)

c. Menentukan daerah penerimaan dan penolakan H_0

d. Menghitung nilai t hitung dengan menggunakan statistika dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$t = \frac{b_j}{Se(b_j)} \quad (3)$$

$Se(b_j)$ = Standar deviasi koefisien regresi variabel X, yang dapat diperoleh dengan rumus sebagai berikut:

$$Se(b_j) = \sqrt{\frac{1}{n-k} \sum e_i^2} \quad (4)$$

di mana: b_j = Koefisien regresi variabel X membandingkan hasil dari t hitung dan t tabel

e. Menarik kesimpulan berdasarkan uji statistik yang dilakukan

Kriteria pengujian:

H_0 diterima apabila : t hitung $\geq t$ tabel

H_0 ditolak apabila : t hitung $< t$ tabel

2. Hipotesis Kedua

Untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor proses penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja dengan kepuasan umpan balik kinerja sebagai variabel mediasi melalui regresi linear digunakan rumus sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.X_3 + \beta_4.Z + e, \quad (5)$$

di mana :

Y = Kepuasan kerja

Z = Kepuasan umpan balik kinerja

X_1 = Peringkat kerja

X_2 = Kepuasan dengan penilai

X_3 = Kepuasan dengan sistem penilaian

β_{1-4} = Koefisien regresi

α = Konstanta

e = Kesalahan baku atau pengganggu

Selanjutnya untuk hipotesis kedua juga dilakukan Uji F dan Uji t sebagaimana pada hipotesis kesatu.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN Hasil Penelitian

Berdasarkan Tabel 5 diketahui bahwa nilai nilai standardized beta peringkat kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 0,195 dan signifikan pada 0,038, yang berarti peringkat kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada Tabel 1 nilai pengaruh langsung peringkat kerja terhadap kepuasan kerja 0,195 merupakan nilai path atau jalur P_1 . Sedangkan pada Tabel 5, diketahui nilai standardized beta untuk kepuasan dengan penilai sebesar 0,102 dan signifikan pada 0,304, yang berarti kepuasan dengan penilai berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada Tabel 1 nilai pengaruh langsung kepuasan dengan penilai terhadap kepuasan kerja 0,102 merupakan nilai path atau jalur P_2 . Sedangkan pada Tabel 5 nilai standardized beta lainnya untuk kepuasan dengan sistem penilaian adalah 0,183 dan signifikan pada 0,090, yang artinya kepuasan dengan sistem penilaian berpengaruh tidak signifikan pada kepuasan kerja. Pada Tabel 1, nilai pengaruh langsung kepuasan dengan sistem penilaian terhadap kepuasan kerja 0,183 merupakan nilai path atau jalur P_3 .

Berdasarkan Tabel 4 pada uji regresi dengan menggunakan variabel kepuasan umpan balik sebagai variabel terikat, diketahui bahwa nilai standardized beta peringkat kerja terhadap kepuasan umpan balik sebesar 0,202 dan signifikan pada 0,023, yang berarti peringkat kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan umpan balik kinerja. Pada Tabel 2 nilai pengaruh tidak langsung peringkat kerja terhadap kepuasan kerja melalui kepuasan umpan balik kinerja 0,202 merupakan nilai path atau jalur P_4 . Sedangkan pada Tabel 4,

Tabel 1
Pengaruh Langsung

| Variabel | Koefisien Path | Keterangan |
|---|----------------|------------|
| Peringkat kerja → Kepuasan kerja | 0,195 | Signifikan |
| Kepuasan dengan penilai → Kepuasan kerja | 0,102 | Signifikan |
| Kepuasan dengan sistem penilaian → Kepuasan kerja | 0,183 | Signifikan |

Tabel 2
Pengaruh Tidak Langsung

| Variabel | Perhitungan | Hasil |
|---|----------------------|-------|
| Peringkat kerja → Kepuasan umpan balik kinerja → Kepuasan kerja | $0,202 \times 0,381$ | 0,077 |
| Kepuasan dengan penilai → Kepuasan umpan balik kinerja → Kepuasan kerja | $0,304 \times 0,381$ | 0,116 |
| Kepuasan dengan sistem penilaian → Kepuasan umpan balik kinerja → Kepuasan kerja | $0,391 \times 0,381$ | 0,384 |

Tabel 3
Total Pengaruh Langsung

| Variabel | Perhitungan | Hasil |
|---|-----------------|-------|
| Peringkat kerja → Kepuasan kerja | $0,195 + 0,077$ | 0,272 |
| Kepuasan dengan penilai → Kepuasan kerja | $0,102 + 0,116$ | 0,218 |
| Kepuasan dengan sistem penilaian → Kepuasan kerja | $0,183 + 0,384$ | 0,567 |

diketahui nilai standardized beta untuk kepuasan dengan penilai sebesar 0,304 dan signifikan pada 0,002, yang berarti kepuasan dengan penilai berpengaruh signifikan terhadap kepuasan umpan balik kinerja. Pada Tabel 2 nilai pengaruh tidak langsung kepuasan dengan penilai terhadap kepuasan kerja melalui kepuasan umpan balik kinerja 0,304 merupakan nilai path atau jalur P₅. Pada Tabel 4 nilai standardized beta lainnya untuk kepuasan dengan sistem penilaian adalah 0,391 dan signifikan pada 0,000, yang artinya kepuasan dengan sistem penilaian berpengaruh secara signifikan pada kepuasan umpan balik kinerja. Pada Tabel 2 nilai pengaruh tidak langsung kepuasan dengan sistem penilaian terhadap kepuasan kerja melalui kepuasan umpan balik kinerja 0,391 merupakan nilai path atau jalur P₆.

Untuk menentukan apakah variabel kepuasan umpan balik kinerja dapat dijadikan sebagai variabel mediasi atau tidak maka terlebih dahulu harus dilakukan analisis pengaruh langsung dan pengaruh

tidak langsung. Pengaruh langsung dalam hal ini merupakan interaksi atau hubungan langsung antara variabel dari faktor-faktor proses penilaian kinerja yang terdiri dari meliputi peringkat kerja, kepuasan dengan penilai, kepuasan dengan sistem penilaian terhadap variabel kepuasan kerja. Sedangkan pengaruh tidak langsung dalam hal ini adalah pengaruh variabel dari faktor-faktor proses penilaian kinerja terhadap variabel kepuasan kerja melalui kepuasan umpan balik kinerja.

Berikut analisis pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini:

Besarnya nilai pada Tabel 1 pengaruh langsung faktor proses penilaian kinerja yang terdiri dari peringkat kerja, kepuasan dengan penilai, kepuasan dengan sistem penilaian terhadap variabel kepuasan kerja secara berturut-turut sebesar 0,195, 0,102 dan 0,183. Sedangkan nilai pada Tabel 2 pengaruh tidak langsung faktor proses penilaian kinerja yang terdiri dari meliputi

Tabel 4
Analisis Jalur Regresi I (Path Analysis)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | ,269 | ,579 | | ,465 | ,643 |
| | X3 | ,332 | ,143 | ,202 | 2,312 | ,023 |
| | X2 | ,258 | ,080 | ,304 | 3,219 | ,002 |
| | X1 | ,299 | ,072 | ,391 | 4,148 | ,000 |

a. Dependent Variable: Y

| Model Summary | | | | |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,674 ^a | ,454 | ,426 | ,423 |

a. Predictors: (Constant), X1, X2, X3

| ANOVA ^b | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 10,123 | 3 | 3,374 | 22,756 | ,000 ^a |
| | Residual | 11,418 | 77 | ,148 | | |
| | Total | 21,540 | 80 | | | |

a. Predictors: (Constant), X1, X2, X3

b. Dependent Variable: Y

peringkat kerja, kepuasan dengan penilai, kepuasan dengan sistem penilaian terhadap variabel kepuasan kerja melalui variabel kepuasan umpan balik kinerja secara berturut-turut adalah sebesar 0,077, 0,166 dan 0,384. Jadi, variabel kepuasan umpan balik kinerja hanya dapat dijadikan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepuasan dengan penilai terhadap variabel kepuasan kerja dan hubungan antara kepuasan dengan sistem penilaian terhadap variabel kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan nilai koefisien pengaruh langsung dari kedua hubungan tersebut lebih kecil dibandingkan dengan hasil perkalian pada Tabel 2. Tidak begitu halnya dengan hubungan antara peringkat kerja terhadap variabel kepuasan kerja. Dalam hubungan tersebut variabel kepuasan umpan balik kinerja tidak dapat dijadikan sebagai variabel mediasi, hal ini

dikarenakan nilai pengaruh langsung dari hubungan tersebut lebih besar dibandingkan dengan hasil perkalian pada Tabel 2.

Besarnya total pengaruh pada Tabel 3 yaitu korelasi faktor proses penilaian kinerja yang terdiri dari peringkat kerja, kepuasan dengan penilai, kepuasan dengan sistem penilaian terhadap variabel kepuasan kerja merupakan hasil penjumlahan besarnya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung faktor proses penilaian kinerja yang terdiri dari peringkat kerja, kepuasan dengan penilai, kepuasan dengan sistem penilaian terhadap variabel kepuasan kerja. Besarnya total pengaruh faktor proses penilaian kinerja yang terdiri dari peringkat kerja, kepuasan dengan penilai, kepuasan dengan sistem penilaian terhadap variabel kepuasan kerja secara berturut-turut adalah sebesar 0,272, 0,218 dan 0,567.

Tabel 5
Analisis Jalur Regresi II (Path Analysis)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | ,007 | ,637 | | ,010 | ,992 |
| | X3 | ,345 | ,163 | ,195 | 2,113 | ,038 |
| | X2 | ,093 | ,094 | ,102 | ,993 | ,324 |
| | X1 | ,151 | ,088 | ,183 | 1,717 | ,090 |
| | Z | ,410 | ,125 | ,381 | 3,279 | ,002 |

a. Dependent Variable: Y

| Model Summary | | | | |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,674 ^a | ,454 | ,426 | ,423 |

a. Predictors: (Constant), Z, X1, X2, X3

| ANOVA ^b | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 11,340 | 4 | 2,835 | 15,815 | ,000 ^a |
| | Residual | 13,624 | 76 | ,179 | | |
| | Total | 24,965 | 80 | | | |

a. Predictors: (Constant), Z, X1, X2, X3

b. Dependent Variable: Y

Pembahasan

Dari hasil pengolahan dan perhitungan analisis jalur *path* pada Tabel 5, melihat pengaruh secara langsung menunjukkan nilai signifikansi variabel peringkat kerja terhadap variabel kepuasan kerja adalah sebesar 0,038 yang berarti lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat diartikan bahwa peringkat kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan pada Tabel 5 kepuasan dengan penilai dan kepuasan dengan sistem penilaian menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,324 dan 0,090 yang berarti lebih besar dari 0,05 sehingga dapat diartikan bahwa kepuasan dengan penilai dan kepuasan dengan sistem penilaian memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dari hasil analisis dapat diketahui bahwa besarnya pengaruh variabel peringkat kerja terhadap variabel kepuasan kerja sebesar 5,57%, besarnya pengaruh variabel kepuasan dengan penilai terhadap variabel kepuasan kerja sebesar 1,28%, dan besarnya pengaruh variabel kepuasan dengan penilai terhadap variabel kepuasan kerja sebesar 3,72%. Dari hasil analisis menunjukkan bahwa H_1 tidak dapat diterima sepenuhnya karena adanya dua variabel bebas yaitu kepuasan dengan penilai dan kepuasan dengan sistem penilaian yang memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 yang berarti kedua variabel tersebut tidak berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja. Hal ini diperkuat dengan penelitian Dwi Suryanto (2005) bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara

kepuasan kerja karyawan dengan peringkat prestasi kerja karyawan, dengan adanya kualitas produktivitas kinerja yang tinggi karyawan akan menunjukkan peringkat kerja yang lebih tinggi pada atasan (karena mendapatkan informasi yang lebih banyak, interaksi yang meningkat, perhatian atasan yang lebih besar, dan lain sebagainya). Selain itu dengan penelitian Cook, Jill dan Crossman, Alf (2004) yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan dalam tingkat kepuasan yang terkait dengan peranan seseorang sebagai orang yang dinilai dan penilai dalam penilaian kinerja organisasi. Perbedaan antara harapan dan hasil merupakan penyebab utama ketidakpuasan terhadap sistem penilaian kinerja. Kepuasan kerja merupakan faktor yang diyakini dapat mendorong dan mempengaruhi semangat kerja agar pegawai dapat bekerja dengan baik dan secara langsung akan mempengaruhi peringkat kerja. Kepuasan kerja yang tinggi dapat membuat pegawai bekerja dengan lebih baik yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas. Jadi dapat disimpulkan bahwa hanya peringkat kerja saja yang memiliki pengaruh kuat terhadap kepuasan kerja pada kondisi Perguruan Tinggi di Cepu.

Dari hasil pengolahan dan perhitungan analisis jalur *path* pada Tabel 4, menunjukkan nilai signifikansi variabel peringkat kerja, kepuasan dengan penilai dan kepuasan dengan sistem penilaian terhadap kepuasan umpan balik kinerja adalah sebesar 0,023, 0,002 dan 0,000 yang berarti lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa peringkat kerja, kepuasan dengan penilai dan kepuasan dengan sistem penilaian memiliki pengaruh yang signifikan kepuasan umpan balik kinerja. Pada Tabel 4 nilai R^2 sebesar 0,470 menggambarkan bahwa variabel-variabel bebas dalam penelitian ini yaitu variabel peringkat kerja, kepuasan dengan penilai dan kepuasan dengan sistem penilaian hanya mampu menjelaskan pengaruh terhadap variabel kepuasan umpan balik kinerja sebesar 47%. Sehingga secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa variabel peringkat kerja,

kepuasan dengan penilai dan kepuasan dengan sistem penilaian berpengaruh signifikan terhadap kepuasan umpan balik kinerja. Untuk melihat apakah variabel peringkat kerja, kepuasan dengan penilai dan kepuasan dengan sistem penilaian berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui kepuasan umpan balik kinerja, diperlukan perbandingan antara pengaruh langsung variabel peringkat kerja, kepuasan dengan penilai dan kepuasan dengan sistem penilaian berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja dan pengaruh tidak langsung variabel peringkat kerja, kepuasan dengan penilai dan kepuasan dengan sistem penilaian berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui kepuasan umpan balik kinerja.

Dari hasil analisis dapat diketahui bahwa variabel peringkat kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja tanpa melalui variabel kepuasan umpan balik kinerja. Hal ini pada dikarenakan besarnya pengaruh variabel peringkat kerja terhadap kepuasan kerja tanpa melalui variabel kepuasan umpan balik kinerja lebih besar dibandingkan dengan pengaruh variabel peringkat kerja terhadap kepuasan kerja dengan melalui variabel kepuasan umpan balik kinerja yaitu $0,195 > 0,077$ bisa dilihat pada Tabel 1 dan 2. Sedangkan untuk variabel kepuasan dengan penilai dan kepuasan dengan sistem penilaian besarnya pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan dengan besarnya pengaruh langsung. Dari Tabel 1 dan 2 analisis dapat diketahui besarnya pengaruh langsung variabel kepuasan dengan penilai terhadap variabel kepuasan kerja sebesar 0,102 sedangkan besarnya pengaruh langsung variabel kepuasan dengan penilai terhadap variabel kepuasan kerja melalui variabel kepuasan umpan balik kinerja sebesar 0,116. Begitu pula pada Tabel 1 dan 2 dengan variabel kepuasan dengan sistem penilaian, besarnya pengaruh langsung variabel kepuasan dengan sistem penilaian terhadap variabel kepuasan kerja lebih kecil dibandingkan dengan besarnya pengaruh langsung variabel kepuasan dengan penilai

terhadap variabel kepuasan kerja melalui variabel kepuasan umpan balik kinerja yaitu $0,183 < 0,384$.

Dari hasil analisis menunjukkan bahwa H_2 tidak dapat diterima sepenuhnya, mengingat dalam penelitian Jawahar I. M, (2006) yang menyatakan bahwa prediktor kepuasan dalam penilaian kinerja adalah ditentukan dari sejauh mana pegawai puas terhadap sistem dan penilai dalam penilaian kinerja untuk bisa mencapai kepuasan kerja.

Selain itu, dalam penelitian Anseel, Frederik dan Lievens, Filip (2007) yang menyatakan bahwa persepsi karyawan terhadap umpan balik kinerja, memiliki pengaruh kuat untuk kualitas hubungan bawahan dengan atasan terhadap hasil penilaian kinerja. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan maupun rekan kerja adalah jika kedua jenis hubungan adalah positif. Atasan yang memiliki ciri pemimpin yang transformasional dan rekan kerja yang solid maka pegawai akan meningkatkan motivasi dan merasa puas dengan pekerjaannya. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kepuasan dengan penilai dan kepuasan dengan sistem penilaian memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan umpan balik kinerja yang mana sebagai variabel intervening.

SIMPULAN, IMPLIKASI, SARAN DAN KETERBATASAN

Dari hasil analisis baik secara deskriptif maupun statistik dengan analisis jalur *path* maka dapat ditarik kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut :

Hipotesis pertama dalam penelitian ini tidak sepenuhnya diterima. Hal ini disebabkan karena berdasarkan analisis statistik yang dilakukan, diketahui bahwa terdapat dua variabel yang tidak signifikansi terhadap pengaruh langsung antara variabel bebas dengan variabel terikat, variabel tersebut adalah kepuasan dengan penilai dan kepuasan dengan sistem penilaian terhadap kepuasan kerja.

Hipotesis kedua dalam penelitian ini juga tidak sepenuhnya diterima. Sebab berdasarkan dalam hasil analisis jalur yang dilakukan, diketahui bahwa peringkat kerja memi-

liki pengaruh secara langsung terhadap variabel kepuasan kerja tanpa melalui variabel mediasi yaitu kepuasan umpan balik kinerja.

Untuk penilaian kinerja yang terjadi pada Perguruan Tinggi di Cepu, disarankan perlunya meningkatkan pemahaman sistem penilaian DP3 agar kedepannya tidak menimbulkan hasil yang bias dengan cara memberikan pelatihan terkait proses penilaian kinerja DP3 untuk pejabat penilai dan pegawai yang ternilai.

Selain itu, disarankan perlunya menerapkan proses penilaian kinerja yang berperan dalam membentuk suatu umpan balik penilaian sehingga menciptakan kepuasan kerja yang kondusif. Karena hal ini dapat memberikan sudut pandang baru, sehingga menghasilkan kinerja yang baik bagi pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian ini disarankan mengembangkan model sistem penilaian kinerja yang nantinya dapat memberikan kontribusi yang baik dalam hal umpan balik kinerja agar dapat menguntungkan baik pihak atasan maupun bawahan sehingga tercipta hubungan yang baik untuk mendukung peningkatan produktivitas, kompetensi dan fakta kondisi kerja. Misalkan dengan penerapan sistem penilaian berdasarkan kompetensi yaitu 360-derajat dimana sistem penilaian dilakukan pada satu level jabatan yang sama, level jabatan menengah dengan level jabatan tingkat atas dan level jabatan menengah dengan level jabatan tingkat bawah sehingga indikator item penilaian dapat tepat sasaran saat proses penilaian berlangsung.

Bagi peneliti lain

Penelitian selanjutnya diharapkan memperluas variabel penelitian dengan menguji kembali pengaruh faktor-faktor proses penilaian kinerja dikaitkan dengan keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dengan kepuasan umpan balik kinerja sebagai mediasi.

Keterbatasan pada penelitian ini khususnya yang terkait dengan variabel penelitian meliputi:

Akibat keterbatasan waktu penelitian, sehingga jumlah responden dalam penelitian ini kurang dari yang diharapkan. Sedikit atau

banyak hal ini diprediksikan dapat mempengaruhi hasil analisis yang ada, sebab variabel dalam penelitian ini sangat dipengaruhi oleh kelengkapan jumlah responden agar hasil yang diperoleh lebih maksimal.

Pada pengumpulan data melalui kuesioner dapat menimbulkan bias dari responden, karena data yang diisi berdasarkan pada persepsi responden saat itu saja sehingga mungkin tidak mencerminkan kondisi yang sebenarnya.

Penelitian ini hanya mengamati pengaruh faktor-faktor proses penilaian kinerja dari sudut pandang kepuasan kerja dan kepuasan umpan balik kinerja saja.

DAFTAR RUJUKAN

- Abdul Mufid, SH, 2010, Pengadilan Agama Rembang (Online), (<http://www.pa-rembang.go.id/artikelumum/55-penilaian-pelaksanaan-pekerjaan-pegawai-negeri-sipil.html>, diakses 11 Oktober 2010).
- Anseel, Frederik and Lievens, Filip, 2007, The Long Term Impact of The Feedback Environment on Job Satisfaction: A Field Study in a Belgian Context, *Journal Compilation, Applied Psychology: An International Review*.
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2006, *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung: PT. Revika Aditama, Edisi 2.
- Ati Cahayani, 2005, *Personnel Management, Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Indeks.
- Cook, Jill and Crossman, Alf, 2004, Satisfaction with Performance Appraisal: A study of role perceptions, *Journal of Managerial Psychology*.
- Dwi Suryanto, Dr, 2005, Pengaruh Kemiripan Persepsi, Kemiripan Demografis Atasan-Bawahan, Ketertarikan Atasan pada Bawahan, Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Karyawan terhadap Peringkat Prestasi Kerja, *Disertasi, Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran*, Bandung.
- George, Jennifer M dan Jones, Gareth R, 2005, *Organizational Behavior*, ed. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall International, Inc.
- Imam Ghozali, 2006, *Analisis Multivariate Lanjutan Dengan Program SPSS*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Jawahar I.M, 2006, Correlates of Satisfaction with Performance Appraisal Feedback, *Journal of Labor Research*, vol 27 No. 2.
- Mathis, Robert L. and Jackson, John H, 2006, *Human Resource Management*, Jakarta: Salemba Empat.
- Sarwoko, 2007, *Statistik Interfensi untuk Ekonomi dan Bisnis*, ANDI, Yogyakarta.
- Sjafri Mangkuprawira dan Vitayala Aida Hubeis, 2007, *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Tjahjani, dkk, 2010, *Pengembangan Sistem Penilaian Kinerja Model CBA (Competency Based Appraisal) Sebagai Dasar Merit Rating Dalam Pengelolaan Perguruan Tinggi*, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas Surabaya, Laporan Penelitian Hibah Bersaing (Tahun Pertama).
- Veithzal Rivai, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.
- _____, dkk, 2005, *Performance Appraisal, Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Pegawai dan Meningkatkan Daya Saing Organisasi*, Jakarta: PT. Grafindo Persada.
- Wirawan, 2007, *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta: Salemba Empat.
- _____, 2009, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat.