

**PENGARUH PENILAIAN PRESTASI KERJA 360 DERAJAT TERHADAP
Keadilan Prosedural Dengan Persepsi Karyawan
Sebagai Variabel Intervening**

(Studi Kasus Pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Medan)

SKRIPSI

Oleh :

MELSA MULYANI

NIM : 0503162108



FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA

MEDAN

2020

**PENGARUH PENILAIAN PRESTASI KERJA 360 DERAJAT TERHADAP
KEADILAN PROSEDURAL DENGAN PERSEPSI KARYAWAN
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

(Studi Kasus Pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Medan)

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana (S1) Pada Jurusan
Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

Oleh :

MELSA MULYANI

NIM : 0503162108

Program Studi

PERBANKAN SYARIAH



FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA

MEDAN

2020

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **Melsa Mulyani**

NIM : 0503162108

Tempat/Tgl. Lahir : Ujung Gading, 18 Januari 1997

Pekerjaan : Mahasiswi

Alamat : Jl. Tampus Ujung Gading Kec. Lembah Melintang

Kab. Pasaman Barat

Menyatakan dengan sebcnarnya bahwa skripsi yang berjudul **“Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat Terhadap Keadilan Prosedural Melalui Persepsi Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Medan)”** benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan didalamnya, sepenuhnya menjadi tanggungjawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Medan, 09 Juli 2020

Yang membuat pernyataan



Melsa Mulyani

NIM. 0503162108

PERSETUJUAN

Skripsi berjudul:

**PENGARUH PENILAIAN PRESTASI KERJA 360 DERAJAT TERHADAP
KEADILAN PROSEDURAL MELALUI PERSEPSI KARYAWAN SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**

(STUDI KASUS PT. BANK BNI SYARIAH CABANG MEDAN)

Oleh:

Melsa Mulyani

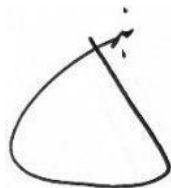
NIM. 0503162108

Dapat Disetujui Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh Gelar Sarjana

Ekonomi (SE) Pada Program Studi Perbankan Syariah

Medan, 08 Juli 2020

Pemimbing I



Dr. Nurlaila, S.E, MA
NIDN. 2021057503

Pembimbing II



Muhammad Ikhsan Harahap, M.Si
NIDN. 0105018901

Mengetahui,
Ketua Jurusan Perbankan
Syariah



Zuhrinal M Nawawi, M.A
NIDN. 2018087601

PENGESAHAN

Skripsi berjudul “**PENGARUH PENILAIAN PRESTASI KERJA 360 DERAJAT TERHADAP KEADILAN PROSEDURAL DENGAN PERSEPSI KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA PT. BANK BNI SYARIAH CABANG MEDAN)**” an. Melsa Mulyani, NIM 0503162108, Program Studi Perbankan Syariah telah dimunaqasyahkan dalam Sidang Munaqasyah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN-SU Medan pada tanggal 15 Juli 2020. Skripsi ini telah diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE) pada Program Studi Perbankan Syariah.

Medan, 20 Juli 2020

Panitia Sidang Munaqasyah

Program Studi Perbankan Syariah UIN-SU

Ketua,



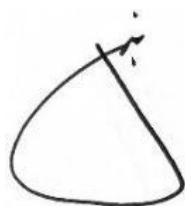
Zuhrial M. Nawawi, MA
NIDN. 2018087601

Sekretaris,



Tuti Anggraini, MA
NIDN. 2031057701

Anggota



1. Dr. Nurlaila, S.E, MA
NIDN. 2021057503



2. Muhammad Ikhsan Harahap, M.Si
NIDN. 0105018901



3. Zuhrial M. Nawawi, MA
NIDN. 2018087601



4. Tuti Anggraini, MA
NIDN. 2031057701

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN-SU MEDAN

Dr. Andri Soemitra, MA
NIDN. 2007057602

ABSTRAKSI

Melsa Mulyani (2020), NIM : 0503162108 judul penelitian ini adalah **Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat Terhadap Keadilan Prosedural dengan Persepsi Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Medan)** dibawah bimbingan Pembimbing Skripsi I Ibu **Dr. Nurlaila, S.E, MA** dan Pembimbing Skripsi II Bapak **Muhammad Ikhsan Harahap, M. Si.**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui : (1) pengaruh penilaian prestasi kerja 360 derajat terhadap keadilan prosedural; (2) pengaruh penilaian prestasi kerja 360 derajat terhadap persepsi karyawan; dan (3) pengaruh penilaian prestasi kerja 360 derajat terhadap keadilan prosedural melalui persepsi karyawan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank BNI Syariah Cabang Medan yang berjumlah 72 orang karyawan. Teknik sampling dalam penelitian ini adalah teknik *Purpose Sampling* yaitu memilih karyawan sebagai sampel penelitian sesuai dengan kriteria tertentu. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 30 orang karyawan. Penelitian ini menggunakan kuisioner dalam pengumpulan datanya. Teknik uji terpakai menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Pengujian hipotesis pertama dan kedua menggunakan uji regresi linier sederhana. Pengujian hipotesis ketiga menggunakan uji *Path Analysis* untuk mengetahui adanya pengaruh mediasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Penilaian prestasi kerja 360 derajat berpengaruh positif terhadap keadilan prosedural yang dibuktikan dengan hasil output, koefisien X_1 0,376, *R Square* sebesar 0,363, T hitung (3,991) > T tabel (0,3610). (2) penilaian prestasi kerja 360 derajat tidak berpengaruh positif terhadap persepsi karyawan yang ditunjukkan dengan hasil output, koefisien X_2 (-0,1), *R Square* sebesar 0,21, T hitung (-0,780) < T tabel (0,3610). (3) penilaian prestasi kerja 360 derajat berpengaruh positif terhadap keadilan prosedural melalui persepsi karyawan ditunjukkan dengan pengaruh mediasi T hitung (0,462) > T tabel (0,3610) dan koefisien mediasi 0,0125.

Kata Kunci : Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat, Keadilan Prosedural dan Persepsi Karyawan

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Bismillahirrahmanirrahim. Syukur alhamdulillah penulis ucapkan kepada Allah SWT atas berkat, rahmad dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi dengan judul **“Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat Terhadap Keadilan Prosedural Melalui Persepsi Karyawan Sebagai Variabel Intervening”** dengan lancar dan sesuai dengan kemampuan penulis. Skripsi ini diselesaikan guna untuk melengkapi Tugas Akhir Mahasiswa dalam rangka untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E) pada jurusan Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

Proses penyelesaian skripsi ini bukanlah hal yang mudah, penulis juga sering mendapatkan hambatan dan rintangan. Maka penulis yakin dan percaya karena bantuan dan bimbingan dari berbagai pihaklah Tugas Akhir Skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih banyak kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Saidurrahman, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
2. Bapak Dr. Andri Soemitra, M.A selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. Muhammad Yafiz, M.Ag selaku Wakil Dekan I, Ibu Kusmilawaty, SE, Ak, M.Ak selaku Wakil Dekan II dan Ibu Dr. Nurlaila, SE, MA selaku wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
4. Bapak Zuhrinal M. Nawawi, M.A selaku Ketua Jurusan Perbankan Syariah dan Ibu Tuti Anggraini, MA selaku Sekretaris Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

5. Ibu dan Bapak Pembimbing Skripsi Penulis Yaitu Ibu Dr. Nurlaila, SE, MA selaku Pembimbing Skripsi I dan Bapak Muhammad Ikhsan Harahap, M.Si selaku Pembimbing Skripsi II yang telah banyak memberikan masukan, bimbingan dan arahan serta saran-saran sehingga Skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Penulis ucapkan terima kasih atas kesabarannya selama bimbingan, semoga Allah membalas amal ibadah Ibu dan Bapak.
6. Bapak Aqwa Naser Daulay, M.Si selaku Pembimbing Akademik yang telah memberikan masukan dan pengarahan pada proposal skripsi sebelumnya.
7. Seluruh dosen yang mengajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis selama duduk di bangku perkuliahan.
8. Seluruh pegawai PT. Bank BNI Syariah Cabang Medan yang telah memberikan dan banyak membantu penulis dalam pengumpulan data dan informasi yang dibutuhkan penulis selama penyusunan skripsi ini.
9. Kedua orang tua penulis, Ayahanda tercinta Ardi dan Ibunda tercinta Erna Juita yang tidak pernah berhenti memberikan motivasi dan semangat yang sangat luar biasa kepada penulis untuk terus melangkah dan mengejar cita-cita agar berguna kelak di mata Allah SWT.
10. Ketiga saudara penulis, Al-Fikri, Nurhidayah dan Annisa Fitri yang telah mendoakan, memberikan semangat dan motivasi demi kelancaran penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
11. Kepada seluruh keluarga besar Alm. Nurbaidah yang telah mendoakan dan memberikan bantuan baik moril maupun material demi kelancaran penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
12. Teman-teman seperjuangan dan keluarga besar PS-G yang selalu bersama dari semester satu sampai sekarang yang sering memberikan doa dan dukungan.
13. Teman-teman KKN kelompok 61 Medan Labuhan yang telah memberikan motivasi dan pengalaman yang berharga bagi penulis.

14. Sahabat-sahabat penulis dari SMA 1 Lembah Melintang terutama kepada Lusi Mardiah dan Aulia Hanifa selaku teman seperjuangan di kota Medan dan teman lainnya Najmi Nst, Fuji Lestari, Fera Sri Wahyuni, Marisa M.A, Fitni Hidayati, Aufa Amami, Armila, Annisa Ramadhani, Sara F.P, Yuza Elfa L. dan Lika Hanifa yang tiada henti memberikan motivasi dan semangat kepada penulis.
15. Sahabat seperjuangan Sakdiah, Saufa Sulasmareta dan teman sejurusan lainnya yang selalu memberikan dukungan agar terselesaikannya skripsi ini dengan baik.
16. Abang dan kakak senior yang telah banyak membantu dan memberikan arahan dan motivasi kepada penulis dalam penyusunan skripsi.
17. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu oleh penulis yang mendukung serta banyak membantu penulis dalam mengumpulkan data dan informasi untuk penyusunan Tugas Akhir Skripsi ini.

Akhir kata penulis mendoakan agar semua pihak yang telah membantu penulis mendapatkan pahala di sisi Allah SWT. Semoga bantuan yang diberikan menjadi ladang pahala di Yaumul Akhir kelak. Semoga Tugas Akhir Skripsi ini memberikan manfaat bagi pembaca baik bagi penulis sendiri maupun penulis berikutnya dan memberikan sumbangan ilmu pengetahuan di masa mendatang. Sekali lagi penulis mengucapkan ribuan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Medan, 08 Juli 2020

Penulis

Melsa Mulyani

0503162108

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	9
C. Batasan Masalah	10
D. Rumusan Masalah	10
E. Tujuan Penelitian	11
F. Manfaat Penelitian	11
BAB II.....	14
KAJIAN TEORI.....	14
A. LANDASAN TEORI	14
1. Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat	14
a. Kinerja Karyawan	14
b. Penilaian Kinerja (Performance Appraisal).....	17
c. Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat.....	30
2. Keadilan Prosedural.....	43
a. Pengertian Keadilan Prosedural.....	43

b.	Keadilan Dalam Pandangan Islam	44
c.	Model Keadilan Prosedural	46
d.	Indikator Keadilan Prosedural	47
3.	Persepsi Karyawan.....	49
a.	Konsep Dasar Tentang Persepsi.....	49
b.	Jenis-Jenis Persepsi	50
c.	Persepsi dalam Islam	51
d.	Cara Pengukuran Persepsi	52
e.	Indikator Persepsi Karyawan	52
B.	Kajian Terdahulu.....	53
C.	Kerangka Teoritis	57
D.	Hipotesis Penelitian	60
BAB III.....		62
METODE PENELITIAN.....		62
A.	Pendekatan Penelitian.....	62
B.	Lokasi Penelitian	63
C.	Jenis dan Sumber Data	63
1.	Jenis Data	63
2.	Sumber Data.....	63
D.	Populasi dan Sampel	64
1.	Populasi	64
2.	Sampel.....	64
E.	Teknik Sampling	65
F.	Defenisi Operasional	66

1.	Variabel Dependen (Variabel Terikat).....	67
2.	Variabel Independen (Variabel Bebas).....	67
3.	Variabel Intervening (Variabel Antara).....	67
G.	Instrumen Pengumpulan Data.....	70
1.	Kuisisioner.....	70
2.	Wawancara.....	73
H.	Teknik Analisis Data.....	73
1.	Uji Kualitas Data.....	73
a.	Uji Validitas.....	73
b.	Uji Reliabilitas.....	74
2.	Analisis Deskriptif.....	75
3.	Uji Asumsi Klasik.....	77
a.	Uji Normalitas.....	77
b.	Uji Heteroskedastisitas.....	77
c.	Uji Linearitas.....	78
4.	Uji Hipotesis.....	79
a.	Uji Hipotesis 1 dan 2.....	79
b.	Uji Hipotesis 3.....	80
BAB IV	85
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	85
A.	Gambaran Umum Perusahaan.....	85
1.	Sejarah PT. Bank Negara Indonesia Syariah.....	85
2.	Sejarah PT. BNI syariah Cabang Medan.....	87
3.	Visi, Misi dan tujuan PT. Bank BNI Syariah Cabang Medan.....	88

4.	Struktur Organisasi PT. Bank BNI Syariah	90
5.	Fungsi Struktural PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Medan.....	92
B.	Hasil Deskripsi Penelitian	96
1.	Uji Deskriptif.....	96
a.	Demografi Responden	96
b.	Jawaban Responden	98
2.	Uji Instrumen.....	109
a.	Uji Validitas	109
b.	Uji Reliabilitas	113
3.	Uji Asumsi Klasik.....	114
a.	Uji Normalitas.....	114
b.	Uji Heteroskedastisitas	115
c.	Uji Linearitas	116
4.	Pengujian Hipotesis	117
a.	Pengujian Hipotesis 1	117
b.	Pengujian Hipotesis 2.....	119
c.	Pengujian Hipotesis 3.....	121
C.	Pembahasan dan Implikasi	124
1.	Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja terhadap Keadilan Prosedural.....	124
2.	Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat Terhadap Persepsi Karyawan.	125
3.	Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat Terhadap Keadilan Prosedural melalui Persepsi Karyawan.....	125
BAB V.....		128

KESIMPULAN DAN SARAN	128
A. Kesimpulan	128
B. Saran	129
DAFTAR PUSTAKA	131
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Tradisional VS 360 Derajat	39
Tabel 2. 2 Tabel Indikator Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat	39
Tabel. 2.3 Hasil Penelitian Terdahulu	55
Tabel 3.1 Sampel.....	65
Tabel 3.2 Defenisi Operasional.....	68
Tabel 3.3 Skor Skala Likert 4 poin	71
Tabel 3.4 Indikator Instrumen Penelitian	71
Tabel 3.5 Keterangan Uji Reliabilitas	74
Tabel 3.6 Kategori Indikator Variabel	76
Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat dan Keadilan Prosedural	76
Tabel 3.7 Kategori Indikator Variabel Persepsi Karyawan	76
Tabel 4.1 Jenis Kelamin	96
Tabel 4.2 Usia Responden	97
Tabel 4.3 Pendidikan Terakhir Responden.....	97
Tabel 4.4 Lama Bekerja.....	98
Tabel 4.5 Statistik Deskriptif	99
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Penilaian.....	101
Prestasi Kerja 360 Derajat	101
Tabel 4.7 Kecenderungan Frekuensi	102
Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat	102
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Keadilan Prosedural.....	104

Tabel 4.9 Kecendrungan Frekuensi Keadilan Prosedural	105
Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan	107
Tabel 4.11 Kecenderungan Frekuensi Persepsi Karyawan	108
Tabel 4.12 Ringkasan Hasil Uji Validitas	109
Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat	109
Tabel 4.13 Ringkasan Hasil Uji Validitas Keadilan Prosedural	111
Tabel 4.14 Ringkasan Hasil Uji Validitas Persepsi Karyawan.....	112
Tabel 4.15 Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas Variabel	113
Tabel. 4.18 Hasil Uji Normalitas	114
Tabel 4.17 Ringkasan Uji Heteroskedastisitas.....	116
Tabel 4.19 Ringkasan Uji Linieritas	116
Tabel 4.20 Ringkasan Uji Hipotesis 1 : Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat Terhadap Keadilan Prosedural.....	117
Tabel 4.21 Ringkasan Uji Hipotesis 2 : Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat Terhadap Persepsi Karyawan.	119
Tabel 4.22 Ringkasan Uji Hipotesis 3 : Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat Terhadap Keadilan Prosedural melalui Persepsi Karyawan.....	121

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Proses Penilaian Kinerja	23
Gambar 2.2 Single source dan Multisource Feedback System.....	37
Gambar 3.1 Path Analysis	81
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kantor Cabang (Konsumtif)	90
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kantor Cabang (Produktif)	91
Gambar 4.4 Hasil Path Analysis	122

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sistem keuangan memiliki peran yang sangat penting dalam perekonomian dan kehidupan. Perkembangan sistem keuangan mempengaruhi tingkat tabungan, investasi, inovasi teknologi dan pertumbuhan ekonomi jangka panjang di suatu negara, bahkan perkembangan sistem keuangan mampu memprediksi perkembangan ekonomi di masa depan.¹ Sistem keuangan merupakan tatanan perekonomian dalam suatu negara yang berperan dalam melakukan aktivitas dalam berbagai jasa keuangan yang diselenggarakan oleh lembaga keuangan.²

Jasa keuangan menjadi media yang paling tepat untuk memenuhi kebutuhan manusia dalam bermuamalah. Salah satu bisnis yang bergerak dalam bidang jasa keuangan adalah perbankan. Menurut Undang-Undang RI Nomor 10 Tahun 1998 tentang perubahan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan, bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat.³ Bank berperan sebagai lembaga *intermediary* yaitu lembaga perantara antara penghimpun dana dan penyalur dana.

Perkembangan ekonomi Islam di Indonesia terus mengalami kemajuan yang cukup pesat. Hal ini ditandai dengan berkembangnya lembaga-lembaga keuangan syariah seiring dengan pertumbuhan ekonomi masyarakat. Dalam pengembangan ekonomi Islam terkandung muatan-muatan positif bagi upaya

¹Andri Soemitra, *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta : Prenada Media Group, 2009), h. 17

²Dahlan Siamat, *Manajemen Lembaga Keuangan*, (Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI, 2004), h. 1

³Kasmir, *Perbankan Syariah*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2013), h. 24

percepatan pemberdayaan ekonomi usaha kecil menengah yang berdampak kepada pertumbuhan ekonomi masyarakat Indonesia secara umum.⁴

Dunia perbankan syariah terus mengalami perkembangan pesat karena adanya kepastian dari sisi regulasi yakni adanya Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998. Dalam Undang-Undang tersebut di atur dengan terperinci landasan hukum serta jenis-jenis usaha yang dapat dioperasikan dan diimplementasikan dengan prinsip bagi hasil. Maka dibentuklah Bank Muamalat sebagai bank syariah pertama yang resmi beroperasi dengan nisbah bagi hasil pada tanggal 1 Mei 1992.⁵

Pada tahun 1999, berdirilah Bank Syariah Mandiri (BSM) sebagai bank syariah kedua di Indonesia yang merupakan konversi dari Bank Susila Bakti. Pendirian Bank Syariah Mandiri menjadi penentu nasib bagi bank syariah. Apabila berhasil maka bank syariah di Indonesia dapat berkembang, jika tidak maka akan ada kemungkinan untuk gagal. Karena BSM merupakan bank syariah yang didirikan oleh Bank BUMN milik pemerintah. Ternyata BSM dengan cepat mengalami perkembangan. Pendirian BSM diikuti oleh pendirian beberapa bank syariah atau unit usaha syariah lainnya.⁶

Undang-Undang Perbankan Syariah Nomor 21 Tahun 2008 menyatakan bahwa perbankan syariah adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang bank syariah dan unit usaha syariah, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah dan menurut jenisnya terdiri atas Bank Umum Syariah (BUS), Unit Usaha Syariah (UUS) dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS).

Memasuki era revolusi, dunia bisnis saat ini baik perusahaan yang bergerak di bidang peindustrian, perdagangan maupun perusahaan jasa dituntut untuk selalu *survive* agar siap menghadapi segala tantangan, baik tantangan yang sudah ada maupun tantangan di masa yang akan datang. Perusahaan yang mampu bersaing adalah perusahaan yang mampu meningkatkan kinerja bisnisnya dengan

⁴Sri Sudiarti, *Strategi Politik Ekonomi Islam*, Human Falah, Vol. 3, No. 1, 2016, h. 53

⁵Andri Soemitra, *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah*, (Depok : Kencana, 2009), h.

⁶Ismail, *Perbankan Syariah*, cet. 2 (Jakarta : Prenada Media Group, 2013), h. 31

cara meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan tersebut.

Sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan adalah salah satu aspek yang paling penting untuk menentukan efektif atau tidaknya sebuah perusahaan. Semua individu yang terlibat dalam perusahaan harus ditingkatkan secara terus menerus dengan cara mengikuti berbagai program pelatihan dan pengembangan. Namun peningkatan kinerja karyawan ini akan sia-sia jika tidak ada mekanisme umpan balik yang efektif.⁷

Sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam industri syariah harus memiliki beberapa kompetensi yaitu :

1. kompetensi inti yaitu : karakteristik utama yang harus dimiliki seorang karyawan berupa *vission, mission, value* dan *meaning*.
2. kompetensi perilaku yaitu perilaku spesifik yang harus dimiliki untuk dapat menampilkan kinerja efektif berupa *analithical think, innovation, quality, self control* dan *rel building*.
3. Kompetensi fungsional yaitu pengetahuan dan keterampilan yang harus dimiliki untuk dapat menampilkan kinerja yang efektif berupa *fundamental of sharia banking, banking operation financing adm & reporting* dan *financing analysis*.
4. Kompetensi role yaitu karakteristik yang dimiliki harus dapat berkontribusi secara efektif dalam mencapai tujuan kelompok (unit kerja) berupa *team leadership, strategic orientation, leading change* dan *dveloping others*.⁸

Mengingat pentingnya sumber daya manusia yang berkompetensi untuk meningkatkan kinerja dalam sebuah perusahaan, maka perlu adanya pengelolaan SDM dari pihak manajemen sehingga didapatkanlah hasil kerja yang maksimal bagi perusahaan. Salah satu cara yang bisa dilakukan perusahaan adalah dengan mengadakan penilaian prestasi kerja karyawan secara periodik.

⁷Rita Widya, *Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Konsep 360 Derajat Feedback*, Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol. 4 No. 1, 2004, h. 86

⁸Azhari Akmal Tarigan, *Pendidikan Tinggi dan Ketersediaan SDM Ekonomi Syariah*, Jurnal Al-razi Vol. 4 Tahun II, 2011, h. 477

Penilaian prestasi kerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian prestasi kerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan dengan karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan.⁹

Namun dalam pelaksanaannya, sistem tersebut sering menimbulkan persepsi negatif di kalangan karyawan. Salah satu persepsi yang muncul adalah adanya manajer yang melakukan penilaian kinerja terhadap pengelola secara subyektif. Persepsi lain yang muncul adalah penilaian kinerja yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri.¹⁰ Proses penilaian kinerja ini tidak selalu berjalan mulus. Salah satunya adalah keberadaan proses penilaian kinerja yang tidak selalu efektif seperti yang biasa diasumsikan.¹¹

Kondisi penilaian kinerja biasanya dilakukan satu arah yaitu oleh atasan langsung,¹² hal ini dapat menimbulkan penilaian yang bersifat subyektif, karena kurang menggambarkan keadaan yang sebenarnya. Penilaian yang dilakukan oleh perusahaan ini bertujuan untuk menentukan besarnya jumlah kenaikan gaji yang akan diberikan oleh perusahaan bagi setiap karyawan.

Beberapa hal yang menjadi permasalahan selama proses penilaian kinerja selama ini :

1. Penilaian dengan satu orang penilai, yaitu atasan langsung (*Singel Rater*), menimbulkan hasil yang tidak adil
2. Proses penilaian sering menimbulkan kesalahan-kesalahan seperti penilai enggan memberikan nilai yang tinggi kepada bawahannya (*Type Central*)

⁹Sunarji Harahap, *Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Mandiri Tbk Kantor Cabang Pembantu Sukaramai Medan*, Human Falah Vol. 3 No. 2, 2016, h. 263

¹⁰Dewi Trismawati, *Penilaian Kinerja 360 Derajat Sebagai Usaha Meningkatkan Persepsi Positif Terhadap Keadilan Prosedural Penilaian Kinerja Karyawan di BMT Tumang Boyolali*, Jurnal As-Salam, Vol. 7 No. 12, 2008, h. 3

¹¹Angelo S Denisi dan Avraham N. Klunger, *Feedback Effectiviteness : can 360-Degree Appraisal; be Improved?*, Jurnal of The Academy of management Executif, Vol. 14 No. 1, 2001, h. 129

¹²Wawancara dengan Salah Satu Karyawan Bank BNI Syariah KCP Iskandar Muda Medan Pada Tanggal 2 Desember 2019 Pukul 15.30 WIB

Tendency) atau penilai berada dalam pengaruh pengalaman kesan buruk di masa lalu (*Halo Effect Error*).

3. Hasil penilaian sering dianggap tidak adil dibandingkan dengan karyawan yang lainnya pada level setingkat.

Sebuah organisasi harus merumuskan proses penilaian kinerja yang dapat mengubah pola organisasi dengan lebih baik. Proses penilaian yang produktif, lebih rasional dan obyektif harus dikembangkan secara terus menerus.¹³ Dengan menggunakan banyak sumber dalam menilai, perusahaan dapat melihat perilaku karyawan dari sudut pandang yang berbeda-beda dan informasi yang terkumpul akan lebih menggambarkan kinerja karyawan secara luas.

Penelitian tentang penilaian akhir-akhir ini mulai memfokuskan pada masalah keadilan karena penilaian kinerja pada beberapa posisi tidak mampu mengukur secara obyektif, ada keterbatasan kemampuan kognitif penilai maupun belum adanya kesepakatan tentang standar kinerja yang baik.¹⁴ Penilaian prestasi kerja biasanya berhubungan dengan masalah penghargaan dan promosi sehingga penilaian prestasi kerja yang dirasa tidak adil akan berpengaruh terhadap stabilitas karir karyawan. Oleh sebab itu perlu dilakukan penilaian kinerja yang melibatkan semua pihak yang bersangkutan dan didasarkan pada etika dan moral serta penilaian prestasi kerja yang menitikberatkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran nilai. Salah satu bentuk pendekatan dalam penilaian kinerja karyawan yaitu penilaian prestasi kerja 360 derajat.

Penilaian prestasi kerja 360 derajat adalah sebuah instrumen yang digunakan untuk mengukur perilaku kerja karyawan berdasarkan evaluasi yang bersumber dari dua arah atau lebih dan melibatkan semua aspek dalam perusahaan seperti manajer, bawahan, rekan kerja, terkadang melibatkan pihak luar atau konsumen bahkan diri sendiri, sehingga penilaian kinerja 360 derajat menjadi

¹³Mia Juliana Siregar, *Rancang Model Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode 360 Derajat Degree di Departemen Warehouse*, Profisiensi, Vol. 6 No. 1, 2018, h. 34

¹⁴Folger Konovsky dalam jurnal Arini Widyowati, *Penerapan Sistem Penilaian Kinerja 360 Derajat Sebagai Usaha Meningkatkan Persepsi Positif Terhadap Keadilan Prosedural Penilaian Kinerja Karyawan*, 2011, h.1

sebuah metode efektif untuk menilai kinerja, baik itu untuk pengembangan maupun untuk kebutuhan penilaian.¹⁵

Penilaian prestasi kerja secara umum merupakan sebuah proses yang digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi *job performance*. Jika dikerjakan sesuai dengan aturan maka akan memberikan manfaat bagi karyawan, supervisor, departemen SDM maupun perusahaan itu sendiri. Supervisor dan manajer harus mengevaluasi kinerja untuk mengetahui tindakan apa yang akan di ambil. Umpan balik yang spesifik membuat mereka menentukan perencanaan karir (*career planning*), pelatihan dan pengembangan (*trainer and development*), peningkatan gaji (*pay increase*), promosi dan keputusan-keputusan penempatan lainnya.

Pada beberapa perusahaan, penilaian akan diperhatikan secara mendalam apabila telah terjadi permasalahan. Penyelia dan manajer menganggap penilaian formal merupakan sesuatu yang tidak diperlukan. Mereka merasa bahwa mereka telah mengetahui bagaimana kinerja karyawan mereka sehingga tidak perlu menghabiskan waktu yang berharga untuk melakukan penilaian yang mendalam. Padahal ketidakpuasan karyawan terhadap sistem penilaian berpengaruh pada penurunan kepuasan kerja, komitmen pada organisasi dan kecenderungan *turn over* yang tinggi.¹⁶ Ketidakpuasan karyawan terhadap hasil penilaian prestasi kerja yang diterapkan oleh perusahaan ini dipengaruhi oleh persepsi yang lahir di kalangan karyawan itu sendiri berdasarkan apa yang mereka amati.

Persepsi karyawan adalah salah satu aspek psikologis yang sangat penting bagi manusia untuk merespon kehadiran berbagai aspek dan gejala yang terjadi disekitarnya. Persepsi merupakan pengamatan tentang suatu objek, peristiwa atau hubungan yang diperoleh dengan cara menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan yang diterima dari sekitarnya.¹⁷ Persepsi karyawan menjadi sebuah proses pengamatan yang dimulai dari penglihatan hingga berbentuk tanggapan yang

¹⁵Kim, P. S, *Utilising 360-Degree Feedback in The Public Sector : A Case study of Korean Central Government*, Asian Journal of Political science, Vol. 9 No. 2, 2001 h. 96

¹⁶Pare & Tremblay dalam jurnal Arini Widyowati, *Penerapan Sistem penilaian Kinerja 360 Derajat Sebagai Usaha Meningkatkan Persepsi Positif Terhadap Keadilan Prosedural Penilaian Kinera*, Jurnal fakultas Psikologi Vol. 5 No. 2, 2011, h. 1

¹⁷Rahmat Jalaluddin, *Persepsi Dalam Proses Belajar Mengajar*, (Jakarta : Rajawali, 2007), h. 51

terjadi di dalam diri karyawan sehingga karyawan tersebut menyadari segala sesuatu yang terjadi dilingkungan kerjanya tidak sesuai dengan apa yang mereka harapkan.

PT. Bank BNI Syariah merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa keuangan yang sedang berkembang dan mengalami persaingan yang ketat. Sepanjang perjalanannya, PT. Bank BNI Syariah telah menerapkan sistem penilaian kinerja dengan tujuan untuk mendapatkan karyawan berprestasi yang telah melakukan pekerjaan dengan baik sehingga perusahaan bisa memberikan *feedback* yang tepat bagi karyawan tersebut sesuai dengan prestasi kerja yang telah diraihny.

Standar kerja sudah ditetapkan oleh perusahaan. Penilaian kinerja salah satunya bisa dilihat dari formulir target kinerja yang dilakukan setiap satu bulan sekali, selain itu penilaian juga dilakukan berdasarkan catatan harian karyawan yang diinput pada portal pegawai BNI Syariah. Pelaksanaan penilaian kinerja dilakukan oleh kantor pusat dalam satu tahun sekali berdasarkan catatan harian yang diinput melalui website secara mandiri oleh karyawan serta *form* target kinerja tiap karyawannya yang dilaporkan oleh penyelia Unit Keuangan Umum. Penilaian akhir kinerja akan dianalisa oleh kantor pusat.¹⁸

Selama ini penilaian yang digunakan adalah penilaian secara psikologis dan penilaian dengan satu orang penilai (*single rater*). Dimana seorang karyawan A akan dinilai oleh Karyawan B yang jabatannya lebih tinggi dari karyawan A dan karyawan A akan menilai karyawan C yang jabatannya lebih rendah dari karyawan A, lalu hasil penilaian akan diberikan kepada atasan. Sistem penilaian ini berlaku untuk seluruh karyawan pada Bank BNI Syariah Kota Medan yang kantor pusatnya berada di Jl. H. Adam Malik. Namun penilaian ini dianggap subyektif oleh pegawai karena penilaiannya hanya dilakukan oleh atasan saja padahal atasan ini tidak selamanya berada di kantor, hal ini menyebabkan persepsi

¹⁸Wahyu Nuel, *Pengelolaan Sumber Daya Manusia Pada PT. BNI Syariah*, (Bandung : Telkom University, 2017), h. 5

negatif dari kalangan karyawan yang menganggap sistem penilaian ini tidak adil bagi semua kalangan karyawan.¹⁹

PT. Bank BNI Syariah telah menerapkan pola pengelolaan Sumber Daya Insani yang berbasis kompetensi yaitu CBHRM (*Competency Based Human Resources Management*). Kompetensi tersebut dinilai berdasarkan atas kamus kompetensi yang memuat indikator perilaku untuk masing-masing level. Pola ini dianggap sebagai pola yang paling sesuai dengan karakter perusahaan dan memenuhi aspek keadilan baik bagi perusahaan dan karyawan.²⁰ Namun agar tercapainya aspek rasa keadilan terhadap penilaian bagi kedua belah pihak harus ada sebuah penilaian menyeluruh yang langsung menilai perilaku karyawan secara tepat sasaran dan bebas dari efek bias.

Penilaian prestasi kerja dengan metode 360 derajat belum pernah diterapkan pada PT. Bank BNI Syariah. Metode 360 derajat diharapkan dapat memberikan hasil penilaian yang obyektif sehingga tujuan dari penilaian tersebut dapat menjadi metode yang efektif baik bagi karyawan maupun perusahaan.²¹ Metode 360 derajat disebut juga dengan metode penilaian *multisource*, karena dalam sistem penilaian ini karyawan menerima penilaian dari berbagai sumber termasuk dari dirinya sendiri. Sistem penilaian ini juga lebih memberikan perspektif yang positif, salah satunya adalah penerimaan diri karyawan terhadap sistem penilaian kinerja.²²

Berbagai uraian tentang pentingnya pengelolaan sumber daya manusia demi kelangsungan sebuah perusahaan. Maka perusahaan sangat memerlukan penilaian kinerja. Bagaimana perusahaan selama ini melakukan penilaian terhadap karyawannya maka penulis tertarik untuk membahas masalah ini lebih mendalam dengan menjadikan PT. Bank BNI Syariah Cabang Medan sebagai objek untuk melakukan penilaian prestasi kerja karyawan dengan menggunakan metode

¹⁹Hasil Wawancara dengan Salah Satu Karyawan Bank BNI Syariah KCP Iskandar Muda Medan Pada Tanggal 2 Desember 2019 Pukul 15.30 WIB

²⁰Website Resmi BNI-Syariah, 2017_Part3

²¹Rahmayanti, Loc.cit h. 3

²²Maurer, T. J Mitchel, D.R.D & Barbeite F. G, *Predictor of Attitude Toward a 360-Degree Feedback System and Involvement in Post-Feedback Management Development Activity*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2002, h. 75

penilaian 360 derajat yang terbilang masih baru pada dunia perbankan, namun dapat menggambarkan kinerja karyawan secara luas dan memberikan standar yang obyektif dalam mengevaluasi kerja serta bermanfaat bagi karyawan dan perusahaan.

Dari pemaparan di atas, penulis sangat tertarik untuk meneliti dan mengetahui pengaruh penilaian prestasi kerja 360 derajat terhadap keadilan prosedural melalui persepsi karyawan sebagai variabel intervening yang dilakukan pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Medan di jalan H. Adam Malik dalam bentuk skripsi yang berjudul : **“Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat Terhadap Keadilan Prosedural dengan Persepsi Karyawan Sebagai Variabel Intervening”**(Studi kasus Pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Medan).

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Sebagian perusahaan masih menggunakan penilaian kinerja pada karyawan secara tradisional seperti penilaian dari atasan, skala peringkat, ceklis, observasi dan penilaian lainnya yang hanya melibatkan satu pihak penilai saja.
2. Penilaian prestasi kerja yang diterapkan pada perusahaan pada umumnya terkesan subyektif sehingga menimbulkan rasa tidak adil bagi kalangan karyawan yang notabene tidak dekat dengan atasan yang menilai.
3. Penilaian prestasi kerja dengan satu penilai menimbulkan persepsi yang tidak adil dalam prosedur penilaian kinerja bagi karyawan yang merasa telah bekerja keras dan melakukan yang terbaik bagi perusahaan.
4. Menurut analisa penulis penilaian prestasi kerja secara tradisional kurang efektif untuk menentukan pemberian bonus, *reward* dan penentuan kenaikan gaji karyawan di masa yang akan datang.

5. Menurut analisa penulis perusahaan membuat keputusan pemberhentian karyawan dengan sepihak dan standar nilai yang tidak adil karena atasan tidak bisa mengetahui masalah spesifik yang harus diperbaiki karyawan selama ini.
6. Sistem penilaian secara *multisource* sangat diperlukan oleh perusahaan untuk penilaian prestasi kerja, hal ini dapat meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja karyawan pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Medan yaitu dengan menggunakan metode penilaian prestasi kerja 360 derajat.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas dan untuk menghindari meluasnya permasalahan maka penulis membatasi masalah dalam penelitian ini dibatasi pada pengaruh penilaian prestasi kerja 360 derajat terhadap keadilan prosedural melalui persepsi karyawan PT. BNI Syariah Cabang Medan. Hal tersebut dilakukan agar hasil penelitian lebih terfokus, mendalami permasalahan dan menghindari penafsiran yang berbeda. Peneliti juga membatasi item pertanyaan kuisisioner penelitian hanya kepada atasan, bawahan dan rekan kerja pada departemen lain karena melihat karyawan yang bisa menerapkan penilaian prestasi kerja ini sebagian besar tidak memiliki rekan sekerja/sejawat.

D. Rumusan Masalah

Rumusan masalah adalah suatu pernyataan yang akan dicarikan jawabannya melalui pengumpulan data.²³ Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh penilaian prestasi kerja 360 derajat terhadap keadilan prosedural pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Medan?"

²³Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif*, (Bandung : Alfabeta, 2009), h. 55

2. Apakah terdapat pengaruh penilaian prestasi kerja 360 derajat terhadap persepsi karyawan pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Medan?
3. Apakah terdapat pengaruh antara penilaian prestasi kerja 360 derajat terhadap keadilan prosedural melalui persepsi karyawan pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Medan?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh penilaian prestasi kerja 360 derajat terhadap keadilan prosedural pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Medan.
2. Untuk mengetahui pengaruh penilaian prestasi kerja 360 derajat terhadap persepsi karyawan pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Medan.
3. Untuk mengetahui pengaruh penilaian prestasi kerja 360 derajat terhadap keadilan prosedural melalui persepsi karyawan pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Medan.

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dilakukannya penelitian ini adalah untuk memperkaya ilmu pengetahuan penulis dalam bidang metodologi penelitian dan pengaplikasiannya serta syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi. Selain itu penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi penelitian-penelitian selanjutnya di bidang pengelolaan sumber daya manusia terutama karyawan dalam perusahaan.

2. Manfaat Praktis

Bagi Perusahaan, manfaat praktis dari hasil penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran bagi perusahaan bahwa penilaian prestasi

kerja dengan metode 360 derajat yang diberlakukan dapat difungsikan secara maksimal untuk menilai kinerja karyawan secara menyeluruh.

Bagi karyawan, manfaat praktis dari hasil penelitian ini adalah karyawan merasa dinilai dengan adil dan tidak lagi merasa bahwa penilaian yang dilakukan perusahaan selama ini bersifat subyektif karena hanya berasal dari satu penilai saja dan dengan adanya metode penilaian 360 derajat ini karyawan dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan yang harus diperbaiki.

Sedangkan manfaat bagi manajer adalah bisa menilai kekurangan dan kelebihan karyawannya sehingga manajer bisa memberikan pelatihan dan pengembangan yang tepat bagi keduanya serta dengan metode penilaian prestasi kerja 360 derajat ini dapat meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap atasan.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. LANDASAN TEORI

1. Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat

a. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang langsung berhubungan secara langsung dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Informasi tentang kinerja organisasi sangat penting digunakan untuk mengevaluasi proses kinerja yang telah dilakukan oleh organisasi selama ini. Apakah sudah mencapai standar yang telah ditetapkan atau malah jauh dari yang diharapkan dan harus dilakukan beberapa pengembangan lagi untuk memperbaiki kekurangan tersebut.

Namun kenyataannya masih banyak perusahaan yang bahkan tidak mempunyai informasi kinerja yang terangkum dalam penilaian kinerja. Kinerja berperan sebagai hasil-hasil dari fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam organisasi yang dipengaruhi oleh beberapa faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.¹ Jadi kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

1) Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah suatu hal yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran dengan baik

¹Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2006), h. 67

dan berdaya guna.² Kualitas kerja adalah hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Untuk mengukur kualitas kerja karyawan dapat digunakan beberapa kriteria kinerja, antara lain adalah :

a. Kualitas (*Quality*)

Merupakan tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.

b. Kuantitas (*Quantity*)

Merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

c. Ketepatan waktu (*Timeliness*)

Merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.

d. Efektivitas biaya (*Cost Effectiveness*)

Merupakan tingkatan di mana sumber daya organisasi seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari sumber daya yang ada.

e. Hubungan antar perseorangan (*Interpersonal Impact*)

Merupakan tingkatan dimana seorang karyawan mampu mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan.³

²Flippo, *Manajemen Personalia*, (Jakarta : Erlangga, 1995), h. 28

³Bernadin & Russel, *manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung : Armico,2003), h.

2) Kinerja Dalam Islam

Dalam Islam tujuan utama bekerja adalah untuk beribadah kepada-Nya. Namun semakin berkembangnya teknologi, kebutuhan manusia-pun semakin bertambah dan adanya hasrat untuk memenuhi keinginan manusia yang tidak ada batasnya. Hal tersebut tidak menjadi masalah selama tidak melenceng dari konteks bekerja yang di syariatkan oleh Islam. Dalam Al-Qur'an dan hadist Allah SWT telah menerangkan tentang kinerja karyawan, beberapa diantaranya yaitu :

Allah memberikan tenaga dan fikiran kepada manusia untuk bekerja sesuai dengan kemampuannya. Itulah mengapa Allah sangat menganjurkan hambanya untuk bekerja keras. Hal ini telah dijelaskan pula oleh Rasulullah SAW dalam sabdanya : *"Sesungguhnya Nabi Daud tidak makan kecuali dari hasil jerih payahnya sendiri"*. (HR Bukhori no. 1967 dari Abu Hurairah RA)⁴

Yang menjadi dasar hukum kualitas kelayakan kerja seorang karyawan terdapat dalam Al-Qur'an surah Al-Qashas (28) ayat 26 :

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ إِنِّي خَشِيتُ أَنْ يَسْتَجِرَّكَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

Artinya : *"Salah satu dari kedua wanita itu berkata : ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita) karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya."*

Berdasarkan ayat di atas, seorang pegawai yang memiliki akidah yang baik dalam dirinya akan merasa dipantau (*muroqabah*) oleh sang pencipta. Dengan tertanamnya rasa dipantau dalam bekerja, maka akan melahirkan pribadi yang rajin, ulet dalam bekerja walaupun sedang berada dalam

⁴Sulaymane Idris.com, <http://sulaymaneidris.com/hadits-nabi-tentang-bekerja/> di Unduh Pada 12 Desember 2019 Pukul 13.00

kesendirian. Namun dalam perusahaan penilaian kinerja tetap harus dilakukan agar karyawan dapat mengetahui sejauh mana kinerja yang telah diaplikasikannya.

b. Penilaian Kinerja (Performance Appraisal)

Sumber daya manusia adalah salah satu faktor yang sangat penting untuk memajukan perusahaan, sehingga karyawan berprestasi merupakan aset paling berharga di dalam perusahaan. Agar manajer atau atasan tahu bagaimana cara mengelola karyawan agar lebih baik lagi, maka dibutuhkan sebuah evaluasi yang dinamakan penilaian kinerja. Penilaian kinerja ini bukanlah hal yang baru bagi seorang karyawan yang bekerja, karena sejak mengancam pendidikan usia dini hingga pendidikan tingkat tinggi, seorang individu tidak pernah terlepas dari proses penilaian. Tujuannya agar dapat mengenali potensi diri, apa yang harus diperbaiki dan apa yang harus dikembangkan.

Semua teknik penilaian yang dilakukan oleh institusi pendidikan, organisasi dan perusahaan pada dasarnya memiliki makna yang sama yaitu untuk mengakses kualitas diri individu yang dinilai. Hasil evaluasi dari penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh perusahaan tentu memiliki tujuan yang sangat penting bagi masa depan karyawan dan perusahaan. Dengan adanya penilaian kinerja, manajer akan mengetahui teknik perbaikan dan pengembangan untuk meningkatkan kualitas diri karyawan pada perusahaan.

Dalam kegiatan organisasi, SDM sebagai pelaku yang dinilai mengharapkan kebutuhan, keinginan, dan harapannya dapat dipenuhi oleh sebuah organisasi. Sebaliknya organisasi atau perusahaan mengharapkan SDM memberikan tenaga dan pikirannya sehingga tercapainya tujuan perusahaan. Penilaian kinerja sebagai alat ukur yang diterapkan oleh perusahaan diharapkan mampu memberikan hasil evaluasi yang maksimal sehingga perusahaan dapat memberikan imbalan atas tercapainya sasaran.

Penilaian kinerja memiliki peran yang sangat penting dalam perusahaan sehingga dibutuhkan penilaian kinerja yang berkualitas. Evaluasi kinerja yang diterapkan pada masa lampau ditentukan berdasarkan hierarki pemimpin sehingga hanya pemimpin yang memberikan keputusan dalam penilaian. Hal ini dapat menyebabkan terjadinya nepotisme serta subyektivitas dalam penilaian.

3) Pengertian Umum Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.⁵ Jadi penilaian kinerja adalah sebuah tinjauan formal dan evaluasi kinerja individu atau tugas suatu tim, penilaian kinerja ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja relatif karyawan yang dilakukan saat ini dan di masa lalu terhadap standar prestasinya.

Penilaian kinerja adalah sebuah proses yang berkesinambungan dan bukan merupakan produk akhir atau produk sesaat.⁶ Penilaian kinerja tidak hanya dilakukan sesaat pada akhir periode penilaian saja, karena untuk menjaga obyektivitas penilaian. Kegiatan penilaian kinerja sebaiknya dilakukan setiap waktu. Dengan sistem yang seperti ini dapat memberikan *feedback* atau masukan pada bawahan tentang kinerjanya yang kurang baik, sehingga untuk berikutnya dapat memperbaiki kinerja.

Penilaian kinerja yang baik tidak saja mengevaluasi kinerja karyawan, tetapi juga mengembangkan dan memotivasi karyawan. Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja

⁵Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Bogor : Galia, 2009), h. 45

⁶Handoko, T. Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : BPFE, 1994), h. 23

juga disebut sebagai evaluasi karyawan, tinjauan kinerja dan penilaian hasil.⁷

Penilaian digunakan perusahaan untuk menilai kinerja karyawannya atau mengevaluasi hasil pekerjaannya. Kinerja tersebut ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan.⁸ Penilaian kinerja adalah sebuah proses pemberian umpan balik yang dapat dilakukan oleh supervisor, manajer atau rekan kerja terhadap kinerja individu maupun suatu kelompok kerja. Ada lima elemen penting dalam penilaian kinerja yaitu tujuan penilaian, penilai, peran karyawan yang dinilai, pengukuran dan waktu penilaian. Pendekatan baru dalam penilaian kinerja lebih menekankan keterlibatan pada proses penilaian yang berlangsung. Pada pendekatan ini kinerja seorang karyawan akan dinilai oleh atasan, rekan kerja, orang lain (konsumen) dan oleh diri sendiri.⁹

Sistem penilaian kinerja yang efektif mengandung dua sistem dasar yang saling berhubungan yaitu evaluasi dan umpan balik. Penilaian kinerja yang obyektif pada suatu organisasi atau perusahaan sangat diperlukan. Bagaimanapun juga penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Dengan melakukan suatu penilaian kinerja, maka suatu organisasi atau perusahaan memanfaatkan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi dengan baik.¹⁰

⁷Mia Juliana Siregar, *Rancang Model Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode 360 Degree di departemen Warehouse*, Jurnal Profiensi Vol. 6 No. 1, 2018, h. 34

⁸Vetzhal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Salemba Empat, 2004), h. 309

⁹Cumming dan Worley, *Organizational Development and Change*, (Ohio : South Western College Publishing, 2005), h. 23-24

¹⁰Sani Dan Masyuri, *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang : Maliki Press, 2010), h.135

4) Penilaian Kinerja Menurut Pandangan Islam

Penilaian kinerja merupakan alat untuk mengukur tingkat kontribusi karyawan terhadap suatu organisasi atau perusahaan yang bertujuan untuk mengembangkan diri karyawan itu sendiri. Oleh karena itu adanya penilaian karyawan ini diharapkan mampu mendorong kinerja karyawan ke arah yang lebih baik. Sejauh mana keberhasilan karyawan atau perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut “*level of performance*”. Biasanya orang yang memiliki *level of performance* tinggi disebut orang yang produktif dan sebaliknya karyawan yang tidak mencapai standar disebut tidak produktif atau ber-*performance* rendah.¹¹

Perusahaan yang baik akan menilai kinerja karyawan secara obyektif dan memberikan imbalan jasa yang setimpal untuk prestasi kerja yang telah diraihinya seperti sesuai target dan sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam Q.S Al-Ahqaaf (46) ayat 19 :

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya : “Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan”¹²

Ayat tersebut menjelaskan bahwasanya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Maksudnya jika seseorang melakukan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula, maka perusahaan wajib memberikan balasan yang setimpal bagi karyawan tersebut karena telah memberikan keuntungan bagi perusahaannya. Kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

¹¹Ahmad Afandi Mohrawi Tanjung, *Pengaruh Keadilan Prosedural, Sistem Pengukuran Kinerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial Sektor Publik*, (Skripsi FEBI UINSU), 2017, h. 15

¹²*Al-Qur'anul Karim dan Terjemahannya*, (Depok : Penerbit Sabiq, 2009), h.

- a. Faktor individual yang terdiri dari:
 - 1. Kemampuan dan keahlian
 - 2. Latar belakang
 - 3. Demografi
- b. Faktor psikologis yang terdiri dari:
 - 1. Persepsi
 - 2. Attitude
 - a) Personality
 - b) Pembelajaran
 - c) Motivasi
- c. Faktor organisasi yang terdiri dari:
 - 1. Sumber daya
 - 2. Kepemimpinan
 - 3. Penghargaan
 - 4. Keadilan Struktural
 - 5. Keadilan Prosedural
 - 6. Job design¹³

Penilaian prestasi kerja merupakan sebuah sistem penilaian secara berkala terkait dengan pelaksanaan tugas-tugas karyawan. Proses penilaian ini dilakukan dengan membandingkan kinerja pegawai terhadap standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau membandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.

¹³Boby Wiryawan Saputra, *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja*, (Bandung : Institut Teknologi Harapan, 2013), h. 31.

5) Proses Penilaian Kinerja

a. Identifikasi

Yaitu menentukan faktor-faktor kinerja berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan.

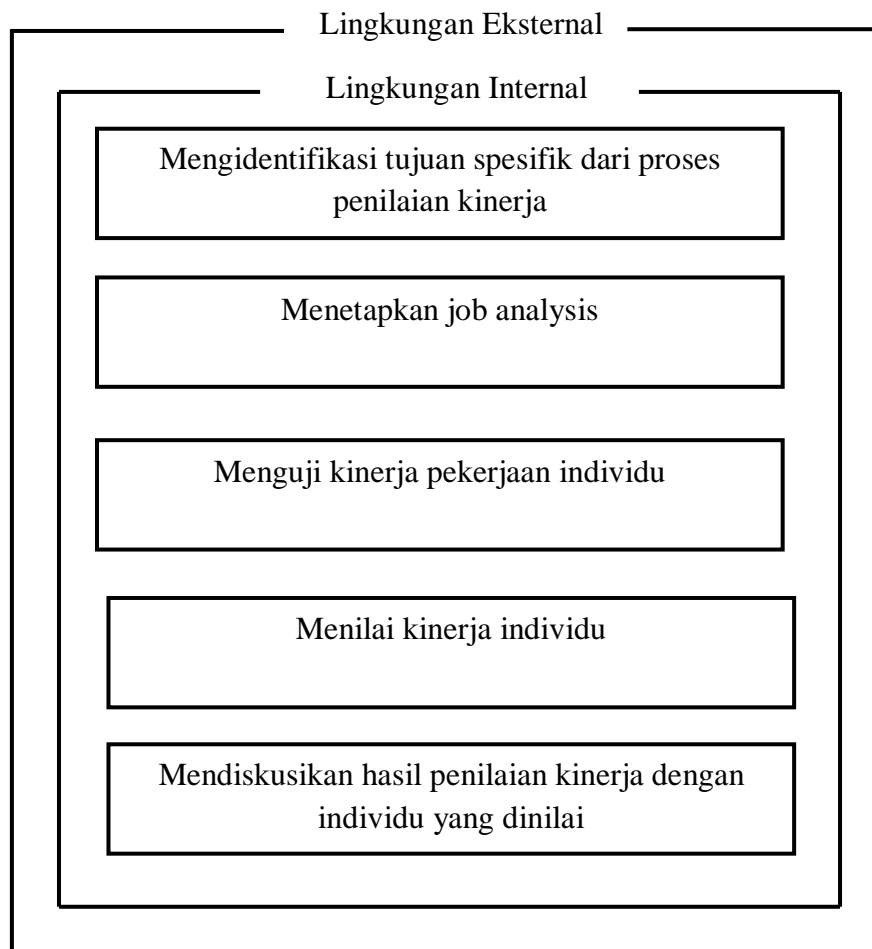
b. Pengukuran

Yaitu inti dari proses sistem penilaian kinerja. Pada proses ini, pihak manajemen menentukan bagaimana kinerja pegawai baik yang baik maupun yang buruk sekalipun. Manajemen organisasi harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai atau membandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.

c. Manajemen Proses

Merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi pegawai pada organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja pegawainya.¹⁴

¹⁴Mejia, *Managing Human Rwsorce*, (New York : Pearson, 2004), h. 222-223



Gambar 2.1 Proses Penilaian Kinerja

Diagram diatas menjelaskan tentang langkah-langkah dalam proses penilaian kinerja yakni tujuan spesifik yang akan dilaksanakan dalam penilaian kinerja harus diidentifikasi, menetapkan analisis pekerjaan, menguji kinerja individu (karyawan), menilai prestasi kerja atau kinerja individu dan mendiskusikan hasil dari penilaian kinerja dengan individu yang dinilai. Keseluruhan proses ini dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal.¹⁵

¹⁵Mondy, et al, *Human Resource Management*, (Prentice Hall, 1998), h. 341

6) Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian prestasi kerja hendaknya memberikan gambaran yang akurat mengenai prestasi kerja karyawan. Penilaian prestasi kerja sebagai suatu sistem yang memiliki beberapa alternatif tujuan yaitu :

- a. Tujuan Strategik, yaitu untuk mengetahui seberapa banyak kegiatan yang dikerjakan di dalam keseluruhan organisasi. Dimana tujuan strategik ini cenderung untuk mengamati hasil akhir dari proses dan karakteristik karyawan.
- b. Tujuan administrasi, yaitu semua keputusan yang harus di buat oleh manajer meliputi keputusan tentang gaji, promosi dan kompensasi. Peran manajer dalam melakukan proses penilaian kinerja ini disebut keputusan administrasi.
- c. Tujuan pengembangan, yaitu umpan balik yang diperoleh melalui sistem penilaian kinerja ini menjadi dasar utama bagi keputusan pelatihan dan pengembangan.¹⁶

7) Metode-Metode Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan merupakan dasar utama dalam menentukan berbagai kebijakan dalam implementasi sumber daya manusia. Seperti *job analysis*, penentuan pemenuhan sumber daya manusia, pengembangan karir, *training* serta penentuan kompensasi dan *benefit* pada karyawan. Adanya peran penting penilaian kinerja karyawan pada perusahaan sehingga dibutuhkan metode penilaian kinerja yang berkualitas.

Teknik-teknik penilaian kinerja yang diterapkan diterapkan perusahaan terbagi menjadi dua yaitu :

¹⁶Rita Widya, *Penilaian Kinerja dengan Menggunakan Konsep 360 Derajat Feedback*, Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol. 4 No. 1, 2004, h. 88

a. Penilaian Kinerja Secara Tradisional

1) Skala peringkat (*Rating scale*)

Pada teknik ini, evaluasi dilakukan oleh penilai terhadap para karyawan dengan skala tertentu dari yang terendah sampai yang tertinggi.

2) Ceklist (*Checklist*)

Seorang penilai atau atasan biasanya langsung memilih kata-kata atau kalimat yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik karyawan.

3) Metode Peristiwa Kritis (*Critical Incident Method*)

Metode penilaian ini berdasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.

4) Metode Peninjauan lapangan (*Field Review Methode*)

Dalam metode ini, wakil ahli departemen personalia turun ke lapangan dan membantu penyelia dalam penelitian mereka.

5) Tes dan observasi Prestasi Kerja (*Job Performance and Observation*)

Metode ini digunakan bila jumlah pekerjaan terbatas. Penilaian prestasi kerja didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Dapat berupa tertulis dan beragam keterampilan.

6) Metode-Metode Evaluasi Kelompok (*Group Evaluation Method*)

Metode-metode ini biasanya berguna untuk pengambilan keputusan mengenai kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai dengan yang terburuk.¹⁷

¹⁷Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia*, (Yogyakarta : BPFE, 2001), h. 142

b. Penilaian Kinerja Menggunakan Metode Modern

Penilaian di atas merupakan metode-metode penilaian kinerja tradisional. Saat ini terdapat metode-metode penilaian kinerja yang diklasifikasikan sebagai penilaian kinerja modern, yaitu :

1) *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS)

Merupakan teknik penilaian kinerja yaitu evaluator menilai karyawan berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kerja dan membuat skalanya sendiri.

2) *Management By Objectives* (MBO)

Dalam metode ini karyawan dinilai berdasarkan pencapaiannya atas tujuan-tujuan spesifik yang telah ditentukan sebelumnya. Tujuan ini tidak hanya ditentukan oleh manajer saja, namun di buat bersama-sama berdasarkan kesepakatan pegawai dan manajer. Kemudian dilakukan evaluasi secara bersama-sama dan secara berkala.

3) *Multisource Appraisal* (Umpan Balik 360 Derajat)

Metode penilaian berasal dari semua pihak meliputi atasan, bawahan, teman sekerja, penilaian dari diri sendiri maupun anggota-anggota lain dalam satu tim, kelompok yang terlibat dalam organisasi. Hasil penilaian dengan metode ini lebih bersifat obyektif dan memberikan manfaat bagi karyawan dan perusahaan.¹⁸

c. Penilaian Kinerja dalam Konsep Syariah

Bank syariah memiliki keunikan tersendiri yang membuatnya berbeda dari bank konvensional karena dalam Bank Islam bukan hanya sebagai organisasi bisnis tetapi juga sebagai sarana organisasi sosial dan dakwah. Satu hal yang patut dipertimbangkan untuk mempermudah mencapai visi dan misi Bank Syariah adalah dengan

¹⁸Mondy dan Noe, *Human Resource Management*, (Massachusetts : Simon & Schuster, Inc, 1993), h. 414

mencari konsep penilaian kinerja bank syariah yang sesuai dengan nilai-nilai Islam. Sistem penilaian kinerja yang baik dalam sebuah organisasi harus dirancang sesuai dengan tujuan organisasi yang dapat mendorong pihak manajemen dan karyawan berperilaku dengan nilai-nilai etika dan moral yang baik sesuai dengan kepentingan *stakeholder*.¹⁹

Sistem penilaian kinerja merupakan salah satu unsur terpenting dalam organisasi untuk menilai keberhasilan dan tercapainya sebuah tujuan organisasi. Setiap karyawan memiliki pemahaman yang berbeda-beda mengenai konsep penilaian dimana hal ini dipengaruhi oleh kesadaran karyawan dalam mengamati dasar penilaian dalam suatu perusahaan.

Terdapat empat konsep penilaian kinerja berdasarkan nilai Islam yang lahir dari kesadaran dan pemahaman terhadap penilaian kinerja secara Islami yaitu ibadah, muamalah, amanah dan ihsan.

- 1) *Ibadah*, penilaian kinerja bank syariah sesuai dengan tujuan penciptaan manusia, dimana bank syariah dipandang sebagai sebuah organisasi yang memiliki kewajiban yang sama dengan individu yang lainnya untuk senantiasa selalu beribadah kepada Allah SWT. Nilai ibadah ini terlihat dari cara bank syariah melakukan serangkaian amalan ibadah sebagai bentuk ketaatannya.
- 2) *Muamalah*, maksudnya adalah bagaimana cara bank syariah berkomunikasi dan menjalin hubungan yang baik dan sesuai dengan prinsip-prinsip syariah, baik kepada pihak internal maupun pihak eksternal serta sesama anggota di dalam lingkungan kerja bank syariah tersebut.
- 3) *Amanah*, penilaian kinerja bank syariah dari segi amanah dilihat dari bagaimana bank syariah menilai kinerja organisasi yang

¹⁹Ralph Estes, *Tyranny of The Bottom Line : Why Corporations Make GOOD People do Bad Things*, Nur Basuki (Penerjemah), (Jakarta : PT. Gramedia Pustaka, 2005), h. 233

harus diimbangi dengan kinerja dakwah, sosial, kinerja proses dan kinerja hasil yang didapatkan.

- 4) *Ihsan*, maksudnya adalah kepribadian pelaku organisasi (karyawan) bank Syariah terhadap para pihak *Stakeholder*. Sifat-sifat orang mukmin adalah selalu berpegang teguh kepada ajaran agama dan senantiasa berbuat kebaikan. Kebaikan ini dicerminkan dari implementasi perilaku yang sesuai dengan ketentuan syariah. Tidak ada pengecualian dalam hal menilai perilaku seseorang. Sebagaimana hadist nabi “Kaum mukmin yang paling sempurna imannya adalah orang yang paling baik akhlaknya diantara mereka” (HR. Ahmad dan Abu Daud).²⁰

Keeempat nilai-nilai Islam untuk menilai kinerja bank syariah ini memiliki keterkaitan antara satu dengan yang lainnya. Keempat nilai-nilai ini tidak bisa dipisahkan dan berfungsi sebagai tuntunan bagaimana pelaku organisasi bank syariah dalam menjalankan kewajiban baik di dunia maupun di akhirat.

Tujuan penilaian kinerja bank syariah harus sesuai dengan nilai-nilai Islam yang berintegrasi dengan konsep IMAN adalah agar konsep penilaian yang ditawarkan lebih komprehensif untuk mewujudkan *khitah* bank syariah yang senantiasa melakukan *amar makruf nahi mungkar* agar dapat mengantarkan umat manusia menuju kemenangan (*falah*) di dunia dan akhirat.

8) Permasalahan dalam Penilaian Kinerja

Permasalahan yang terjadi dalam penilaian kinerja harus diminimalkan dan dikenali penyebabnya oleh penilai yang terlatih. Seorang yang tidak hanya mengetahui permasalahan yang terjadi tetapi telah mempelajari bagaimana cara menghindari kesalahan-kesalahan yang

²⁰ Niswatin et al, *Islamic values Islamic Bank Underlying Performance Assesment*, Research Journal of Finance and Accounting Vol. 5, No. 24 2014 ISSN-1679 (Paper)

lazim terjadi. Terdapat beberapa permasalahan dalam proses penilaian kinerja sehingga penilaian dianggap kurang obyektif.²¹

Faktor tersebut antara lain :

a. Bias Penilai

Kesalahan yang sering terjadi adalah pada penilai. Bias penilai tersebut biasanya tidak pada pekerjaan, akan tetapi biasanya pada karakteristik pribadi seperti usia, jenis kelamin, senioritas, suku/agama, kedekatan dengan pimpinan dan lainnya. Manajemen perlu menghilangkan bias-bias pengawas terhadap individu bawahan atau menangkal bias tersebut selama proses penilaian.

b. *Halo Effect*

Adalah opini pribadi atau subyektifitas penilaian terhadap yang dinilai. Hal ini dapat terjadi karena penilaian performan yang sesaat.

c. *Central Tendency*

Adalah kondisi penilai yang dilakukan tidak secara komprehensif. Penilaian yang dilakukan hanya melihat rata-rata tingkat produktifitas pekerja. Hal ini dapat terjadi karena kurang adanya keakraban antara penilai dan yang dinilai.

d. *Leniency* (kelunakan)

Penilaian yang diberikan terlalu lunak/murah, dengan memberikan nilai yang tinggi kepada yang dinilai. Bias kemurahan hati ini seperti tidak dikehendaki karena hasilnya para pegawai bakal terlihat lebih dari kenyataan yang sesungguhnya

e. *Strictness* (ketaatan)

Adalah penilaian kinerja dilakukan secara ketat. Kadang-kadang penilai akan memberikan yang rendah terhadap kinerja seseorang, meskipun sebenarnya beberapa karyawan kinerjanya di atas rata-rata. Bias-bias keketatan dan kemurahan hati ini dapat dikendalikan atau di hitung dengan dua cara yaitu :

²¹Sani dan Masyuri, *Metodologi Riset dan Manajemen*, (Malang : UIN Maliki, 2010), h.

1. Dengan mengalokasikan nilai-nilai ke dalam distribusi yang dipaksakan (*forced distribution*), dimana bawahan-bawahan di bagi menurut distribusi nomor,
2. Dengan mengurangi ambiguitas skala-skala penilaian itu sendiri. Pengurangan ambiguitas ini dilakukan dengan memperbaiki defenisi-defenisi dari dimensi-dimensi dan menyediakan defenisi-defenisi untuk berbagai poin skala.²²

f. Recency

Adalah penilaian yang dilakukan pada saat-saat tertentu atau sesaat saja. Penilaian ini biasanya dilakukan hanya pada saat-saat yang dianggap oleh tim penilai yang tepat untuk dilakukan.

g. Pengaruh organisasi

Penilaian yang dilakukan didasarkan pada sistem organisasi, dimana organisasi perusahaan mempunyai kepentingan terhadap hasil penilaian.

h. Standar Penilaian

Adalah parameter yang ditetapkan untuk menilai kinerja. Parameter ini penting untuk dibuat agar penilaian bersifat obyektif dan akuntabel.

c. Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat

1) Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian Prestasi Kerja adalah suatu cara dalam melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja para pegawai dengan serangkaian tolak ukur tertentu yang obyektif dan berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta dilakukan secara berkala. Prestasi kerja merupakan penilaian terhadap kegiatan dan hasil kerja yang dicapai atau ditunjukkan oleh seseorang di

²²Poltak Lijan, *Kinerja Pegawai*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2012), h. 102

dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.²³ Secara garis besar terdapat dua tujuan utama penilaian prestasi kerja :

- a) Evaluasi terhadap tujuan perusahaan, mencakup :
 - 1) Memberikan *feedback* pada pekerjaan untuk mengetahui di mana posisinya mereka.
 - 2) Membantu manajemen membuat keputusan pemberhentian sementara atau PHK dengan memberikan “peringatan” kepada pekerja tentang kerja mereka yang tidak memuaskan.

- b) Pengembangan tujuan perusahaan, mencakup :
 - 1) Pengembangan pelatihan (*training development*) dalam rangka memperbaiki kerja serta pengembangan potensi di masa yang akan datang,
 - 2) Pengembangan karir karyawan (*career development*),
 - 3) Memperkuat hubungan atasan dengan bawahan

Pada sebuah bank yang termasuk perusahaan persero dalam melakukan penilaian kinerja karyawan menggunakan standar atau faktor-faktor yang dikemukakan oleh seorang ahli. Faktor-faktor tersebut yaitu :

1) Kualitas Kerja

Kualitas kerja ini meliputi akurasi, ketelitian, kerapian dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang diberikan, menggunakan dan memelihara alat-alat, memiliki keterampilan dan kecakapan dalam bekerja.

2) Kuantitas Kerja

Yaitu meliputi keluaran atau *output* dan target kerja dalam kuantitas kerja.

3) Kompetensi

²³Handoko, *Metode Dalam Pengambilan Keputusan*, (Yogyakarta : Penerbit Deepublish, 1994), h. 152

Merupakan penilaian berdasarkan pada sikap dan kerja sama karyawan terhadap pimpinan atau atasan terhadap pihak perusahaan dan kesediaan dalam menerima perubahan kerja.

4) Penyesuaian pekerjaan

Merupakan penilaian prestasi kerja yang ditinjau dari kemampuan dalam melaksanakan tugasnya diluar pekerjaan maupun adanya tugas baru kecepatannya berpikir dan bertindak dalam bekerja.

5) Ketangguhan

Merupakan pengukuran dari segi kemampuan orang tau keandalan karyawan dalam melaksanakan tugas.

6) Keselamatan kerja

Yaitu penilaian tentang bagaimana perhatian karyawan terhadap keselamatan kerjanya.

Penilaian prestasi kerja yang selama ini diterapkan belum dapat mengoptimalkan penilaian kinerja yang obyektif khususnya di Indonesia. Sistem penilaian yang berdasarkan senioritas seringkali menimbulkan konflik baik secara langsung maupun tidak langsung antar organisasi. Berdasarkan penilaian tersebut dibutuhkan penilaian kinerja yang lebih berkualitas yaitu proses penilaian prestasi kerja 360 derajat. Metode 360 derajat sangat baik diterapkan oleh suatu perusahaan untuk bersaing secara global.

2) Defenisi dan Sejarah Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat

Konsep penilaian prestasi kerja 360 derajat merupakan sebuah pendekatan penilaian kinerja yang dapat membantu perusahaan memberikan informasi akurat dan obyektif. Metode 360 derajat merupakan salah satu metode penilaian kinerja dengan menitikberatkan pendekatan terhadap pihak yang melakukan penilaian. Dalam pelaksanaannya penggunaan ini mengambil penilaian dari pihak-pihak yang berada disekeliling karyawan yang dinilai. Upaya ini dilakukan

mengingat bahwa pihak atasan tidak lagi menjadi sumber satu-satunya untuk informasi penilaian kinerja.²⁴

Metode umpan balik 360 derajat adalah proses penilaian kinerja dengan sumber penilaian berdasarkan perilaku seseorang atas individu terhadap atasan, rekan kerja, bawahan dan anggota-anggota lain suatu tim proyek yaitu para *customer* maupun *supplier*.²⁵

Metode penilaian 360 derajat memiliki perjalanan sejarah dalam perkembangannya sebagai alat pengukuran berbasis umpan balik. Istilah 360 derajat ditemukan oleh seorang pilot Angkatan Laut AS yang bernama Prof. Mark Edward. Idennya ini datang dari rekannya di institusi militer AS. Terlepas dari hal tersebut prosedur umpan balik berasal dari survey sikap karyawan, penilaian kinerja dan perencanaan pengembangan. Kombinasi ketiga komponen tersebut membentuk umpan balik 360 derajat sebagai instrumen.²⁶

Sejarah inilah yang membangun model kinerja dengan umpan balik 360 derajat ini menjadi lebih baik setiap tahunnya seperti yang dirangkai sebagai berikut :

1) Pada awal tahun 1950, terdapat beberapa ide untuk mendapatkan gagasan-gagasan dalam hal bentuk dan cara pemberian umpan balik. Hal yang paling diterima dalam manajemen berdasarkan tujuan adalah penerapan proses umpan balik satu arah. Pada saat bersamaan di tahun ini, penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan kepuasan kerja meningkat ketika para pekerja mendapatkan informasi berkala tentang target-target kinerja yang diharapkan.

²⁴Mathis dan Jackson, *Human Resource Management*, (Jakarta : Salemba Empat, 2002), h. 91

²⁵Nadiyah Muhana Sabitah, *Implementasi Metode penilaian Kinerja 360 Degree Feedback Untuk Mengukur Soft Competence karyawan*, Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 47 No. 1, 2017, h. 57

²⁶Rizal Muttaqin, *Metode Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode 360Derajat*, <http://www.google.com/amps/s/www.kompasiana.com/amp/rizal6102/5c82112fe0c60019062/metode-penilaian-kinerja-karyawan-dengan-menggunakan-metode-360-derajat> di unduh tanggal 12 Desember 2019 jam 15.00

- 2) Pada pertengahan 1960 hingga awal 1970, peneliti dan akademis mulai mencari cara menyediakan gambaran yang lebih luas dan akurat mengenai kinerja karyawan.
- 3) Pada pertengahan 1980, penelitian yang dilakukan oleh *Center of Creative Leadership* menemukan bahwa penilaian yang dilakukan oleh berbagai pihak di sekeliling individu memberikan pembelajaran bagi individu tersebut. Temuan lembaga non profit yang berbasis di Greensboro, North Carolina, tersebut menyebutkan tiga temuan ini tentang pentingnya umpan balik 360 derajat, yaitu:
 - a) Umpan balik merupakan elemen penting dalam perkembangan profesional dan pribadi individu.
 - b) Individu pembelajar merupakan individu yang paling efektif
 - c) Banyaknya institusi yang memperkerjakan karyawan dalam lingkungan yang minim umpan balik.
- 4) Pada tahun 1990-an terdapat dua kecenderungan yang terjadi dalam pemakaian kinerja 360 derajat yaitu peningkatan kompetensi dan pembaruan fokus berbasis konsumen.
- 5) Laporan Industri Negara bagian 1999, dari American Society For Training and Development (ASTD), meninjau dari 750 perusahaan, 55 peringkat perusahaan terbaik telah menggunakan umpan balik 360 derajat sebagai rencana pengembangan individu dan ulasan kinerja tahunan.
- 6) Sejak tahun 2003, pada Bank BNI sistem penilaian kinerja karyawan diubah dan disempurnakan dengan menggunakan dan melibatkan banyak sumber penilai (multisource appraisal) atau lebih di kenal dengan sistem 360 derajat. Penilaian ini bertujuan untuk mengetahui sikap karyawan yang dinilai kinerjanya terhadap proses penilaian

kinerja pada BNI dan untuk mengetahui apakah sistem penilaian kinerja telah memiliki karakteristik yang baik dan efektif.²⁷

- 7) Mulai tahun 2006, penilaian kinerja 360 derajat mulai disentuh oleh pesatnya perkembangan teknologi. Perkembangan ini juga memengaruhi penilaian kinerja 360 derajat menjadi lebih beragam, adaptif dan fleksibel.²⁸

Keseluruhan sejarah yang membentuk penilaian kinerja dengan umpan balik 360 derajat ini menggambarkan bahwa penilaian ini memberikan seluruh potret tingkah laku individu melalui pengumpulan informasi dari berbagai pihak.

3) Konsep Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat

Sistem penilaian kinerja yang biasanya dilakukan perusahaan bersifat tradisional yaitu berasal dari satu penilai saja seperti metode *checklist*, *essay* dan sebagainya. Namun saat ini sudah ada sistem penilaian kinerja modern yang telah diterapkan oleh beberapa perusahaan yaitu seperti MBO, BARS dan Metode 360 Derajat.

Metode 360° adalah metode evaluasi yang menggabungkan umpan balik dari para pegawai itu sendiri, rekan kerjanya, atasan langsung, para bawahannya dan pelanggan. Hasil yang diperoleh dari survei yang bersifat rahasia ini selanjutnya ditabulasikan dan dibagikan kepada pegawai yang dinilai, biasanya oleh seorang manajer. Interpretasi hasil yang diperoleh, tema dan tren-nya selanjutnya didiskusikan sebagai bagian dari umpan balik.

Terdapat beberapa cara penilaian kinerja yang secara strategis dapat mengungkap kinerja bawahan secara komprehensif. Penilaian prestasi

²⁷Lusi Purnama Juita, *Evaluasi Sikap Karyawan Yang Dinilai Kinerjanya Terhadap Proses Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia Pada PT. Bank BNI*, Skripsi Thesis, Universitas Airlangga, 2008 h. 6

²⁸Lepsinger & Antionne, D., & Lucia, *The at and Science 360 Degree Feddback*, (San Fransisco : Jossey Bass, 1997), h. 17

kejadian metode 360 derajat merupakan bentuk pendekatan yang diharapkan dapat mengurangi bias dan subjektivitas dari penilaian kinerja dengan pendekatan atas-bawah.

Adapun pihak yang terlibat dalam penilaian dengan metode 360 derajat yaitu :

1) Penilaian dari atasan (*downward* atau *top-down appraisal*)

Istilah atasan yang mengacu pada pimpinan langsung ataupun dua tingkat dari bawahan yang sedang dievaluasi. Banyak perusahaan yang menganggap atasan lebih mengetahui pekerjaan dan kinerja bawahan daripada siapapun dan karena itulah organisasi memberikan seluruh tanggung jawab penilaian kepada atasan. Namun penilaian ini tidak bisa selamanya diyakini karena seorang atasan tidak sepanjang waktu berada pada lingkungan kerja yang sama dan mengawasi kinerja seluruh karyawannya.

2) Penilaian dari diri sendiri (*Self Assessment*)

Penilaian diri sendiri akan terasa efektif apabila dikombinasikan dengan penilaian lainnya. Dengan penilaian ini, karyawan akan menilai dirinya sendiri dan meningkatkan peran aktif dari karyawan tersebut dalam proses penilaian. Kekuatan, kelemahan, pencapaian prestasi dan penilaian kinerja dari diri sendiri juga menjadi materi penting dalam penilaian.

3) Penilaian dari rekan sejawat atau rekan kerja (*horizontal appraisal*)

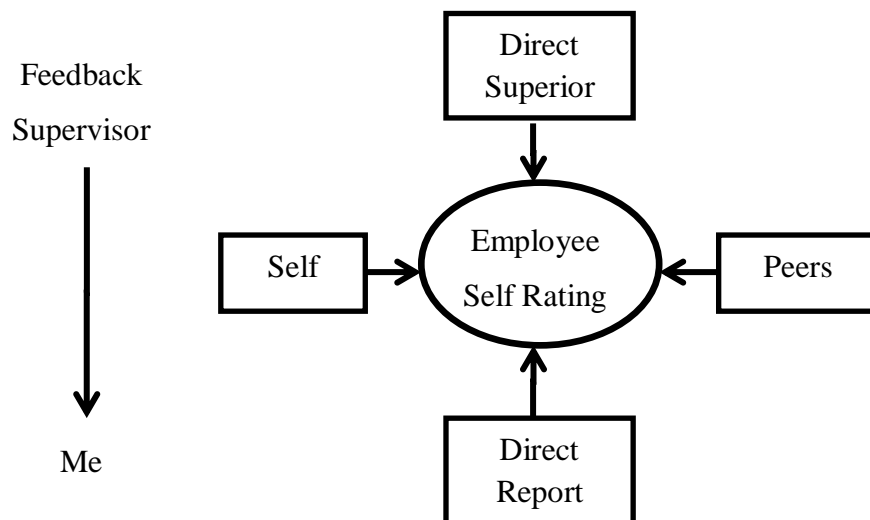
Penilaian ini dilakukan oleh karyawan yang memiliki level yang sama dengan karyawan yang sedang dinilai. Hal ini akan bekerja efektif pada karyawan yang bekerja dalam suatu tim, karena karyawan sejawat lebih sering bersama dalam satu lingkungan kerja yang sama, tergabung dalam pekerjaan yang sama dan memiliki standar nilai yang setingkat terhadap penilaian kinerja.

4) Penilaian dari bawahan (*upward appraisal*)

Penilaian oleh bawahan merupakan penilaian yang paling penting dan efektif karena penilaian ini dilakukan oleh karyawan yang memiliki level lebih rendah dari level karyawan yang dinilai. Penilaian ini menyoroti kemampuan komunikasi dan motivasi. Pendelegasian suatu pekerjaan dan teknik kepemimpinan juga termasuk dalam penilaian ini.²⁹

Aplikasi konsep ini di dalam perusahaan akan memperlihatkan hasil apabila telah diterapkan untuk menciptakan gambaran yang akurat terkait bagaimana pandangan orang-orang yang bekerja bersama individu yang sedang dievaluasi yang terdiri dari manajer, rekan kerja, bawahan langsung, klien ataupun pelanggan. Berbeda dengan penilaian tradisional yang berhak memberikan evaluasi adalah atasan.

Sehingga tidak mengarahkan pengembangan kompetensi dan kemampuan individu. Oleh karena itu diperlukan penilaian *multisource* yang merupakan proses penilaian yang mengkombinasikan *upward*, *downward*, *lateral* dan *self assesment*.



Gambar 2.2 Single source dan Multisource Feedback System

Sumber: Linman, modified

²⁹Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusi*, (Jakarta : PT Bumi Aksara,2003). h. 178-179

4) Perbandingan Penilaian Prestasi Kerja Secara Tradisional dengan Metode 360 Derajat

Metode penilaian prestasi kerja yang masih sering digunakan saat ini adalah metode tradisional. Metode tradisional mewajibkan atasan (sebagai penilai) untuk menilai kinerja bawahan. Penilaian tradisional tidak mengarahkan perkembangan kompetensi dan kemampuan individu. Penerapan penilaian ini memicu perilaku disfungsional antara atasan dan bawahan sehingga diperlukan inovasi dalam mengembangkan sistem pilihan yang efektif.

Penggunaan metode tradisional dalam memberikan *feedback* kepada karyawan memunculkan penilaian bias yang dapat diakibatkan oleh penerapan penilaian kinerja yang bersifat subyektif, mengandung unsur politis, hanya berorientasi kepada output dan bukan pada kualitas proses bagaimana individu melaksanakan tugas. Berbeda dengan sistem penilaian prestasi kerja 360 derajat, dimana karyawan dinilai oleh beberapa sumber yaitu atasan, bawahan, karyawan itu sendiri, rekan kerja, konsumen, distributor dan pemasok. Metode Penilaian 360 derajat dianggap sebagai penilaian *multi-sources* sehingga lebih bersifat obyektif dan meminimalkan bias.

Untuk lebih jelasnya tentang perbedaan penilaian prestasi kerja secara Tradisional dengan metode 360 Derajat telah dirangkup dalam tabel berikut

.³⁰

³⁰Ghorpade & Chen, *Creating Quality-Driven-Performance Appraisal System*, Jurnal Academy Management Executive, 1995, h. 5

Tabel 2.1 Tradisional VS 360 Derajat

No	Keterangan	Tradisional	360 Degree
1.	Fokus Penelitian	Penilaian manajemen	Penilaian manajemen, karyawan dan konsumen
2.	Proses <i>feedback</i>	Kerjasama antar manajemen	Dilakukan secara bersama antar manajemen, karyawan dan konsumen
3.	Sumber <i>feedback</i>	Atasan	Berbagai sumber (atasan, bawahan, rekan kerja, karyawan itu sendiri, konsumen dan pemasok)
4.	Tujuan Penilaian	Evaluasi	Evaluasi, pelatihan dan pengembangan
5.	Sifat Penilaian	Subyektif	Obyektif

5) Indikator Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat

Indikator penilaian prestasi kerja 360 derajat menggunakan beberapa indikator yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut :³¹

Tabel 2. 2 Tabel Indikator Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat

No	Indikator	Pengertian	Sumber
1.	Hasil kerja	Pencapaian hasil kerja atau target karyawan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan	<i>Performance</i>

³¹Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Bogor : Ghalia Indonesia, 2009) dalam Skripsi Ady Suprianto, *Hubungan Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat Terhadap Pengembangan Individu Karyawan di PT. Bakrie Metal Industries*, (Jakarta : Universitas Bakrie, 2016), h. 19

2.	Keterampilan Kerja	Kemampuan melaksanakan pekerjaan berdasarkan juklak/juknis atau instruksi dari atasan	<i>Competency</i>
3.	Pengetahuan Jabatan	Pengetahuan dan pemahaman prosedur kerja, sistem, dokumen, sasaran sesuai dengan ruang lingkup tugas dan jabatan	<i>Competency</i>
4.	Pengambilan Keputusan	Kemampuan untuk mengambil keputusan dan bertanggung jawab terhadap keputusan sesuai ruang lingkup tugas dan wewenangnya	<i>Competency</i>
5.	Kepemimpinan	Kemampuan memotivasi dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan	<i>Competency</i>
6.	Kerja Sama	Kesediaan untuk berhubungan dan bekerja sama dengan orang lain/jabatan lain dalam rangka menjalankan tugas dalam pekerjaan	<i>Job behavior</i>
7.	Tanggung Jawab	Kesediaan melibatkan diri dalam pekerjaan untuk mencapai tujuan unit kerja maupun organisasi	<i>Job behavior</i>
8.	Disiplin	Kesediaan untuk teratur dan tertib dalam bekerja agar tidak menghambat pelaksanaan tugas	<i>Job behavior</i>
9.	Inisiatif	Kemampuan membuat gagasan-gagasan atau ide baru diluar rutinitas atau keberanian untuk mengambil tindakan pada situasi	<i>Job behavior</i>

		yang kurang menguntungkan	
10.	Komunikasi	Kemampuan untuk mengkomunikasikan dan menyampaikan gagasan secara tertulis atau lisan dengan tata bahasa yang baik	<i>Job behavior</i>
11.	Melayani	Kemampuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan memberikan pelayanan sesuai dengan keinginannya jika komplain	<i>Job behavior</i>
12.	Sikap	Kemampuan atau tindakan sikapnya terhadap perusahaan dan karyawan lain serta kerjasamanya	<i>Job behavior</i>

Sumber : Moehariono,2009

6) Proses Implementasi Penilaian 360 Derajat

1. Input

Input meliputi praktik-praktik atau aktivitas yang biasa dilakukan sebelum penilai melakukan tugasnya dan orang yang dinilai melakukan umpan balik.

2. Proses

Pekerjaan penilai sebenarnya dimulai ketika mereka menilai yang menerima hasil penelitian. Karyawan bertanggung jawab untuk bekerja dengan umpan balik yang mereka terima dari penilai dan manajer bertanggung jawab untuk membantu mereka dalam membuat manfaat yang lebih baik dari umpan balik penilaian.

3. *Outcomes*

Merupakan laporan yang diperoleh dari proses penilaian 360 derajat. Proses penilaian ini menghasilkan kesadaran individu tentang harapan penilaian yang besar terhadap dirinya.³²

7) Tujuan Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat

Arah dan tujuan implementasi penilaian prestasi kerja dengan metode 360 derajat pada perusahaan atau organisasi sebagai berikut :

1) Pengembangan Individu

- a) Memperbaiki persepsi individu tentang seseorang dengan mencoba memahami bagaimana seseorang melihat orang lain.
- b) Membantu individu untuk mengatur unjuk kerjanya menjadi lebih baik.
- c) Memfasilitasi proses pembelajaran bagi karyawan

2) Pengembangan tim kerja

- a) Meningkatkan komunikasi interpersonal diantara anggota tim kerja
- b) Memperbaiki pelayanan pelanggan karena konsep ini juga mengukur kepuasan pelanggan

3) Pengembangan sumber daya manusia

- a) Pelatihan karyawan
- b) Pengambilan keputusan personalia secara umum seperti promosi dan kenaikan jabatan, upah, status dan terminasi karyawan.

8) Manfaat Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat

Metode penilaian 360° sebagai metode yang lebih *fair* dan akurat. Mereka akan merasa lebih nyaman dinilai dari berbagai sudut oleh berbagai

³²Rita Widya, *Penilaian Kinerja dengan Menggunakan Konsep 360 Derajat Feedback*. Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan. Vo. 4 No. 1, 2004, h. 91-92

pihak, dan bukan hanya oleh atasan langsung maupun tak langsung yang dianggap memiliki pengetahuan terbatas mengenai apa yang telah mereka lakukan. Di sisi lain, para manajer juga akan melihat metode ini sebagai metode yang lebih objektif dan akurat.³³

Manfaat sistem penilaian prestasi kerja 360 derajat adalah :

- 1) Perubahan perilaku karyawan yang disesuaikan dengan perubahan lingkungan
- 2) Menyelaraskan perilaku karyawan dengan visi, misi dan nilai-nilai organisasi.
- 3) Memperoleh *feedback* dari berbagai sumber, yang tentu akan lebih obyektif dibandingkan jika umpan baliknya hanya berasal dari diri sendiri.
- 4) Mengurangi resiko terjadinya diskriminasi dan efek-efek pribadi dalam penilaian kinerja
- 5) Mengembangkan kerja sama yang erat dikalangan anggota tim.³⁴

2. Keadilan Prosedural

a. Pengertian Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural berkaitan erat dengan keputusan dan transparansi dari sebuah proses pembuatan keputusan. Keadilan prosedural adalah suatu persepsi yang ditunjukkan oleh karyawan ketika melihat perusahaannya menjalankan aturan-aturan yang ada. Apabila aturan dijalankan dengan baik oleh perusahaan maka karyawan akan beranggapan bahwa dirinya diberlakukan adil dan begitupun sebaliknya. Oleh sebab itu karyawan akan mempersepsikan adanya keadilan prosedural dalam perusahaan atau organisasi apabila aturan-aturan itu dijalankan sebagaimana

³³Adi Supriyanto, Skripsi *Hubungan Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat Terhadap Pengembangan Individu Karyawan di PT Bakrie Metal Industri*, Fakultas Teknik dan Ilmu Komputer Universitas Bakrie, Jakarta, 2016, h. 25

³⁴Mia Juliana Siregar, *Rancang Model penilaian Kinerja karyawan Dengan Metode 360 Degree di Departemen Warehouse*, Jurnal Profisiensi Vol. 6 No. 1, 2018, h. 35

mestinya oleh para pembuat kebijakan. Sebaliknya jika aturan itu tidak direalisasikan dengan baik, maka karyawan beranggapan tidak adanya keadilan.

Keadilan berhubungan dengan persepsi bawahan akan suatu bentuk keadilan dari semua proses yang telah diterapkan oleh pihak atasan dalam perusahaan tersebut dan digunakan untuk mengevaluasi kinerja para karyawannya. Anggapan adil atau tidak adil mengenai proses dan prosedur yang telah diterapkan menunjukkan tingkat tinggi/rendahnya keadilan prosedural menurut bawahan.³⁵Jadi keadilan prosedural adalah sebuah anggapan yang lahir dari persepsi karyawan dengan melihat seberapa konsistennya perusahaan dalam menerapkan aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan itu sendiri.

b. Keadilan Dalam Pandangan Islam

Dalam Al-Qur'an Allah SWT telah memberitahukan umatnya mengenai perbuatan yang diperbolehkan dan perbuatan yang dilarang. Allah SWT menetapkan larangan terhadap suatu hal untuk menyelamatkan jiwa dan raga manusia itu sendiri. Adapun beberapa hal yang dilarang oleh Allah SWT dalam dunia kerja adalah berbuat dzholim terhadap karyawan, tidak memenuhi hak dan kewajiban sebagaimana mestinya, bertindak sewenang-wenang/tidak adil terhadap karyawan dan masih banyak perbuatan yang dilarang lainnya.

Allah SWT memperlakukan manusia dengan landasan ihsan, mengajak manusia untuk berperilaku baik terhadap orang lain di atas standar keadilan.³⁶ Sebagaimana dalam firman Allah dalam Q.S An-Nahl (16) Ayat 90 :

³⁵Rosita Kharisma Widiastuti, *Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Tingkat Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai Bagian Keuangan UNY)*, Skripsi Fakultas Ekonomi UNY, 2016, h. 24

³⁶Ahmad Afandi Mohrawi Tanjung, *Pengaruh Keadilan Prosedural, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial Sektor Publik (Studi*

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ
يُعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ٩٠

Artinya : “*Sesungguhnya Allah menyuruh kamu berlaku adil dan berbuat kebijakan, memberi bantuan kepada kamu kerabat, dan Allah melarang melakukan perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran*”.³⁷

Allah SWT memberitahukan bahwa Dia sangat menyukai hambanya yang berlaku adil, yaitu selalu mengambil jalan tengah dan sikap yang penuh keseimbangan serta menganjurkan berbuat kebajikan, karena perbuatan yang kita lakukan akan di balas dengan kadar yang sama.

Hal ini sama dengan firman Allah dalam Q.S Asy-Syura (42)Ayat 40 yaitu:

وَجَزَاءُ سَيِّئَةٍ سَيِّئَةٌ مِّثْلُهَا فَمَنْ عَفَا وَأَصْلَحَ فَأَجْرُهُ عَلَى اللَّهِ إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الظَّالِمِينَ ٤٠

Artinya : “*Dan balasan bagi suatu kejahatan adalah kejahatan yang serupa. Barang siapa yang memaafkan dan berbuat baik, maka pahalanya atas tanggungan Allah*”.³⁸

Ali bin Abi Thalhah mengatakan dari Ibnu ‘abbas : “*Innallaha ya’ muru bil ‘adl*” (sesungguhnya Allah memerintahkan untuk berbuat adil). Sufyan bin Unayyah mengatakan “maksud adil disini adalah sikap yang sama dalam melakukan amal untuk Allah, baik amal yang dilakukan secara sembunyi-sembunyi maupun terang-terangan”. Ihsan adalah

Empiris Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Medan II, Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UINSU, 2017, h. 18

³⁷*Al-Qur’anul Karim dan Terjemahannya*, (Depok : Penerbit Sabiq, 2009), h. 277

³⁸*Ibid*, h. 487

seseorang yang bathinnya lebih baik dari yang nampak (dzahirnya).³⁹ Salah satunya adalah orang yang bisa berbuat adil.

c. Model Keadilan Prosedural

Persepsi mengenai model keadilan prosedural diuraikan menjadi dua model, yaitu:

1) Model kepentingan pribadi (*self interest*)

Menyatakan bahwa individu akan berupaya untuk mengoptimalkan keuntungan pribadinya ketika berinteraksi dengan individu lain dan mengevaluasi prosedur dengan mempertimbangkan kemampuannya untuk menghasilkan *outcomes* yang diinginkannya. Penilaian seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh keadilan akan keputusan tertentu, tetapi bagaimana proses keputusan itu di buat.

2) Model nilai kelompok menganggap bahwa individu tidak dapat lepas dari kelompoknya.

Model ini memiliki model asumsi nilai-nilai kelompok. Mereka memandang bahwa individu tidak bisa hidup tanpa kelompoknya, sehingga individu yang saling berkumpul menjadi kelompok itu akan mengutamakan kepentingan kelompok dalam mencapai tujuannya dibandingkan dengan kelompok individu itu sendiri.⁴⁰

Bagaimanapun kedua model persepsi ini bertujuan untuk memenuhi tugas-tugas mereka dalam sebuah perusahaan, meskipun harus memandang keadilan prosedural dari dua arah yaitu dari kepentingan pribadi individu itu sendiri ataupun berdasarkan kepentingan kelompok.

³⁹Kitab Tafsir Ibnu Katsir, *An-Nahl Ayat 90*, P 16, h. 40

⁴⁰Rosita Kharisma Widiastuti, *Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Tingkat Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai Bagian Keuangan UNY)*, Skripsi Fakultas Ekonomi UNY, 2016, h. 26

d. Indikator Keadilan Prosedural

Sebuah prosedur dikatakan adil apabila merujuk pada konsistensi di kalangan individu dari waktu ke waktu, bebas dari bias, didasarkan pada informasi yang akurat, dapat diperbaiki dan di dasarkan pada moral dan standar yang berlaku.⁴¹ Setiap perusahaan memiliki prosedur yang sudah ditetapkan. Prosedur-prosedur tersebut memiliki aturan-aturan sebagai berikut:

1) Konsistensi

Perusahaan harus memiliki prosedur yang adil dan prosedur tersebut harus konsisten. Konsisten dalam arti tidak membedakan antara satu orang dengan yang lainnya dari waktu ke waktu. Setiap karyawan berhak diberlakukan dengan hak yang sama dalam satu prosedur yang sama.

2) Meminimalisasi Bias

Terdapat dua sumber bias yang sering muncul yaitu kepentingan individu dan doktrin yang memihak. Dalam upaya meminimalisasi bias, perusahaan harus dapat menghindari kepentingan individu maupun pemihakan. Pengambilan keputusan tersebut harus netral dan bebas dari unsur pribadi.

3) Informasi yang Akurat

Sebuah penelitian keadilan dikatakan akurat apabila informasi yang disajikan berdasarkan fakta yang ada di lapangan. Apabila opini yang dijadikan sebagai dasar informasi, maka si pemberi opini tersebut haruslah orang yang benar-benar mengerti permasalahan dan informasi yang disampaikan harus lengkap. Setelah dikumpulkan dan

⁴¹Dewi Trismawati, *Penilaian Kinerja 360 Derajat Sebagai Usaha Meningkatkan Persepsi Positif Terhadap Keadilan Prosedural Penilaian Kinerja Karyawan*, Jurnal As-salam Vol. 7 No. 2, 2018, hal. 5

di proses, pendapat tersebut harus dianalisa dengan kesalahan seminim mungkin.

4) Dapat Dipercaya

Penilaian adalah sebuah upaya untuk memperbaiki kesalahan. Oleh sebab itu prosedur keadilan harus bisa mempertimbangkan prosedur-prosedur yang tepat agar aturan tersebut bisa memperbaiki kesalahan bahkan mengurangi kesalahan yang mungkin akan muncul.

5) Etis

Prosedur yang adil harus berdasarkan standar etika dan moral yang berlaku secara umum. Meskipun semua aturan telah terpenuhi, jika ada moral dan etika yang tidak sesuai maka prosedur tersebut belum bisa dikatakan adil.

6) Representatif/Keterwakilan

Prosedur yang adil harus melibatkan semua pihak yang bersangkutan. Meskipun keterlibatan bisa diwakilkan dari sub-sub kelompok yang ada, namun secara prinsip harus ada pernyataan dari semua pihak agar kontrol yang diberikan bersifat terbuka.⁴²

Berdasarkan uraian di atas, maka prosedur keadilan yang akan diterapkan oleh perusahaan harus memiliki aturan, sehingga prosedur tersebut dapat dianggap adil oleh setiap karyawan. Aturan ini sangat penting karena karyawan percaya bahwa rasa adil berasal dari persepsi yang ditimbulkan oleh perilaku yang ditunjukkan atasan dan manajer dalam menjalankan prosedur yang diberlakukan oleh perusahaan.

⁴²Ibid, h. 28-29

3. Persepsi Karyawan

a. Konsep Dasar Tentang Persepsi

1) Pengertian Persepsi

Persepsi merupakan salah satu aspek psikologis yang paling penting bagi manusia untuk merespon berbagai kejadian dan gejala yang terjadi disekitarnya. Bimo Walgitomengatakan bahwa persepsi merupakan suatu proses pengorganisasian, penginterpretasian terhadap stimulus yang diterima oleh organisasi atau individu sehingga menjadi sesuatu yang berarti dan merupakan aktivitas yang *integrated* dalam diri individu. Respon sebagai akibat dari persepsi yang di ambil oleh individu dengan berbagai macam bentuk. Berdasarkan perasaan, kemampuan berfikir, pengalaman-pengalaman yang dimiliki individu tidaklah sama, maka dalam mempersepsi suatu stimulus, hasil persepsi mungkin akan berbeda antara individu satu dengan individu yang lainnya.⁴³

Setiap orang mempunyai kecendrungan dalam melihat benda yang sama dengan cara yang berbeda-beda. Perbedaan itu dipengaruhi oleh pengetahuan, pengalaman dan sudut pandangnya. Persepsi baik positif maupun negatif ibarat *file* yang sudah tersimpan rapi di dalam alam pikiran bawah sadar kita. *File* itu akan segera muncul ketika ada stimulus yang memicunya, ada kejadian yang membukanya. Persepsi merupakan hasil kerja otak dalam memahami atau menilai suatu hal yang terjadi di sekitarnya.⁴⁴

2) Proses Persepsi

Proses terbentuknya persepsi didasari beberapa tahapan yaitu :

a) Stimulus atau rangsangan

Proses terbentuknya persepsi diawali ketika seseorang dihadapkan pada suatu stimulus/rangsangan yang hadir dari lingkungannya.

⁴³ Bimo Walgito, *Pengantar Psikologi Umum*, (Jakarta : Penerbit Andi, 2004), h. 70

⁴⁴ Waidi, *Pemahaman dan Teori Persepsi*, (Bandung : Remaja Karya, 2006), h. 118

b) Registrasi

Dalam proses registrasi, suatu gejala yang nampak adalah mekanisme fisik yang berupa penginderaan dan syarat seseorang berpengaruh melalui alat indera yang dimilikinya. Seseorang dapat mendengarkan atau melihat informasi yang terkirim kepadanya, kemudian mendaftarkan semua informasi yang terkirim kepadanya tersebut.

c) Interpretasi

Interpretasi merupakan suatu aspek kognitif dari persepsi yang sangat penting yaitu proses memberikan arti kepada stimulus yang diterimanya. Proses interpretasi tersebut bergantung pada cara pendalaman, motivasi, dan kepribadian seseorang.⁴⁵

b. Jenis-Jenis Persepsi

Dilihat dari segi individu setelah melakukan interaksi dengan objek yang dipersepsinya, maka hasil persepsi ini dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu :

a. Persepsi positif

Persepsi positif adalah persepsi yang menggambarkan segala pengetahuan (tahu tidaknya atau kenal tidaknya) dan tanggapan yang diteruskan kepada pemanfaatannya.

b. Persepsi negatif

Persepsi negatif adalah persepsi yang menggambarkan segala pengetahuan (tahu tidaknya atau kenal tidaknya) serta tanggapan yang tidak selaras dengan objek yang dipersepsi.

Persepsi budaya perusahaan (kebiasaan yang dilakukan oleh perusahaan) berpengaruh bagi aktivitas yang dilakukan karyawan baik secara langsung

⁴⁵Miftah Toha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2003), h. 145

maupun tidak langsung. Jika persepsi budaya positif maka akan menimbulkan sikap kerja yang baik sehingga dapat memajukan perusahaan. Sebaliknya jika persepsi budaya negatif akan menyebabkan sikap kerja yang kurang baik. Sikap kerja yang kurang baik ini akan mempengaruhi karyawan sendiri dalam setiap perilakunya.

Maksud dari persepsi terhadap budaya perusahaan dalam penelitian ini adalah bagaimana cara pandang karyawan terhadap suatu nilai dan keyakinan bersama yang di ambil dan dikembangkan oleh perusahaan tempat ia bekerja, salah satunya adalah sistem penilaian kinerja karyawan yang diterapkan oleh perusahaan selama ini.

Secara umum seseorang mempersepsikan stimulus yang memuaskan kebutuhan, emosi, sikap dan konsep diri mereka (*self-concept*). Jika seseorang memiliki kebutuhan untuk menerima umpan balik positif terhadap kinerja, maka pernyataan positif yang di buat oleh atasannya akan diingat dengan lebih jelas dan akurat daripada pernyataan negatif yang diterima.⁴⁶ Hal yang wajar apabila terjadi ketidak-akuratan dalam sebuah persepsi, salah dalam menginterpretasikan stimulus yang didapatkan dan bisa menyebabkan salah persepsi.

c. Persepsi dalam Islam

Persepsi berdasarkan pandangan Islam merupakan suatu proses kognitif yang dirasakan oleh individu dalam memahami informasi melalui panca indera seperti mata untuk melihat, telinga untuk mendengar, hati untuk merasakan dan pemahaman melalui hati dan akal. Manusia sebagai makhluk yang memiliki keistimewaan dibandingkan dengan makhluk lainnya diberikan amanah kekhilafahan salah satunya adalah proses dan fungsi persepsi yang lebih rumit dan kompleks.

⁴⁶Dewi Trismawati, *Penilaian Kinerja 360 Derajat Sebagai Usaha Meningkatkan Persepsi Positif Terhadap Keadilan Prosedural Penilaian Kinerja Karyawan*, Jurnal As-salam Vol. 7 No. 2, 2018, h. 4

Proses persepsi didahului oleh penerimaan stimulus pada reseptor yaitu indera. Fungsi indera manusia ini berkembang dan berfungsi seiring dengan berjalannya waktu. Sehingga manusia dapat merasakan apa yang terjadi padanya dari pengaruh-pengaruh eksternal dan mengandung perasaan yang akhirnya membentuk persepsi dan pengetahuannya terhadap lingkungan dan alam luar.⁴⁷

Pertama kali manusia dilahirkan tidak mengetahui sesuatu apapun, maka Allah menyempurnakan manusia dengan alat indra agar dapat merasakan dan peka terhadap pengaruh dan fenomena sosial yang terjadi padanya. Perasaan setiap manusia berbeda berdasarkan apa yang dialaminya melalui pengamatan dari lingkungan hidupnya sehari-hari.

d. Cara Pengukuran Persepsi

Pengukuran persepsi dapat dilakukan dengan membuat pernyataan yang memberikan alternatif pilihan jawaban terhadap responden. Pernyataan yang dibuat menggambarkan pendapat, penilaian dan penafsiran responden tentang suatu objek. Untuk pengukuran persepsi yang diketahui adalah objektifitas pendapat, penilaian dan keyakinan responden terhadap suatu objek. Hasil kumulatif dari penilaian bisa menimbulkan kesan positif atau kesan negatif pada responden terhadap objek yang dinilai.⁴⁸

e. Indikator Persepsi Karyawan

Persepsi karyawan terhadap penilaian kinerja adalah bagaimana individu dalam organisasi memberi penilaian mengenai hasil penilaian kinerja berdasarkan apa yang dipersepsikan oleh penilai sebagai karakteristik positif atau negatif sesuai dengan harapan masing-masing individu.

⁴⁷Najati, *Psikologi al-Qur'an*, (Bandung : Pustaka Hidayah, 2001), h. 135

⁴⁸Widayatun, *Persepsi Pemustaka Tentang Kinerja Pustakawan Pada Layanan Sirkulasi di Perpustakaan Daerah Kabupaten Sragen*, (Bandung : UNDIP, 1999), h. 111

Keputusan untuk memilih alternatif dari setiap tindakan ditunjang oleh adanya tiga aspek yaitu *expectancy*, *instrumentaly* dan *valence* yang akan dituangkan dalam persepsi terhadap penilaian kinerja berdasarkan manfaat dari penilaian kinerja bagi karyawan. Hal ini sesuai dengan teori harapan (*Expectancy Theory*) oleh Viktor H. Vroom.⁴⁹

Indikator Persepsi karyawan terhadap penilaian kinerja sesuai dengan Teori Harapan oleh Viktor yang mengatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja lebih giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dan apa yang dibutuhkan dari hasil pekerjaan itu. Teori harapan didasarkan atas :

a. Harapan (*Expectancy*)

Adalah salah satu penggerak yang mendasari seseorang untuk melakukan suatu tindakan

b. Nilai (*Valence*)

Adalah akibat dari perilaku tertentu yang mempunyai nilai/martabat tertentu (daya/nilai motivasi) bagi setiap individu yang bersangkutan.

c. Pertautan (*Instrumentaly*)

Adalah hasil persepsi dari individu tingkat pertama.⁵⁰

B. Kajian Terdahulu

Penelitian Arini Widyowati tahun 2011 *Penerapan Sistem Penilaian Kinerja 360 Derajat sebagai Usaha Meningkatkan Persepsi Positif Terhadap Keadilan Prosedural Penilaian Kinerja* mendapatkan hasil hipotesis yang terbukti. Penilaian kinerja 360 derajat mengakomodasi proses evaluasi kognitif terhadap penilaian kinerja yang dialami individu karena adapat menghasilkan data

⁴⁹Schultz, D. P & Schultz, S.E, *Psychology and Work Today : An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, (New Jarsey : Pearson Education International, 2006), h. 251

⁵⁰Nur Mala Sari, *Skripsi Hubungan Antara Persepsi Terhadap Penilaian Kinerja Dengan Semangat Kerja Karyawan*, (Jakarta : Fakultas Psikologi UIN Syarif Hidayatullah, 2010), h.58

hasil penilaian kinerja yang lebih lengkap dan akurat. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis yang ditetapkan terbukti yaitu penilaian kinerja 360 derajat dapat meningkatkan persepsi positif terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Rahmayanti (2018) tentang *Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode 360 Derajat Menunjukkan Hasil Bahwa PT Arga Bangun Bangsa* telah melaksanakan penilaian kinerja metode 360 derajat dalam waktu yang singkat dan berhasil menentukan karyawan terbaik dari masing-masing direktorat berdasarkan pada perhitungan variabel dan sub variabel yang digunakan. Ksimpulannya bahwa penilaian kinerja 360 derajat yang dilakukan dapat membantu perusahaan secara tepat untuk memberikan reward bagi direktorat dengan persentase yang tinggi dan memberikan pelatihan bagi direktorat dengan persentase terendah.

Penelitian yang dilakukan oleh Dewi Trismahwati (2018) tentang *Penilaian Kinerja 360 Derajat Sebagai Usaha Meningkatkan Persepsi Positif Terhadap Keadilan Prosedural Penilaian Kinerja Karyawan* hasil analisis data dengan menggunakan independent sample t-test terhadap gain ternormalisasi menunjukkan bahwa rata-rata kelompok eksperimen lebih tinggi secara signifikan dibandingkan dengan gain ternormalisasi dari kelompok yang tidak mendapatkan perlakuan. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis yang ditetapkan terbukti yaitu penilaian kinerja 360 derajat dapat meningkatkan persepsi positif terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Lusi Purnama Juita, (2008) tentang *Evaluasi Sikap Karyawan Yang Dinilai Kinerjanya Terhadap Proses Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Pt. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Wonogiri Jawa Tengah* menjelaskan bahwa evaluasi kinerja karyawan dengan menggunakan metode 360 derajat memberikan hasil yang lebih baik dari sebelumnya saat menggunakan sistem tradisional dengan satu penilai saja.

Penelitian terdahulu diatas menggambarkan beberapa penelitian yang digambarkan dalam beberapa bentuk penelitian yang berhubungan dengan penilaian kinerja dengan menggunakan 360 Derajat pada masing-masing

organisasi. Penelitian terdahulu tersebut dapat disajikan dalam bentuk tabel di bawah ini guna memudahkan pemahaman para pembaca informasi.

Tabel. 2.3 Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Arini Widyowati, 2011, Penerapan Sistem Penilaian Kinerja 360 Derajat sebagai Usaha Meningkatkan Persepsi Positif Terhadap Keadilan Prosedural Penilaian Kinerja	Penilaian kinerja 360 derajat mengakomodasi proses evaluasi kognitif terhadap penilaian kinerja yang dialami individu karena dapat menghasilkan data hasil penilaian kinerja yang lebih lengkap dan akurat. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis yang ditetapkan terbukti yaitu penilaian kinerja 360 derajat dapat meningkatkan persepsi positif terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja.	Variabel X yaitu Penilaian kinerja 360 derajat, jenis penelitian kuantitatif	Studi Kasus, jumlah subjek penelitian dan analisis data dan jumlah variabel
2.	Rahmayanti (2018)	Penilaian kinerja 360 derajat yang	Variabel X yaitu	Variabel Y, Studi Kasus,

	Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan dengan menggunakan metode 360 derajat	dilakukan dapat membantu perusahaan secara tepat untuk memberikan <i>reward</i> bagi direktorat dengan persentase yang tinggi dan memberikan pelatihan bagi direktorat dengan persentase terendah.	Penilaian kinerja 360 derajat, jenis penelitian kuantitatif	Subjek penelitian, Jumlah Responden dan analisis data dan jumlah variabel
3.	Dewi Trismahwati ,(2018) Penilaian Kinerja 360 Derajat Sebagai Usaha Meningkatkan Persepsi Positif Terhadap Keadilan Prosedural Penilaian Kinerja Karyawan	Hasil analisis data menunjukkan rata-rata kelompok eksperimen lebih tinggi secara signifikan dibandingkan dengan gain ternormalisasi dari kelompok kontrol yang tidak mendapatkan perlakuan. Hipotesis yang ditetapkan telah terbukti, yaitu penilaian kinerja dapat meningkatkan persepsi positif keadilan prosedural penilaian kinerja.	Variabel X yaitu Penilaian kinerja 360 derajat, jenis penelitian kuantitatif	Studi Kasus, jumlah subjek penelitian dan analisis data dan jumlah variabel

4.	Lusi Purnama Juita, (2008) <i>Evaluasi Sikap Karyawan Yang Dinilai Kinerjanya Terhadap Proses Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Pt. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Wonogiri Jawa Tengah.</i>	Proses penilaian kinerja BNI oleh karyawan dinilai sudah cukup baik. Selain itu dapat diketahui pula sistem penilaian BNI telah memiliki karakteristik yang baik dan efektif, namun ada beberapa hal yang perlu mendapat perhatian dan perbaikan.	Variabel X yaitu Penilaian kinerja 360 derajat.	Variabel Y, Studi Kasus, Subjek penelitian, Jumlah Responden, analisis data dan metode penelitian dan jumlah variabel
----	---	---	---	--

C. Kerangka Teoritis

Hubungan penilaian prestasi kerja 360 derajat dan keadilan prosedural dalam penilaian kinerja tidak hanya berkaitan secara teori namun juga berkaitan dalam praktek. Hal ini dikarenakan indikator keadilan prosedural yang terdiri dari komunikasi, adil dalam evaluasi, promosi jabatan, umpan balik, dan keikutsertaan dalam kegiatan yang diterapkan oleh perusahaan akan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan meningkat jika persepsi karyawan terhadap Keadilan Prosedural dapat diterima.

- a. Pengaruh penilaian prestasi kerja 360 derajat terhadap keadilan prosedural

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Dewi Trismahwati (2018) tentang *Penilaian Kinerja 360 Derajat Sebagai Usaha Meningkatkan*

Persepsi Positif Terhadap Keadilan Prosedural Penilaian Kinerja Karyawan menyatakan bahwa penilaian kinerja 360 derajat dapat meningkatkan persepsi positif terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja.

Penilaian prestasi kerja 360 derajat melibatkan karakteristik formal dalam sebuah sistem penilaian kinerja. Apabila pekerjaan karyawan diatur dengan mekanisme yang jelas maka kemungkinan besar hal ini akan berdampak pada hasil kerja yang telah dilakukan. Apabila karyawan dinilai dengan prosedur penilaian yang adil maka akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Hal ini memiliki arti bahwa semakin akurat dan adil penilaian kinerja dalam sebuah perusahaan maka keadilan prosedural yang dirasakan karyawan dalam sebuah perusahaan atau instansi tersebut akan semakin baik.

b. Pengaruh penilaian prestasi kerja 360 derajat terhadap persepsi karyawan

Persepsi diartikan sebagai perasaan senang maupun tidak senang yang dirasakan oleh karyawan terhadap sistem penilaian yang diberikan oleh perusahaan. Perasaan tersebut muncul dari perlakuan perusahaan terhadap karyawannya. Salah satu faktor yang mempengaruhi persepsi karyawan dalam bekerja pada sebuah perusahaan atau instansi adalah penilaian kinerja karyawan yang diterapkan oleh perusahaan.

Kinerja karyawan terbentuk berdasarkan persepsi yang dimiliki masing-masing karyawan. Persepsi yang dimiliki karyawan salah satunya adalah adanya persepsi penilaian kinerja yang adil yang diperoleh karyawan atas prosedur penilaian yang dilakukan oleh perusahaan. Atasan dianggap sebagai pimpinan yang mereka percaya dan sebagai panutan dalam pekerjaan mereka. Oleh karena itu, prosedur yang diterapkan oleh atasan menjadi persepsi adil ataupun tidak adil bagi bawahan.

Secara umum hasil penelitian Maurer, Mitchell dan Barbeite menjelaskan bahwa sistem penilaian kinerja 360 derajat lebih memberikan pengaruh positif salah satunya adalah tingkat penerimaan diri karyawan

yang positif terhadap sistem penilaian kinerja dan juga dapat meningkatkan persepsi positif terhadap penilaian kinerja.

c. Pengaruh penilaian prestasi kerja 360 derajat terhadap keadilan prosedural melalui persepsi karyawan

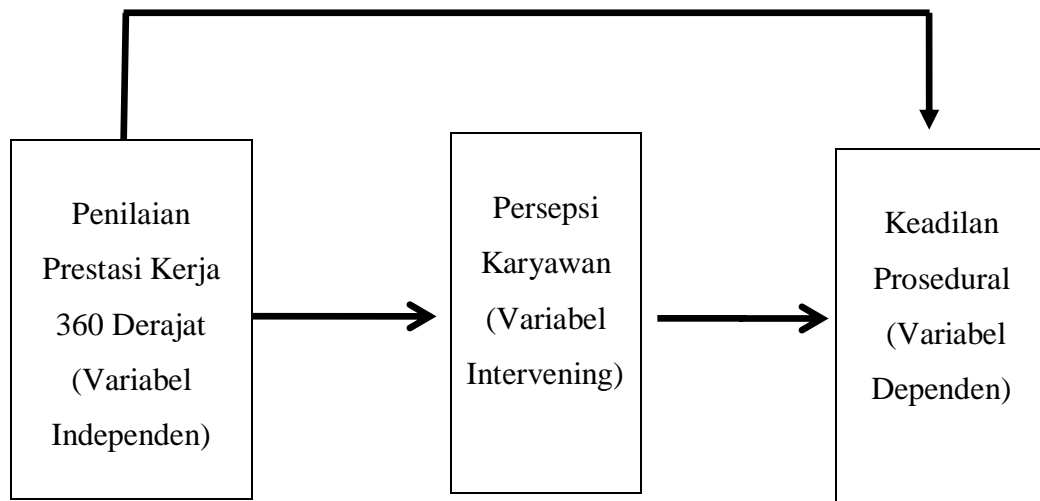
Penilaian prestasi kerja 360 derajat yang dilakukan perusahaan ataupun instansi dapat meningkatkan rasa keadilan karyawan terhadap prosedural penilaian kinerja. Hal ini akan membuat karyawan semangat dan termotivasi dalam bekerja karena penilaian kinerja karyawan telah sesuai dengan prosedur penilaian kinerja seperti yang mereka harapkan pada perusahaan atau instansi tempat mereka bekerja tersebut.

Meningkatnya rasa keadilan karyawan terhadap prosedural penilaian kinerja tersebut tidak timbul secara langsung karena adanya penilaian kinerja yang diberikan perusahaan. Namun disebabkan adanya persepsi karyawan yang diperolehnya melalui adanya penilaian prestasi kerja 360 derajat yang diterapkan pada perusahaan tersebut.

Meningkatnya persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja akan membuat mereka termotivasi sehingga timbul rasa kepercayaan dalam diri masing-masing karyawan. Dengan adanya kepercayaan yang tinggi dan penerimaan diri karyawan dengan baik maka karyawan akan terus berusaha untuk melakukan yang terbaik bagi organisasinya sehingga karyawan termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik lagi guna mencapai tujuan perusahaan atau instansi. Dengan kata lain meningkatnya kinerja karyawan didasarkan pada persepsi keadilan yang mereka rasakan terhadap prosedur penilaian kinerja karyawan.

Kerangka berfikir menggambarkan pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Berdasarkan landasan teori dan masalah penelitian maka peneliti mengembangkan kerangka penelitian ini yang diuji secara simultan yaitu penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat (X) mempengaruhi baik secara langsung

maupun tidak langsung terhadap Keadilan Prosedural (Y). Dalam hal ini terdapat variabel antara (Variabel Intervening) yaitu Persepsi Karyawan.



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah, kajian teori dan kerangka berfikir maka hipotesis penelitian ini adalah :

- 1) H₁: Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat berpengaruh positif terhadap Keadilan Prosedural
- 2) H₂: Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat berpengaruh positif terhadap Persepsi Karyawan
- 3) H₃: Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat berpengaruh positif terhadap Keadilan Prosedural melalui Persepsi Karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Jenis Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah jenis penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang dapat dicapai dengan menggunakan prosedur-prosedur statistik atau cara-cara lain dari kuantifikasi atau pengukuran.¹

Metode kuantitatif adalah metodologi penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu dan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian *survey*. Dalam penelitian *survey*, informasi yang dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuesioner.²

Penelitian ini termasuk penelitian Kasual Komparatif (*Casual Comparative Research*). Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki kemungkinan hubungan sebab-akibat dengan cara berdasar atas pengamatan terhadap akibat yang ada dan mencari kembali faktor yang mungkin menjadi penyebab melalui data tertentu.³ Hal yang ditekankan dalam penelitian ini adalah pengujian hipotesis untuk memperoleh generalisasi dalam menjelaskan fenomena dalam bentuk hubungan antar variabel yang diajukan.

¹Syahrum dan Salim, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, (Bandung: Citapustaka Media, 2014), h. 39

²V. Wiratna Sujarweni, *Metodologi Penelitian*, (Yogyakarta: Pustaka Baru Press, 2014), h. 39

³Sumadi Suryabrata, *Metodologi Penelitian*, (Depok : Rajawali Press, 2012), h. 84

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Medan di Jl. H. Adam Malik. Adapun waktu penelitian dilakukan dari bulan Maret 2019 sampai bulan Juni 2020.

C. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer. Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama, di lokasi penelitian atau objek penelitian. Misalnya, dari individu atau perseorangan seperti hasil wawancara dan pengisian kuisioner.⁴

2. Sumber Data

Data adalah sekumpulan fakta atau bukti yang disajikan untuk tujuan tertentu.⁵ Adapun sumber data yang dipakai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Sumber Data Primer

- 1) *Person*, yaitu individu atau perseorangan. Sumber data yang bisa memberikan data berupa suatu jawaban lisan melalui wawancara.
- 2) *Place*, yaitu data yang diperoleh dari gambaran tentang situasi dan kondisi yang secara langsung berkaitan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian.
- 3) *Paper*, yaitu sumber data yang menyajikan tanda-tanda berupa huruf, angka, gambar atau simbol-simbol lain.⁶ Data ini dapat berupa buku informasi kantor, data demografi data sekunder organisasi di Bank BNI Syariah Kantor Cabang Medan.

⁴Husein Umar, *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, (Jakarta : PT. Grafindo Persada, 2011), h. 60

⁵Moh. Pabundu Tika, *Metodologi Riset Bisnis*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2006), h. 57

⁶Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta : Rineka Cipta), h. 129

b. Sumber Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua setelah data primer.⁷ Adapun data-data yang termasuk data sekunder dalam penelitian ini adalah data yang berasal dari dokumen-dokumen yang berasal dari Bank BNI Syariah Kantor Cabang Medan yang berkaitan dengan data-data yang valid yang diperlukan dalam penelitian.

D. Populasi dan Sampel

Populasi dan sampel perlu ditetapkan dalam suatu penelitian. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan data penelitian yang sesuai dengan yang diharapkan.

1. Populasi

Populasi adalah seluruh objek yang diteliti atau keseluruhan sasaran yang seharusnya diteliti dan pada populasi itu hasil penelitian diberlakukan.⁸ Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank BNI Syariah Cabang Medan yang terdiri dari 72 karyawan.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pengukuran sampel merupakan suatu langkah untuk menentukan besarnya sampel yang diambil dalam melaksanakan penelitian suatu objek. Untuk menentukan besarnya sampel bisa dilakukan dengan statistik atau berdasarkan estimasi penelitian. Pengambilan sampel ini harus dilakukan sedemikian rupa sehingga diperoleh sampel yang benar-benar dapat berfungsi atau dapat menggambarkan keadaan populasi yang sebenarnya

⁷Burhan, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, (Jakarta : Prenada Media, 2005), h. 128

⁸Moh Kasiran, *Metodologi Penelitian Kualitatif-Kuantitatif*, (Malang : UIN Mailiki Press, 2010), h. 257

dengan istilah *representatif* (mewakili).⁹Banyaknya sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 30 karyawan.

E. Teknik Sampling

Dalam penelitian ini teknik *sampling* yang digunakan yaitu *Nonprobability Sampling* dengan teknik *Purpose Sampling*. *Purpose Sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan-pertimbangan tertentu.¹⁰ Alasan menggunakan teknik *Purpose Sampling* adalah karena tidak semua sampel memiliki kriteria yang sesuai dengan fenomena yang diteliti. Oleh karena itu, penulis memilih teknik *Purpose Sampling* yang menetapkan pertimbangan-pertimbangan atau kriteria-kriteria tertentu yang harus dipenuhi oleh sampel-sampel yang digunakan dalam penelitian ini.

Dalam penelitian ini yang menjadi sampel penelitian adalah karyawan yang memenuhi kriteria tertentu. Pemilihan kriteria karyawan ini berdasarkan pada karyawan yang memiliki atasan, bawahan dan rekan kerja pada satu departemen maupun di departemen lain. Pemilihan kriteria sampel karyawan ini sesuai dengan konsep penilaian prestasi kerja 360 derajat yang melibatkan penilai lebih dari satu orang penilai.

Maka berdasarkan kriteria tersebut penulis mengambil sebanyak 30 orang karyawan dengan pembagian pekerjaan sebagai berikut :

Tabel 3.1 Sampel

No.	Jabatan	Jumlah (Orang)
1.	<i>Branch Manager</i>	1
2.	<i>Bussines Manager</i>	1

⁹ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R & D*, (Bandung : Alfabeta, 2016) , h. 81

¹⁰Ibid, h. 85

3.	<i>Operational Manager</i>	1
4.	<i>Recovery & Remedial Head</i>	1
5.	<i>SME Financing Head</i>	1
6.	<i>Processing Head</i>	1
7.	<i>Back Office Head</i>	1
8.	<i>Financing Administration Head</i>	1
9.	<i>Sub Branch Manager (SBM)</i>	4
10.	<i>Operational Service Head</i>	4
11.	<i>Customer Service Head</i>	1
12.	<i>Customer Service</i>	7
13.	<i>Consumer Head</i>	1
14.	<i>Funding Head</i>	1
15.	<i>Funding Sales Officer</i>	2
16.	<i>Micro Sales Head</i>	1
17.	<i>Micro Financing Resk Head</i>	1
Total		30

F. Defenisi Operasional

Defenisi operasional menjelaskan karakteristik dari objek dalam elemen-elemen yang dapat diobservasi yang menyebabkan konsep dapat diukur dan dioperasionalkan dalam penelitian. Untuk memberikan gambaran yang jelas dan memudahkan pelaksanaan penelitian ini, maka perlu diberikan defenisi variabel

operasional yang akan diteliti. Variabel merupakan segala sesuatu yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai.¹¹

1. Variabel Dependen (Variabel Terikat)

Variabel dependen merupakan variabel yang menjadi pusat dalam penelitian. Tujuan penelitian adalah untuk memahami, menjelaskan dan memprediksi variabel terikat yang dalam penelitian ini adalah prosedural keadilan penilaian kinerja. Prosedur keadilan dalam penilaian kinerja ini sangat diperlukan agar tidak ada rasa ketidakadilan pada kalangan karyawan terhadap prosedur penilaian kinerja yang diterapkan oleh perusahaan.

2. Variabel Independen (Variabel Bebas)

Variabel Independen merupakan variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik mempengaruhi secara positif maupun secara negatif.¹² Variabel independen dalam penelitian ini adalah penilaian prestasi kerja 360 derajat. Penilaian prestasi kerja 360 derajat adalah sebuah penilaian prestasi kinerja karyawan yang berasal dari berbagai sumber penilai yaitu meliputi atasan, rekan kerja sejawat, bawahan dan diri sendiri.

3. Variabel Intervening (Variabel Antara)

Kepuasan Karyawan disini berperan sebagai variabel *intervening* (variabel antara). Variabel *intervening* adalah variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen, tetapi tidak diamati, variabel ini merupakan variabel antara yang terletak diantara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen.¹³ Variabel Intervening dalam penelitian ini adalah persepsi karyawan.

¹¹Uma sekaran, *Metode Penelitian Untuk Bisnis*, (Jakarta : Salemba Empat, 2011), h. 15

¹²Ibid,h. 17

¹³Sugiyono,*Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R & D*, (Bandung : Alfabeta, 2016) , h. 39

Tabel 3.2 Defenisi Operasional

No.	Variabel	Defenisi	Indikator	Skala
1.	Penilaian kinerja 360 derajat (Variabel X)	Metode penilaian kinerja yang dilakukan oleh banyak pihak atau multipel. Penilai dapat terdiri dari atasan, rekan kerja, bawahan, pelanggan, nasabah dan diri sendiri. ¹⁴ sehingga hasil yang diperoleh diharapkan lebih jujur, adil dan tepat sasaran.	<ul style="list-style-type: none"> • Indikator yang dinilai adalah Hasil kerja, Keterampilan kerja, Pengetahuan jabatan, Pengambilan keputusan, Kepemimpinan, Kerjasama, Tanggung-jawab, Disiplin, Inisiatif, Komunikasi, Melayani dan Sikap 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Likerts</i>
2.	Keadilan Prosedural (variabel Y)	merujuk pada pertimbangan yang dibuat oleh karyawan mengenai keadilan yang dipersepsikan mengenai proses yang digunakan oleh organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Konsistensi, Minimalisasi bias, Informasi yang akurat, Dapat diperbaiki, Representative dan Etis 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Likerts</i>

¹⁴Akhmad fauzi dan Rusdi Hidayat N. A, *Manajemen Kinerja*, (Surabaya : Airlangga University Press, 2020, h. 85

		<p>untuk tiba pada keputusan seperti siapa yang menerima promosi, berapa kenaikan gaji yang akan diberikan dan bagaimana pembayaran bonus akan dialokasikan.¹⁵</p>		
3.	Persepsi Karyawan (Variabel Z)	<p>Persepsi merupakan proses dimana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka. Seorang karyawan dapat menganggap perusahaan mereka adalah tempat kerja yang baik, tunjangan yang bagus dan karyawan bisa juga</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Harapan (<i>Expectacy</i>) • Nilai (<i>Valence</i>) • Pertautan (<i>Instrumentaly</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Likerts</i>

¹⁵John M. I, Robert Konopaske dan Michael T. M, *Peilaku dan Manjemen Organisasi*, (Jakarta : PT. Gelora Aksara Pratama, 2006), h. 161

		beranggapan sebaliknya. ¹⁶		
--	--	--	--	--

G. Instrumen Pengumpulan Data

1. Kuisisioner

Kuisisioner berasal dari bahasa latin: *Questionnaire*, yang berarti suatu rangkaian pertanyaan yang berhubungan dengan topik tertentu diberikan kepada sekelompok individu dengan maksud untuk memperoleh data.¹⁷ Kuisisioner atau angket merupakan alat pengumpulan data dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan. Diharapkan dengan menyebarkan daftar pertanyaan-pertanyaan kepada setiap responden, peneliti dapat menghimpun data yang relevan dengan tujuan penelitian dan memiliki tingkat reliabilitas serta validitas yang tinggi.¹⁸

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan kuisisioner/angket tertutup, dimana responden hanya memilih jawaban yang tersedia. Skala pengukuran yang digunakan dalam instrument ini adalah *skala likert*. Skala *likert* memiliki dua bentuk pernyataan, yaitu pernyataan positif dan negatif. Pernyataan positif diberi skor 4, 3, 2, dan 1, sedangkan pernyataan negatif diberi skor 1, 2, 3 dan 4. Bentuk pernyataan terdiri dari sangat setuju, setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Peneliti memberikan 4 (Empat) alternatif jawaban kepada responden, maka skala yang digunakan 1 sampai 4, bobot pemetaan adalah sebagai berikut:¹⁹

¹⁶Stephen P. Robbins dan Timonthy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta : Salemba Empat, 2008), h. 175

¹⁷Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan Penelitian Gabungan, edisi pertama*, (Jakarta : Prenamedia group, 2014) h.199

¹⁸Wardi Bachtiar, *Metodologi Penelitian Ilmu Dakwah* (Jakarta: Logos, 1997), h.75-76.

¹⁹ Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Pogram IBM SPSS 19*, (Semarang : Penerbit UNDIP, 2011), h. 47

Tabel 3.3 Skor Skala Likert 4 poin

Jawaban	Skor Untuk Pernyataan	
	Positif	Negatif
Sangat Setuju (SS)	4	1
Setuju (S)	3	2
Tidak Setuju (TS)	2	3
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	4

Dengan Skala *Likert's*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai panduan untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Jawaban setiap instrumen yang menggunakan skala *Likert's* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif. Apabila item bernilai positif maka angka terbesar diletakkan pada “sangat setuju”, sedangkan jika item bernilai negatif maka angka tersebut diletakkan pada “sangat tidak setuju”. Setiap item diberi respon yang tertutup.²⁰

Tabel 3.4 Indikator Instrumen Penelitian

No.	Variabel	Indikator	Nomor Butir	Jumlah Butir	Keterangan
1.	Penilaian Prestasi Kerja 360	Hasil kerja	1,2,3,4	4	Moehariono (2009), Ady Suprianto(20
		Keterampilan	5,6,7,8	4	
		Kerja			
		Pengetahuan	9,10,11,12	4	

²⁰ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R & D*, (Bandung : Alfabeta, 2016), h. 93

	Derajat (variabel X)	Jabatan			16)
		Pengambilan Keputusan	13,14,15, 16	4	
		Kepemimpinan	17,18,19, 20	4	
		Kerja Sama	21,22,23	3	
		Tanggung Jawab	24,25,26, 27	4	
		Disiplin	28,29	2	
		Inisiatif	30,31	2	
		Komunikasi	32,33,34, 35	4	
		Sikap	36	1	
		Melayani	37,38,39	3	
2.	Keadilan Prosedural (variabel Y)	Informasi yang akurat	1,2,3	3	Rakhmawati Haji yanti (2013), Sri Haryanti (2009)
		Representatif/ Keterwakilan	4,5,6	3	
		Meminimalisasi Bias	7,8	2	
		Konsistensi	9,10,11	3	
		Etis	12,13,14	3	
		Dapat diperbaiki	15,16,17	3	
3.	Persepsi Karyawan (variabel Z)	Harapan (<i>Expectacy</i>)	1*,2*, 9*,13*	4	Vroom (1964), Schultz (2006), Nur Mala Sari (2010)
		Nilai (<i>Valence</i>)	6*,10*, 11*,12*	4	
		Pertautan (<i>Instrumentaly</i>)	3*,4*, 5*,7*,8*	5	

Keterangan : *Butir pernyataan negatif

2. Wawancara

Wawancara (*interview*) merupakan teknis dalam upaya menghimpun data yang akurat untuk keperluan melaksanakan proses pemecahan masalah tertentu. Data yang diperoleh dengan teknis ini adalah dengan cara tanya jawab secara lisan dan bertatap muka secara langsung antara seorang atau beberapa orang pewawancara dengan seseorang atau beberapa orang narasumber.²¹

Masing-masing variabel diukur dengan *Skala Likert* yaitu mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang dengan menyatakan setuju atau ketidaksetujuannya terhadap pertanyaan yang diajukan.

H. Teknik Analisis Data

1. Uji Kualitas Data

Dalam penelitian ini, mengukur variabel dengan menggunakan instrumen kuisioner harus dilakukan pengujian kualitas terhadap data yang diperoleh dari responden. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan *valid* dan *reliable* sebab kebenaran data yang diolah sangat menentukan kualitas hasil penelitian. Adapun uji kualitas data yang digunakan peneliti yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Validitas suatu butir pertanyaan dapat dinilai pada hasil *output*

²¹Op. Cit, h.72

program SPSS 16.0 pada tabel dengan judul *Item-Total Statistic*. Menilai validitas masing-masing butir pertanyaan dapat dilihat dari nilai *corrected item total correlation* $> r$ tabel atau suatu butir pertanyaan dianggap valid jika koefisien korelasi *product moment* melebihi 0,3610.²²

Kriteria pengujian validitas adalah sebagai berikut :

- 1) Jika *r_{hitung positif}* dan $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka butir pertanyaan tersebut valid.
- 2) Jika *r_{hitung negatif}* dan $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka butir pertanyaan tersebut tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dilakukan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Hasil uji reliabilitas kuesioner sangat tergantung pada kesungguhan responden dalam menjawab semua item pertanyaan penelitian.

Instrumen dapat dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu, atau bila nilai Alpha lebih besar dari r_{tabel} .²³ Alat ukur yang akan digunakan adalah *Cronbach Alpha* melalui SPSS Versi 16.0. Reliabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach Alpha* $> 0,60$.

Tabel 3.5 Keterangan Uji Reliabilitas

No.	Nilai <i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
1.	0,00 s/d 0,20	Kurang Reliabel
2.	0,21 s/d 0,40	Agak Reliabel

²²Suliyanto, *Analisis Data Dalam Aplikasi Pemasaran*, (Bogor : Ghalia, 2005), h. 42

²³Duwi Priyanto, *Mandiri Belajar SPSS*, (Yogyakarta: Mediakom, 2008), h. 26.

3.	0,41 s/d 0,60	Cukup Reliabel
4.	0,61 s/d 0,80	Reliabel
5.	0,81 s/d 1,00	Sangat Reliabel

Sumber : Bhuno Agung Nugroho²⁴

2. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum.²⁵ Analisis deskriptif dimaksudkan untuk mengetahui karakteristik dan tanggapan responden terhadap item-item pertanyaan pada kuesioner. Pada teknik analisis ini seluruh item yang diteliti dideskripsikan dengan menggunakan nilai rata-rata dan persentase dari skor jawaban responden. Analisis penelitian ini menggunakan SPSS Versi 16.0

Analisis statistik deskriptif biasanya digunakan apabila tujuan penelitian tidak menarik kesimpulan, hanya memberikan gambaran atau deskriptif tentang data yang ada. Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, *sum*, dan *range*.²⁶

Adapun cara membuat distribusi frekuensi adalah sebagai berikut:²⁷

a. Menentukan Jumlah Kelas Interval (K)

$$K = 1 + 3,3 \log n$$

Keterangan:

K = jumlah kelas interval

²⁴Bhuno Agung Nugroho, *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian Dengan SPSS*, (Yogyakarta : Andi Offset, 2005), h. 72

²⁵Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. (Bandung : Alfabeta, 2010), h 17.

²⁶Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Pogram IBM SPSS 19*, (Semarang : Penerbit UNDIP, 2011), h. 19

²⁷ Sugiyono, *Statistika Untuk Penelitian*, (Bandung : Alfabeta, 2007), h. 34

n = jumlah data

Log = logaritma

b. Menentukan Rentang Data (R)

$$R = \text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum}$$

c. Menentukan Panjang Kelas (P)

$$P = \text{Rentang Data (R)} / \text{Jumlah Kelas (K)}$$

d. Menghitung Distribusi Kecenderungan Variabel

$$\text{Mean Ideal (Mi)} = \frac{1}{2} (\text{X max} - \text{X min})$$

$$\text{Standar Deviasi Ideal (Sdi)} = \frac{1}{6} (\text{X max} - \text{X Min})$$

Kategori Indikator dapat dicari dengan perhitungan sebagai berikut:²⁸

Tabel 3.6 Kategori Indikator Variabel

Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat dan Keadilan Prosedural

Interval	Kategori
$< \{Mi - 1 (Sdi)\}$	Buruk
$\{Mi - 1 (Sdi) \text{ s/d } \{Mi + (Sdi)\}$	Cukup
$> \{Mi + 1 (Sdi)\}$	Baik

Sumber : Sugiyono, 2007

Tabel 3.7 Kategori Indikator Variabel Persepsi Karyawan

Interval	Kategori
$< \{Mi - 1 (Sdi)\}$	Rendah

²⁸Ibid, h. 34

$\{Mi - 1 (Sdi) \text{ s/d } \{Mi + (Sdi)\}$	Sedang
$>\{Mi + 1 (Sdi)\}$	Tinggi

Sumber : Sugiyono, 2007

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas adalah untuk mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal. Uji normalitas untuk mengetahui apakah variabel dependen dan independen atau keduanya berdistribusi normal, mendekati normal atau tidak. Uji normalitas pada model regresi digunakan untuk menguji apakah nilai residual terdistribusi secara normal atau tidak. Jadi dalam hal ini yang diuji normalitas bukan masing-masing variabel independen dan dependen tetapi nilai residual yang dihasilkan dari model regresi.

Model regresi yang baik hendaknya berdistribusi normal atau mendekati normal. Mendeteksi apakah data berdistribusi normal atau tidak dapat diketahui dengan menggambarkan penyebaran data melalui sebuah analisis grafis (seperti diagram histogram) dan *Kolmogrof-Semirnov* dengan signifikansi $> 0,05$ maka data normal.²⁹

b. Uji Heteroskedastisitas

Tujuan dari pengujian ini adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Model

²⁹Husein umar, *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, (Jakarta : Grafindo Persada, 2011), h.181

regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau dengan kata lain tidak terjadi heteroskedastisitas.

Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat menggunakan Uji *Glejser*. Uji *Glejser* mengusulkan untuk meregres nilai absolut residual terhadap variabel independen. Jika variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadi Heteroskedastisitas.³⁰

Persamaan regresi *Glejser* adalah sebagai berikut:

$$|U_t| = \alpha + \beta X_i + v_t$$

Keterangan:

$|U_t|$ = nilai absolut residual

X_i = variabel independen³¹

Kriteria terjadinya heteroskedastisitas dalam model regresi jika signifikannya $< 0,05$. Apabila signifikan $> 0,05$ maka penelitian dapat dilanjutkan.

c. Uji Linearitas

Uji Linearitas digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel memiliki hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji ini akan memberikan informasi mengenai model empiris mana yang baik, apakah linear, kubik atau kuadrat.

Penelitian ini menggunakan *Uji Lagrange Multiplier*. Estimasi dengan uji ini bertujuan untuk mendapatkan nilai *chisquare*/ χ^2 hitung atau $n \times R^2$,

³⁰Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*, (Semarang : Penerbit UNDIP, 2011), h. 139

³¹Ibid, h.142

dimana n merupakan jumlah populasi/responden dan didapatkan dari pengujian regresi linear berganda, yang kemudian nilai variabel independen dikuadratkan dan diregresikan. Output tersebut dilihat nilai untuk menghitung, apabila $C^2_{hitung} < \text{tabel}$, maka model regresi linier. Nilai tabel menggunakan tingkat signifikan 0,05 dengan melihat df sebanyak $n-1$ ($df = 57$).³²

4. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk menghasilkan keputusan apakah hipotesis diterima atau di tolak. Uji hipotesis dilakukan untuk menganalisis pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen yang diajukan pada hipotesis penelitian.

a. Uji Hipotesis 1 dan 2

Uji hipotesis 1 dan 2 menggunakan regresi linear sederhana. Hasil persamaan regresi yang digunakan untuk melakukan prediksi seberapa tinggi satu nilai variabel independen dan satu nilai variabel dependen. Persamaan regresi linear sederhana sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

Y = Subjek dalam variabel dependen yang diprediksi

a = Harga Y ketika harga $X=0$ (harga konstan)

b = Koefisien regresi

X = Subjek dalam variabel independen yang mempunyai nilai tertentu

³²Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*, (Semarang : Penerbit UNDIP, 2011), h. 166

Apabila nilai konstanta (a) bernilai positif, maka hipotesis tersebut memiliki pengaruh positif. Untuk mengetahui hipotesis berpengaruh positif dan signifikan, maka dapat dilihat data t tabel dengan taraf signifikan 5%. Apabila nilai t hitung lebih tinggi dibandingkan nilai t tabel, maka variabel memiliki pengaruh yang signifikan.³³ Dalam melakukan analisis regresi linear sederhana penulis menggunakan bantuan komputer dengan program SPSS Versi 16.0

b. Uji Hipotesis 3

Analisis jalur (*Path Analysis*) merupakan pengembangan dari analisis regresi linier berganda, sehingga analisis regresi dapat dikatakan sebagai bentuk khusus dari analisis jalur. Analisis jalur digunakan untuk melukiskan dan menguji model hubungan antar variabel yang berbentuk sebab akibat (bukan bentuk hubungan sebab akibat). Melalui analisis jalur ini akan dapat ditemukan jalur mana yang paling tepat dan singkat suatu variabel independen menuju variabel dependen yang terakhir.³⁴

Model analisis jalur merupakan pengembangan dari model regresi yang digunakan untuk menguji kesesuaian dari matrik korelasi dari dua atau lebih model yang diperbandingkan dengan melihat pengaruh antar faktor dalam sebuah model jalur. Untuk menguji pengaruh variabel *intervening* digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model causal*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab-akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis.

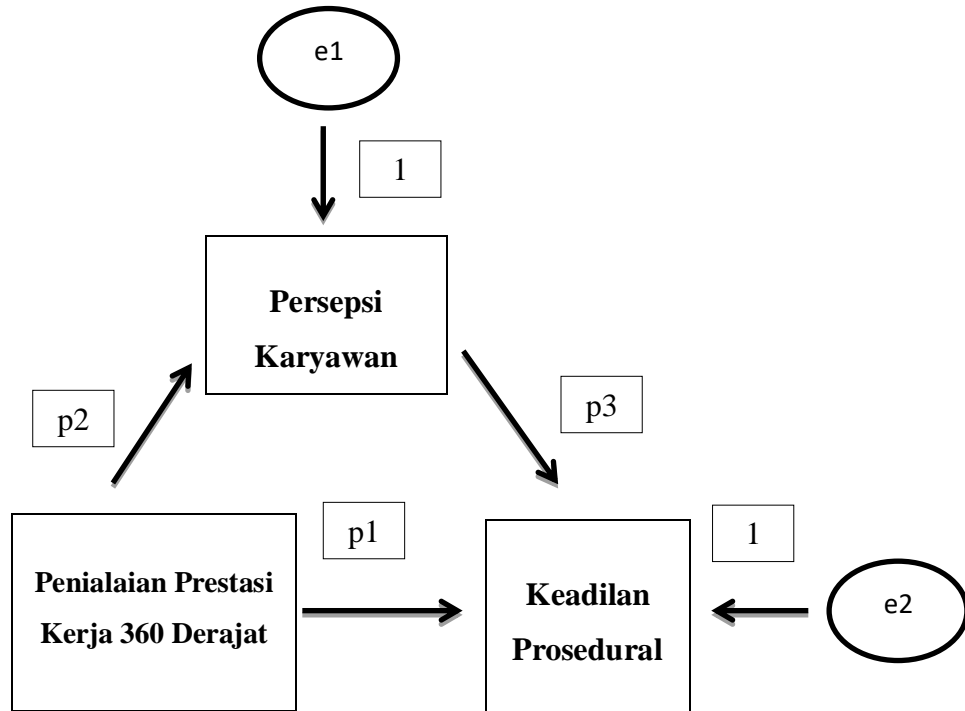
³³Wiratna dan Poly, *Statistika Untuk Penelitian*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2012), h. 83

³⁴Sugiyono, *Statistika Untuk Penelitian*, (Bandung : Alfabeta, 2007), h. 297

Apa yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner.³⁵

Langkah menentukan hipotesis 3 adalah sebagai berikut:

1. Langkah Pertama



Gambar 3.1 Path Analysis

Keterangan :

- p1 = Koefisien *path* dari pengaruh langsung Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat ke Keadilan Prosedural
- p2 = Koefisien *path* dari pengaruh tidak langsung Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat ke Persepsi Karyawan
- p3 = Koefisien *path* dari Persepsi Karyawan ke Keadilan Prosedural
- e1 = Residual atas Persepsi Karyawan ($e1 = \sqrt{(1 - R^2)}$)

³⁵ Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Pogram IBM SPSS 19*, (Semarang : Penerbit UNDIP, 2011), h. 250

e1 = Residual atas Keadilan Prosedural dari Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat ($e2 = \sqrt{(1 - R^2)}$)

2. Langkah Kedua

Koefisien jalur dihitung dengan membuat 2 (dua) persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan. Dalam hal ini persamaan tersebut adalah :

$$\text{Persepsi Karyawan} = \alpha + p2 \text{ Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat} + e1 \dots \dots \dots (1)$$

$$\text{Keadilan Prosedural} = \alpha + p1 \text{ Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat} + p3 \text{ Persepsi Karyawan} + e2 \dots \dots \dots (2)$$

Standardized koefisien untuk Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat pada persamaan (1) akan memberikan nilai p2. Sedangkan koefisien untuk Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat dan Persepsi Karyawan pada persamaan (2) akan memberikan nilai p1 dan p3.³⁶

Apabila nilai *standardized* beta penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat pada hasil *output* persamaan (1) > 0.00 dan menghasilkan signifikan 0.00 berarti dapat diketahui bahwa Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat mempengaruhi Persepsi Karyawan. Nilai *unstandardized* beta Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat merupakan jalur *path* p1 dan nilai *unstandardized* beta Persepsi Karyawan merupakan nilai jalur *path* p2.

3. Langkah Ketiga

Hasil dari analisis jalur Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat dapat berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap Persepsi Karyawan. Besar dari pengaruh langsung dapat dilihat, sedangkan besar pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya atau dengan total pengaruh Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat ke Persepsi Karyawan. Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh

³⁶Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*, (Semarang : Penerbit UNDIP, 2011), h. 251

perkalian koefisien ($p_2 \times p_3$) dilihat signifikan atau diuji dengan *Sobel Tests* sebagai berikut :

$$Sp_2p_3 = \sqrt{P_3^2 Sp_3^2 + P_2^2 Sp_3^2 + Sp_2^2 Sp_3^2}$$

Berdasarkan hasil Sp_2p_3 kita dapat menghitung nilai t statistik pengaruh mediasi dengan rumusan sebagai berikut :

$$t = \frac{p_2p_3}{Sp_2p_3}$$

Setelah nilai t hitung diketahui, kemudian dibandingkan dengan t tabel dengan tingkat signifikan 0.05 yaitu sebesar 0,3610. Apabila nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi signifikan yang berarti ada pengaruh mediasi atau dengan kata lain hipotesis diterima.³⁷

³⁷Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*, (Semarang : Penerbit UNDIP, 2011), h. 255

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah PT. Bank Negara Indonesia Syariah

Sejak awal didirikan pada tanggal 5 Juli 1946, sebagai bank pertama yang secara resmi dimiliki Negara Indonesia. BNI merupakan pelopor terciptanya berbagai produk dan layanan jasa perbankan. BNI terus memperluas perannya, tidak hanya terbatas sebagai bank pembangunan, tetapi juga ikut melayani kebutuhan transaksi perbankan masyarakat umum dengan berbagai segmentasinya mulai dari Bank Terapung, Bank Sarinah (Bank Khusus Perempuan) sampai dengan Bank Bocah khusus anak-anak. Seiring dengan pertambahan usianya yang memasuki 67 tahun, BNI tetap kokoh berdiri dan siap bersaing di industri perbankan yang semakin kompetitif. “tak henti berkarya” BNI akan terus berinovasi dan berkreasi, tidak hanya terbatas pada penciptaan produk dan layanan perbankan, bahkan lebih dari itu BNI juga bertekad untuk menciptakan value pada setiap karyanya.¹

Berdiri sejak 1946, BNI yang dahulu dikenal sebagai Bank Negara Indonesia, merupakan bank pertama yang didirikan dan dimiliki oleh pemerintah Indonesia. Sejalan dengan keputusan penggunaan tahun pendirian sebagai bagian dari identitas perusahaan, nama Bank Negara Indonesia 1946 resmi digunakan mulai akhir tahun 1968. Perubahan ini menjadikan bank negara Indonesia lebih dikenal sebagai “BNI 46” dan ditetapkan bersamaan dengan perubahan identitas perusahaan tahun 1988. Dari tahun ke tahun BNI selalu menunjukkan kekuatannya dalam industri perbankan dan kepercayaan masyarakat pun terbangun dalam memilih Bank

¹<http://www.bnisyariah.co.id>, diakses pada 2 Mei 2020

Negara Indonesia sebagai pilihan tempat penyimpanan segala alat kekayaan yang terpercaya.

Permintaan akan perbankan yang sesuai dengan prinsip syariah pun mulai bermunculan yang pada akhirnya BNI membuka layanan perbankan yang sesuai dengan syariah dengan konsep dual sistem banking, yakni menyediakan layanan perbankan umum dan syariah sekaligus. Hal ini sesuai dengan UU No. 10 Tahun 1998 yang memungkinkan bank-bank umum untuk membuka layanan syariah, diawali dengan pembentukan Tim Bank Syariah di tahun 1999, Bank Indonesia kemudian mengeluarkan izin prinsip dan usaha beroperasinya Unit Usaha Syariah BNI.² Setelah itu BNI Syariah menerapkan strategi pengembangan jaringan cabang syariah sebagai berikut :

- a. Tepatnya tanggal 29 April 2000 BNI Syariah membuka 5 kantor cabang syariah sekaligus di kota-kota potensial yakni Yogyakarta, Malang, Pekalongan, Jepara dan Banjarmasin.
- b. Tahun 2001 BNI Syariah kembali membuka 5 kantor cabang syariah yang di fokuskan ke kota-kota besar di Indonesia yakni : Jakarta, Bandung, Makassar dan Padang.
- c. Seiring dengan perkembangan bisnis dan banyaknya permintaan masyarakat untuk layanan perbankan syariah tahun 2002 lalu BNI syariah membuka dua kantor cabang syariah baru di Medan dan Palembang.
- d. Di awal tahun 2003 dengan pertimbangan *load bisnis* yang semakin meningkat sehingga untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, BNI Syariah melakukan relokasi kantor cabang syariah dari Jepara ke Semarang. Sedangkan untuk melayani masyarakat kota Jepara BNI Syariah membuka Kantor Cabang Pembantu Syariah Jepara.
- e. Pada bulan Agustus dan September 2004, BNI Syariah membuka layanan BNI Syariah Prima di Jakarta dan Surabaya. Layanan ini diperuntukkan

²<http://www.bnisyariah.co.id>, diakses pada 2 Mei 2020

bagi individu yang membutuhkan layanan perbankan yang lebih personal dalam suasana nyaman.

Dari awal beroperasi hingga kini, BNI Syariah menunjukkan pertumbuhan yang signifikan. Disamping itu komitmen pemerintah terhadap pengembangan perbankan syariah semakin kuat dan kesadaran keunggulan produk perbankan syariah juga semakin meningkat.

2. Sejarah PT. BNI syariah Cabang Medan

Bank Negara Indonesia Syariah cabang Medan adalah salah satu usaha PT. BNI untuk melayani para nasabah yang menghendaki sistem perbankan berdasarkan prinsip syariah dalam rangka mewujudkan bank BNI sebagai *Universal Banking* yang merupakan unit terbesar dari BNI dan secara struktural tidak terpisahkan dengan unit-unit lain di BNI dan khususnya bergerak di perbankan syariah. Namaundemikian dalam operasional dan pembukuannya sama sekali tidak terpisahkan dengan BNI yang melakukan kegiatan umum, tanpa mengurangi fasilitas layanan yang ada di bank BNI.

Adapun dasar-dasar pemikiran berdirinya Bank Negara Indonesia syariah cabang Medan berdasarkan ketentuan dan aturan yang berkaitan dengan perbankan syariah adalah sebagai berikut :

- a. Undang-Undang No. 10 tahun 1998.
- b. Surat Keputusan Direksi bank Indonesia berdasarkan prinsip syariah, perubahan kegiatan usaha dan pembukuan kantor cabang syariah.
- c. Surat Keputusan Direksi bank Indonesia No. 32/23/Kep/Dir tanggal 12 Mei 1999 tentang Bank Umum berdasarkan prinsip syariah,
- d. Peraturan Bank Indonesia No. 2/14/PBI/2000 tanggal 27 Februari 2000 tentang giro wajib minimum dalam rupiah dan valuta asing bagi bank umum yang telah melakukan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah.

- e. Peraturan Bank Indonesia No. 2/14/PBI/2000 tanggal 9 Juni 2000 tentang perubahan atas peraturan Bank Indonesia No. 1/3/PBI/1999 tentang penyelenggaraan kliring lokal dan penyelesaian akhir transaksi pembayaran antar bank atas kliring lokal.
- f. Peraturan Bank Indonesia No. 2/9/PBI/2000 tanggal 23 Juni 2000 tentang pasar uang antara Bank berdasarkan prinsip syariah.
- g. Peraturan bank Indonesia No. 2/9/PBI/2000 tanggal 23 Juni 2000 tentang sertifikat Wadiah bank Indonesia.
- h. Buku Petunjuk Pendirian Bank Syariah

Bank Negara Indonesia Syariah didirikan pada tanggal 29 april 2000 di Jakarta dan sampai saat ini BNI Syariah telah membuka 14 cabang di Indonesia. Salah satunya Bank Syariah Cabang Medan. BNI Syariah Cabang Medan merupakan cabang yang ke-11 dan didirikan pada tanggal 15 agustus 2002 yang diresmikan oleh Agoes Soebhakti Direktur Ritel Bank Negara Indonesia.

Adapun alasan-alasan pembukaan cabang syariah adalah sebagai berikut:

- a. Menyediakan layanan perbankan yang lengkap (mewujudkan BNI sebagai Universal Banking).
- b. 30 % masyarakat Indonesia menolak sistem bunga (data MUI).
- c. Landasan operasional perbankan syariah sudah kuat.
- d. Masih terbatasnya kompetitor.
- e. Respon dan kepercayaan masyarakat yang besar atas hadirnya bank syariah.

3. Visi, Misi dan tujuan PT. Bank BNI Syariah Cabang Medan

- a. Visi PT. Bank BNI Sayriah Cabang Medan :

“Menjadi bank syariah yang menguntungkan bagi BNI dan terpercaya bagi umat muslim dengan bersungguh-sungguh menjalankan kegiatan

usahanya berdasarkan prinsip-prinsip syariah Islam yang mengacu pada Al-Quran dan Hadist”

b. Misi PT. Bank BNI Syariah Cabang Medan :

- a) Melaksanakan operasional perbankan berdasarkan prinsip syariah Islam.
- b) Memberikan mutu pelayanan yang unggul kepada nasabah dengan sistem form end dan otomasi online.
- c) Meningkatkan usaha bisnis di segmen usaha ritel.
- d) Memberikan kontribusi laba yang nyata terhadap laba Bank BNI secara keseluruhan.
- e) Memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan peduli pada kelestarian lingkungan.
- f) Menciptakan wahana terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi bagi pegawai sebagai perwujudan ibadah
- g) Menjadi acuan tata kelola perusahaan amanah.

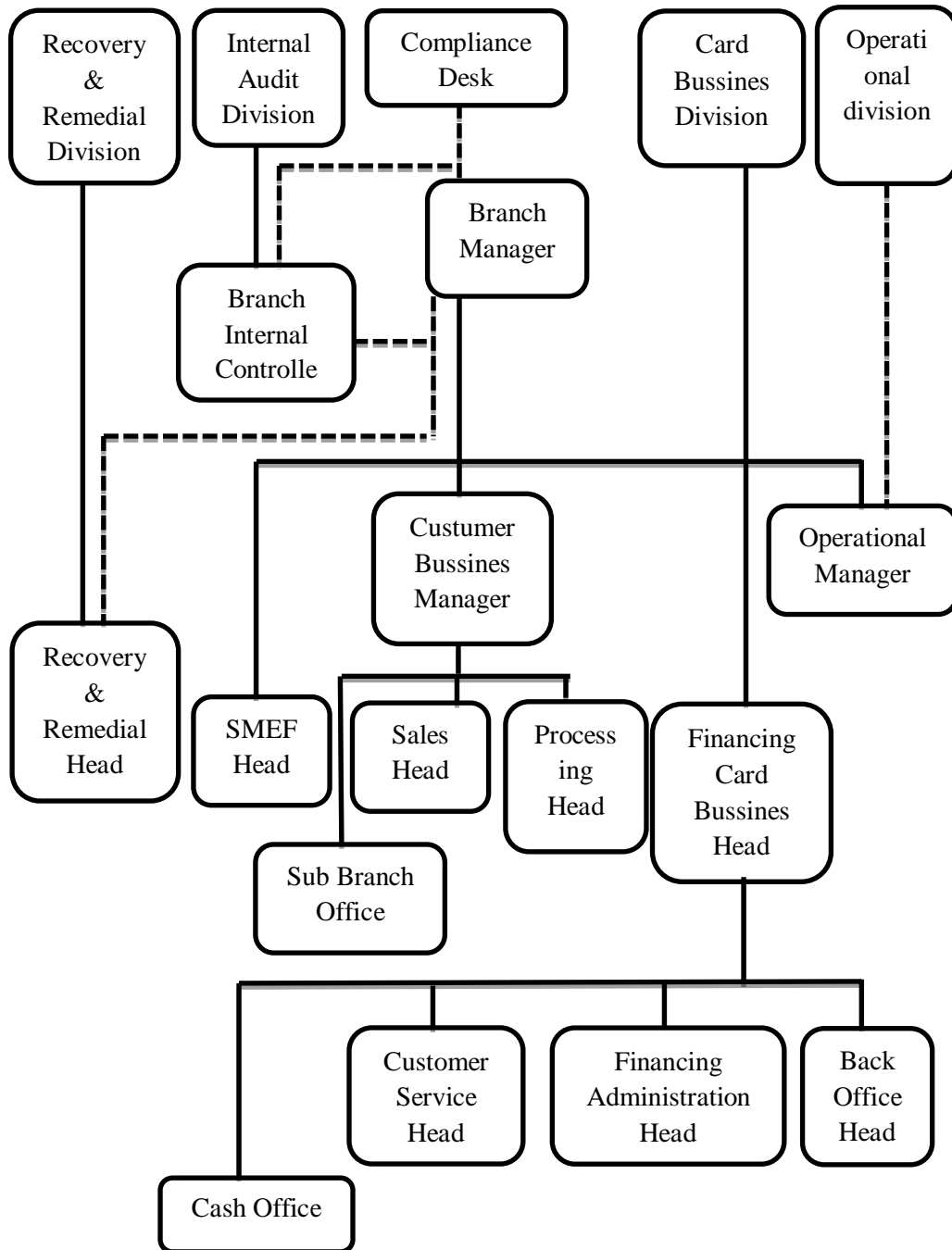
c. Tujuan Bank Negara Indonesia Syariah cabang Medan

Untuk menampung keinginan masyarakat yang ingin menggunakan Bank Syariah serta untuk mempercepat pengembangan kegiatan usaha syariah dengan memanfaatkan jaringan Bank BNI Syariah Cabang Medan.³

³<http://www.bnisyariah.co.id>, diakses pada 2 Mei 2020

4. Struktur Organisasi PT. Bank BNI Syariah

a. Struktur Kantor Cabang (Konsumtif)



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kantor Cabang (Konsumtif)

5. Fungsi Struktural PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Medan

a. *Recovery & Remedial Head*

Terdiri dari *Recovery & Remedial Officer* dan *Recovery & Remedial Assistant*

Fungsi :

- 1) Aktifitas *collection* kepada nasabah pembiayaan
- 2) Proses usulan penyelamatan nasabah pembiayaan
- 3) Proses usulan dan eksekusi penyelesaian nasabah
- 4) Proses usulan hapus buku nasabah pembiayaan

b. *SME Financing Head*

- 1) Pemasaran produk pembiayaan produktif
- 2) Proses permohonan pembiayaan produktif
- 3) Penilaian jaminan nasabah terkait proses permohonan pembiayaan produktif
- 4) Aktivitas *collection* dan proses usulan penyelamatan pembiayaan produktif
- 5) Proses pengalihan pengelolaan nasabah pembiayaan produktif kepada *recovery* dan *remedial head* sesuai ketentuan berlaku.

c. *Sales Head*

1) *Sales Officer*

- a) Monitoring pemasarn produk pembiayaan konsumen
- b) Pembinaan hubungan, pemantauan perkembangan dan aktifitas cross/up selling kepada nasabah exisiting, khususnya nasabah institusi dan kerja sama lembaga
- c) Pengelolaan aktifitas pemasaran yang dilakukan petugas sales assistant dan direct sales

2) *Funding Officer*

- a) Pemasaran produk dana/jasa kepada nasabah institusi dan perorangan sesuai limit dan ketentuan.
- b) Pembinaan hubungan, pemantauan perkembangan dan aktivitas *cross/up selling* kepada nasabah *existing*, khususnya nasabah institusi dan kerjasama lembaga

3) *Sales Assistant*

- a) Pemasaran produk pembiayaan konsumen
- b) Proses verifikasi awal permohonan pembiayaan konsumen
- c) Proses permohonan pembiayaan talangan haji

4) *Funding Assistant*

- a) Pemasaran produk dan kepada nasabah perorangan sesuai limit dan kewenangan.
- b) Pembinaan hubungan pemantauan perkembangan dan aktivitas *cross/up selling* kepada nasabah *existing* khususnya nasabah institusi dan kerjasama lembaga.

d. *Processing Head*

1) *Consumer Processing Assistant*

- a) Proses verifikasi data dan kelengkapan dokumen permohonan pembiayaan konsumen
- b) Aktivitas penilaian jaminan nasabah terkait permohonan pembiayaan konsumen dan SME jika cabang belum mengikuti aktivitas Sentra Transaksi
- c) Proses pengajuan taksasi yang melibatkan pihak ketiga (*appraisal independent*)
- d) Proses permohonan pembiayaan nasabah melalui aplikasi proses pembiayaan (*origination*) dan pengelolaan validitas datanya.

- e) Pengajuan keputusan atas pembiayaan konsumen yang telah di proses
- f) Pemeriksaan data sistem informasi debitur untuk pembiayaan produktif dan konsumen

2) *Collection Assistant*

- a) Aktivitas *collection* dan memproses usulna penyelamatan pembiayaan konsumen
- b) Proses pengalihan pengelolaan nasabah, pembiayaan produktif kepada *recovery* dan *remedial head* sesuai ketentuan berlaku
- c) Usulan R3 pembiayaan *consumer*

e. *Financing Car Bussines Head*

- 1) Penyusunan rencana, strategi dan laporan penjualan kartu pembiayaan (*hasanah card*) untuk wilayah pemasaran yang menjadi tanggung jawabnya
- 2) Pemasaran produk kartu pembiayaan
- 3) Proses verifikasi awal permohonan kartu pembiayaan
- 4) Aktivitas supervisi aktifitas *collection* kartu pembiayaan wilayah yang menjadi tanggung jawabnya
- 5) Pengelolaan kepegawaian dan proses rekrutmen tenaga pemasar kartu pembiayaan yang berstatus *out sourcing*
- 6) Koordinasi terkait permasalahan pemasaran, operasional dan *collection* kartu pembiayaan di wilayah yang menjadi tanggung jawabnya.

f. *Customer Service Head*

1) *Teller*

- a) Proses permintaan transaksi keuangan dan non keuangan terkait rekening dana yang dilakukan melalui cabang

- b) Pengelolaan kebutuhan kas harian sesuai dengan ketentuan pagu kas
 - c) Pelaksanaan prinsip APU & PPT
- 2) *Customer Service*
- a) Pemasaran dana konsumen kepada nasabah *walk in* dan *cross/upselling* kepada nasabah dana *exisiting*
 - b) Proses pembukuan dan penutupan rekening giro/tabungan/deposito
 - c) Pelaksanaan prinsip APU & PPT
- g. *Financing Administration Head*
- 1) Proses BI *Checking* seluruh segemen pembiayaan cabang
 - 2) Penyusunan akad pembiayaan
 - 3) Proses pengikatan pembiayaan
 - 4) Penyusunan surat keputusan pembiayaan
 - 5) Proses administrasi pembiayaan
 - 6) Pemantauan dokumen *to be obtained*
 - 7) Proses penyimpanan dokumen pembiayaan dan dokumen jaminan pembiayaan
 - 8) Pengelolaan laporan regulator terkait data debitur
 - 9) *Maintan* hubungan dengan notaris
- h. *Back office Head*
- 1) *Operational Assistant*
 - a) Pembukuan transaksi cabang
 - b) Proses transaksi kliring
 - c) Pengelolaan daftar hitam nasabah
 - d) Penyelesaian daftar pos terbuka
 - e) Proses pembukuan garansi bank, L/C dan SKBDN
 - f) Proses permohonan gadai/kepemilikan emas danCCF

- g) Input dan pemantauan rekening pembiayaan, termasuk perubahan data rekening jaminan
- h) Proses transaksi pencairan pembiayaan, pendebitan angsuran dan pelunasan

2) *Administration Assistant*

- a) Pengelolaan laporan keuangan dan kebenaran pembukuan transaksi-transaksi cabang
- b) Pengelolaan administrasi dan data kepegawaian cabang
- c) Pengelolaan urusan pengadaan cabang dan urusan umum lainnya
- d) Pengelolaan kepegawaian penunjang (Satuan pengamanan, supir, pelayan, jaga malam dll)
- e) Usulan penambahan/perubahan/update user CS, SCO, HRIS dan sistem.⁴

B. Hasil Deskripsi Penelitian

1. Uji Deskriptif

a. Demografi Responden

1) Profil Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.1 Jenis Kelamin

JenisKelamin				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pria	13	43.3	43.3	43.3
Wanita	17	56.7	56.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : Data Primer diolah 2020

⁴<http://www.bnisyariah.co.id>, diakses pada 2 Mei 2020

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa responden yang berjumlah 30 orang terdiri dari 43,3 % responden laki-laki dan 56,7 % responden perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa responden yang digunakan dalam penelitian pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Medan didominasi oleh responden laki-laki.

2) Profil Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.2 Usia Responden

Usia				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-30	24	80.0	80.0	80.0
31-40	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : Data Primer diolah 2020

Berdasarkan data diatas terlihat bahwa responden yang berusia 20-30 tahun terdiri dari 24 orang yaitu 80 % dan usia 31-40 tahun terdiri dari 6 orang yaitu 20%. Maka dapat disimpulkan bahwa mayoritas reponden pada penelitian ini berada pada kisaran usia 20-30 tahun.

3) Profil Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4.3 Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid D3	5	16.7	16.7	16.7
S1	25	83.3	83.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : Data Primer diolah 2020

Berdasarkan data diatas terlihat bahwa responden dengan pendidikan terakhir D3/Diploma terdiri dari 5 orang dengan persentase 16,7 %. Pendidikan terakhir S1/Sarjana terdiri dari 25 orang dengan persentase 83,3 %. Maka dapat disimpulkan bahwa responden penelitian pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Medan terdiri dari mayoritas pendidikan terakhir S1/Sarjana.

4) Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4.4 Lama Bekerja

LamaKerja				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-10	25	83.3	83.3	83.3
11-20	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Sumber : Data Primer diolah 2020

Berdasarkan tabel data diatas menunjukkan bahwa responden yang bekerja antara 1-10 tahun terdiri dari 25 orang dengan persentase 83,3 % dan responden yang bekerja antara 11-20 tahun terdiri dari 5 orang dengan persentase 16,7 %. Maka dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden penelitian pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Medan sudah bekerja antara 1-10 tahun.

b. Jawaban Responden

Jawaban responden atas kuisisioner yang diberikan kemudian ditabulasi untuk tujuan analisis data variabel. Variabel Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat terdiri atas 39 item pertanyaan, variabel Keadilan Prosedural terdiri atas 17 item pertanyaan dan variabel Persepsi Karyawan terdiri atas 13 item

pertanyaan. Berdasarkan jawaban responden, maka peneliti dapat menyajikan tabel tentang hasil statistik deskriptif variabel sebagai berikut :

Tabel 4.5 Statistik Deskriptif

Variabel	Taksiran Teoritis	Taksiran Hasil	Rata-rata	Standar Deviasi
Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat (PPK360)	39-156	103-156	125,73	14,932
Keadilan Prosedural (KP)	17-68	28-68	55,70	9,333
Persepsi Karyawan (PK)	13-52	13-52	29,77	10,256

Sumber : Data Primer diolah, 2020

Tabel 4.5 menggambarkan perolehan data jawaban responden dari setiap variabel. Data statistik deskriptif diperoleh dari data yang diolah pada program aplikasi SPSS Versi 16.0. Taksiran teoritis didapatkan dari jumlah item pertanyaan setiap variabel mulai dari jawaban terendah sampai dengan jawaban tertinggi. Taksiran teoritis variabel Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat memiliki sebesar 39-156 diperoleh dari item pertanyaan yang terdiri 39 item di kali dengan jawaban terendah (1) maka taksirannya 39 dan 39 item pertanyaan dikali dengan jawaban tertinggi (4) maka taksirannya 156. Sedangkan taksiran hasil variabel Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat

memiliki sebesar 105-156 diperoleh dari jumlah minimum dan jumlah maksimum jawaban responden.

Rata-rata sebesar 125,73 lebih rendah daripada Standar Deviasi yaitu sebesar 14,932. Hal ini menandakan bahwa data kuisioner yang dibagikan terdistribusi secara normal. Begitu pula untuk variabel Keadilan Prosedural dan Persepsi Karyawan juga terdistribusi secara normal dapat dilihat dari nilai rata-rata skor lebih rendah dibandingkan dengan Standar deviasinya.

Deskripsi data masing-masing variabel dengan menggunakan perhitungan frekuensi dan kecendrungan variabel secara rinci dapat dilihat dalam uraian berikut ini :

1) **Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat**

Berdasarkan data Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat yang diperoleh dari kuisioner dengan 39 pertanyaan dan jumlah pegawai 30 orang, dapat diperoleh besarnya nilai maksimum sebesar 156 dan nilai minimum 103. Dari data tersebut dapat diperoleh Tabel Distribusi Frekuensi Data Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat melalui perhitungan sebagai berikut :⁵

a) Menentukan Jumlah Kelas Interval

$$\begin{aligned} K &= 1 + 3,3 \text{ Log } 30 \\ &= 1 + 3,3 (1,477) \\ &= 1 + 4,8741 \\ &= 5,87 \\ &\approx 6 \end{aligned}$$

b) Menentukan Rentang Data

$$\begin{aligned} \text{Rentang Data} &= \text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum} \\ &= 156 - 103 \\ &= 53 \end{aligned}$$

c) Menentukan Panjang Kelas

$$\text{Interval} = \text{Rentang data} / \text{Jumlah Kelas}$$

⁵Sugiyono, *Statistika untuk Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2007), h. 34

$$= 53/6$$

$$= 8,83$$

$$\approx 9$$

d) Menghitung Distribusi Kecendrungan variabel

Mean Ideal

$$(Mi) = \frac{1}{2}(X_{Max} + X_{Min})$$

$$= \frac{1}{2}(156 + 103)$$

$$= \frac{1}{2}(259)$$

$$= 129,5$$

$$\approx 130$$

e) Standar Deviasi Ideal

$$(Sdi) = \frac{1}{6}(X_{Max} - X_{Min})$$

$$= \frac{1}{6}(156 - 103)$$

$$= \frac{1}{6}(53)$$

$$= 8,83$$

$$\approx 9$$

Dari perhitungan diatas, maka dapat dikelompokkan sebagai berikut :

Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Penilaian

Prestasi Kerja 360 Derajat

No.	Interval	Frekuensi	Frekuensi Kumulatif	Frekuensi Relatif
1.	105-111	4	4	13,3 %
2.	112-120	7	11	36,6 %
3.	121-129	9	20	66,6 %
4.	130-138	5	25	83,3 %
5.	139-147	0	25	83,3 %

6.	148-156	5	30	100 %
----	---------	---	----	-------

Sumber : Data Primer diolah, 2020

Setelah mendapatkan distribusi frekuensi variabel, maka selanjutnya dapat menentukan kecenderungan variabel dalam beberapa kategori. Perhitungan di atas meliputi penentuan nilai minimum (X_{min}) dan nilai maksimum (X_{max}) yang diperoleh nilai rata-rata ideal (M_i) sebesar 130 dan standar deviasi (SD_i) sebesar 9. Oleh karena itu dapat dikategorikan dalam 3 kelas sebagai berikut :

Penentuan Kategori :

- a) Buruk = $< \{M_i - 1 SD_i\}$
 $= < \{130 - 1(9)\}$
 $= < 121$
- b) Cukup = $\{M_i - 1 (SD_i) \text{ s/d } \{M_i + 1 (SD_i)\}$
 $= \{130 - 1(9) \text{ s/d } \{130 + 1(9)\}$
 $= 121 \text{ s/d } 139$
- c) Baik = $> \{M_i + 1 SD_i\}$
 $= > \{130 + 1(9)\}$
 $= > 139$

Tabel 4.7 Kecenderungan Frekuensi

Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat

No.	Interval	Frekuensi	Presentasi	Kategori
1.	< 121	11	36,6 %	Buruk
2.	121 s/d 139	14	46,6 %	Cukup
3.	> 139	5	16,6 %	Baik

Sumber : Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan data pada tabel 4.7 dapat diketahui bahwa data responden terbanyak memiliki kategori cukup sebanyak sebesar 46,6% sedangkan pada kategori baik hanya 16,6 % responden. Pada kategori buruk sebanyak 36,6 % responden. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja karyawan pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Medan berada pada kategori cukup.

2) Keadilan Prosedural

Berdasarkan data Keadilan Prosedural yang diperoleh dari kuisisioner dengan 17 pertanyaan dan jumlah pegawai 30 orang, dapat diperoleh besarnya nilai maksimum sebesar 68 dan nilai minimum 28. Dari data tersebut dapat diperoleh Tabel Distribusi Frekuensi Data Keadilan Prosedural melalui perhitungan sebagai berikut :⁶

a) Menentukan Jumlah Kelas Interval

$$\begin{aligned}
 K &= 1 + 3,3 \text{ Log } 30 \\
 &= 1 + 3,3 (1,477) \\
 &= 1 + 4,8741 \\
 &= 5,87 \\
 &\approx 6
 \end{aligned}$$

b) Menentukan Rentang Data

$$\begin{aligned}
 \text{Rentang Data} &= \text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum} \\
 &= 68 - 28 \\
 &= 40
 \end{aligned}$$

c) Menentukan Panjang Kelas

Panjang Kelas

$$\begin{aligned}
 \text{Interval} &= \text{Rentang data} / \text{Jumlah Kelas} \\
 &= 40/6 \\
 &= 6,67
 \end{aligned}$$

⁶Ibid, h. 34

$$\approx 7$$

d) Menghitung Distribusi Kecendrungan variabel

Mean Ideal

$$\begin{aligned} (Mi) &= \frac{1}{2}(Y_{Max} + Y_{Min}) \\ &= \frac{1}{2}(68 + 28) \\ &= \frac{1}{2}(96) \\ &= 48 \end{aligned}$$

e) Standar Deviasi Ideal

$$\begin{aligned} (Sdi) &= \frac{1}{6}(Y_{Max} - Y_{Min}) \\ &= \frac{1}{6}(68 - 28) \\ &= \frac{1}{6}(40) \\ &= 6,66 \\ &\approx 7 \end{aligned}$$

Dari perhitungan di atas, maka dapat dikelompokkan sebagai berikut :

Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Keadilan Prosedural

No.	Interval	Frekuensi	Frekuensi Kumulatif	Frekuensi Relatif
1.	28-34	1	1	3,33 %
2.	35-41	1	2	6,66 %
3.	42-48	0	2	6,66 %
4.	49-55	15	17	56,6 %
5.	56-62	5	22	73,3 %
6.	63-69	8	30	100 %

Sumber : Data Primer diolah, 2020

Setelah mendapatkan distribusi frekuensi variabel, maka selanjutnya dapat menentukan kecendrungan variabel dalam beberapa kategori. Perhitungan di atas meliputi penentuan nilai minimum (Ymin) dan nilai maksimum (Ymax) yang diperoleh nilai rata-rata ideal (Mi) sebesar 48 dan standar deviasi (SDi) sebesar 7. Oleh karena itu dapat dikategorikan dalam 3 kelas sebagai berikut :

Penentuan Kategori :

- a) Buruk = $\{Mi - 1 SDi\}$
 $= \{48 - 1(7)\}$
 $= \{41\}$
- b) Cukup = $\{Mi - 1 (SDi) \text{ s/d } \{Mi + 1 (SDi)\}$
 $= \{48 - 1(7) \text{ s/d } \{48 + 1(7)\}$
 $= 41 \text{ s/d } 55$
- c) Baik = $\{Mi + 1 SDi\}$
 $= \{48 + 1(7)\}$
 $= \{55\}$

Tabel 4.9 Kecendrungan Frekuensi Keadilan Prosedural

No.	Interval	Frekuensi	Presentasi	Kategori
1.	<41	2	6,66 %	Buruk
2.	41 s/d 55	15	50 %	Cukup
3.	> 55	13	43,3 %	Baik

Sumber : Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan data pada tabel 4.9 dapat diketahui bahwa data responden terbanyak memiliki kategori cukup sebanyak sebesar 50 % sedangkan pada kategori baik hanya 43,3 % responden. Pada kategori buruk sebanyak 6,66 % responden. Oleh karena itu dapat disimpulkan

bahwa Keadilan Prosedural pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Medan berada pada kategori cukup.

3) Persepsi Karyawan

Berdasarkan data Persepsi Karyawan yang diperoleh dari kuisioner dengan 13 pertanyaan dan jumlah pegawai 30 orang, dapat diperoleh besarnya nilai maksimum sebesar 52 dan nilai minimum 13. Dari data tersebut dapat diperoleh Tabel Distribusi Frekuensi Data Persepsi Karyawan melalui perhitungan sebagai berikut :

a) Menentukan Jumlah Kelas Interval

$$\begin{aligned} K &= 1 + 3,3 \text{ Log } 30 \\ &= 1 + 3,3 (1,477) \\ &= 1 + 4,8741 \\ &= 5,87 \\ &\approx 6 \end{aligned}$$

b) Menentukan Rentang Data

$$\begin{aligned} \text{Rentang Data} &= \text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum} \\ &= 52 - 13 \\ &= 39 \end{aligned}$$

c) Menentukan Panjang Kelas

Panjang Kelas

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= \text{Rentang data} / \text{Jumlah Kelas} \\ &= 52/6 \\ &= 8,6 \\ &\approx 9 \end{aligned}$$

d) Menghitung Distribusi Kecendrungan variabel

Mean Ideal

$$\begin{aligned} (\text{Mi}) &= \frac{1}{2} (Z_{\text{Max}} + Z_{\text{Min}}) \\ &= \frac{1}{2} (52 + 13) \\ &= \frac{1}{2} (65) \\ &= 58,5 \end{aligned}$$

$$\approx 59$$

e) Standar Deviasi Ideal

$$\begin{aligned} (\text{Sdi}) &= \frac{1}{6}(Z_{Max} - Z_{Min}) \\ &= \frac{1}{6}(52 - 13) \\ &= \frac{1}{6}(39) \\ &= 6,5 \\ &\approx 7 \end{aligned}$$

Dari perhitungan di atas, maka dapat dikelompokkan sebagai berikut :

Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan

No.	Interval	Frekuensi	Frekuensi Kumulatif	Frekuensi Relatif
1.	13-21	7	7	23,3%
2.	22-30	9	16	53,3 %
3.	31-39	11	27	90 %
4.	40-48	2	29	96,6 %
5.	49-57	1	30	100 %
6.	58-66	0	30	100 %

Sumber : Data Primer diolah, 2020

Setelah mendapatkan distribusi frekuensi variabel, maka selanjutnya dapat menentukan kecenderungan variabel dalam beberapa kategori. Perhitungan di atas meliputi penentuan nilai minimum (Z_{min}) dan nilai maksimum (Z_{max}) yang diperoleh nilai rata-rta ideal (M_i) sebesar 59 dan standar deviasi (SD_i) sebesar 7. Oleh karena itu dapat dikategorikan dalam 3 kelas sebagai berikut :

Penentuan Kategori :

a) Buruk = $\{M_i - 1 SD_i\}$

$$= < \{59 - 1(7)\}$$

$$= < 52$$

$$\text{b) Cukup} = \{Mi - 1(SDi) \text{ s/d } \{Mi + 1(SDi)\}$$

$$= \{59 - 1(7) \text{ s/d } \{59 + 1(7)\}$$

$$= 52 \text{ s/d } 66$$

$$\text{c) Baik} = > \{Mi + 1(SDi)\}$$

$$= > \{59 + 1(7)\}$$

$$= > 66$$

Tabel 4.11 Kecenderungan Frekuensi Persepsi Karyawan

No.	Interval	Frekuensi	Presentasi	Kategori
1.	<52	29	96,6 %	Buruk
2.	52 s/d 66	1	3,3 %	Cukup
3.	> 66	0	0 %	Baik

Sumber : Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan data pada tabel 4.11 dapat diketahui bahwa data responden terbanyak memiliki kategori buruk sebanyak sebesar 96,6 % sedangkan pada kategori cukup hanya 3,3 % responden. Pada kategori baik sebanyak 0 % responden. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa persepsi karyawan terhadap penilaian kinerja pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Medan sangat rendah.

2. Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Pada penelitian ini nilai r tabel (n-2) untuk jumlah responden 30 orang adalah (0,3610). Metode *pearsoncorrelation* menyatakan butir pertanyaan dikatakan valid apabila r hitung lebih besar dari r tabel. Hasil uji validitas disajikan dalam tabel 4.12 , table 4.13 dan table 4.14 sebagai berikut :

1) Variabel X (Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat)

Hasil Uji Validitas Variabel Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat yang terdiri dari 39 item pertanyaan sebagai berikut :

**Tabel 4.12 Ringkasan Hasil Uji Validitas
Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat**

Butir Variabel X	R Hitung	R Tabel	Keterangan
X.1	0,795	0,361	Valid
X.2	0,743	0,361	Valid
X.3	0,683	0,361	Valid
X.4	0,408	0,361	Valid
X.5	0,575	0,361	Valid
X.6	0,521	0,361	Valid
X.7	0,736	0,361	Valid
X.8	0,706	0,361	Valid
X.9	0,684	0,361	Valid
X.10	0,670	0,361	Valid
X.11	0,555	0,361	Valid

X.12	0,470	0,361	Valid
X.13	0,603	0,361	Valid
X.14	0,828	0,361	Valid
X.15	0,778	0,361	Valid
X.16	0,604	0,361	Valid
X.17	0,631	0,361	Valid
X.18	0,769	0,361	Valid
X.19	0,762	0,361	Valid
X.20	0,451	0,361	Valid
X.21	0,622	0,361	Valid
X.22	0,784	0,361	Valid
X.23	0,684	0,361	Valid
X.24	0,682	0,361	Valid
X.25	0,606	0,361	Valid
X.26	0,674	0,361	Valid
X.27	0,763	0,361	Valid
X.28	0,587	0,361	Valid
X.29	0,786	0,361	Valid
X.30	0,714	0,361	Valid
X.31	0,749	0,361	Valid
X.32	0,562	0,361	Valid

X.33	0,700	0,361	Valid
X.34	0,803	0,361	Valid
X.35	0,493	0,361	Valid
X.36	0,606	0,361	Valid
X.37	0,679	0,361	Valid
X.38	0,622	0,361	Valid
X.39	0,709	0,361	Valid

Sumber: data primer diolah, 2020

2) Variabel Y (Keadilan Prosedural)

Hasil Uji Validitas Variabel Keadilan Prosedural yang diperoleh dari 17 item pertanyaan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.13 Ringkasan Hasil Uji Validitas

Keadilan Prosedural

Butir Variabel Y	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Y.1	0,880	0,361	Valid
Y.2	0,899	0,361	Valid
Y.3	0,864	0,361	Valid
Y.4	0,815	0,361	Valid
Y.5	0,898	0,361	Valid
Y.6	0,951	0,361	Valid
Y.7	0,787	0,361	Valid

Y.8	0,830	0,361	Valid
Y.9	0,690	0,361	Valid
Y.10	0,842	0,361	Valid
Y.11	0,581	0,361	Valid
Y.12	0,876	0,361	Valid
Y.13	0,574	0,361	Valid
Y.14	0,782	0,361	Valid
Y.15	0,732	0,361	Valid
Y.16	0,880	0,361	Valid
Y.17	0,656	0,361	Valid

Sumber : Data Primer diolah 2020

3) Variabel Z (Persepsi Karyawan)

Hasil Validitas variabel Persepsi Karyawan yang terdiri dari 13 item Pertanyaan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.14 Ringkasan Hasil Uji Validitas

Persepsi Karyawan

Butir Variabel Z	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Z.1	0,740	0,361	Valid
Z.2	0,861	0,361	Valid
Z.3	0,851	0,361	Valid
Z.4	0,752	0,361	Valid

Z.5	0,918	0,361	Valid
Z.6	0,891	0,361	Valid
Z.7	0,910	0,361	Valid
Z.8	0,887	0,361	Valid
Z.9	0,826	0,361	Valid
Z.10	0,677	0,361	Valid
Z.11	0,744	0,361	Valid
Z.12	0,854	0,361	Valid
Z.13	0,696	0,361	Valid

Sumber : Data Primer diolah 2020

Dari keterangan ketiga tabel diatas dapat diketahui bahwa semua pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid. Karena pertanyaan kuisisioner untuk ketiga variabel yaitu Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat, Keadilan Prosedural dan Persepsi Karyawan memiliki nilai r hitung yang lebih besar daripada r tabel ($r_{hitung} > 0,361$).

b. Uji Reliabilitas

Pengambilan kesimpulan uji reliabilitas yaitu diuji dengan *cronbach's alpha* dari masing-masing instrumen dalam suatu variabel. Instrumen yang dipakai dalam variabel tersebut dikatakan reliabel apabila memberikan nilai *cronbach's alpha* $> 0,70$. Hasil uji reliabilitas terhadap ketiga variabel dapat dilihat pada tabel 4.15 sebagai berikut :

Tabel 4.15 Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas Variabel

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
----------	-------------------------	------------

Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat	0,754	Reliabel
Keadilan Prosedural	0,769	Reliabel
Persepsi Karyawan	0,776	Reliabel

Sumber : Data Primer diolah 2020

Berdasarkan tabel 4.15 dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel dalam kuisioner ini dinyatakan reliabel. Hal ini dapat dinilai dari nilai *Cronbach's Alpha* ketiga variabel ini lebih besar dari 0,70.

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas data dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian yang diajukan. Uji normalitas data bertujuan untuk mendeteksi distribusi data dalam suatu variable yang akan digunakan dalam penelitian. Data yang baik dan layak untuk membuktikan model-model penelitian tersebut adalah data yang memiliki distribusi normal.

Ada bermacam-macam cara untuk mendeteksi normalitas distribusi data, salah satunya menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Pengambilan keputusan pada penelitian ini sebagai berikut :

Jika Sig. (p) > 0,05 maka H_1, H_2, H_3 diterima.

Jika Sig. (p) < 0,05 maka H_1, H_2, H_3 ditolak.

Dengan menggunakan alat bantu oleh data SPSS Versi 16.0 diperoleh output sebagai berikut :

Tabel. 4.18 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		30
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	7.45179971
Most Extreme Differences	Absolute	.136
	Positive	.118
	Negative	-.136
Kolmogorov-Smirnov Z		.743
Asymp. Sig. (2-tailed)		.639

a. Test distribution is Normal.

Sumber Data : Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai KSZ sebesar 0,743 dengan *Asymp.Sig(2-tailed)* sebesar 0,639 lebih dari 0,05 maka data diatas memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas tujuannya untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Penelitian ini menggunakan Uji *Glets* dalam menguji ada tidaknya heteroskedastisitas. Cara untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas adalah terlihat dari probabilitas signifikannya di atas tingkat kepercayaan 5%. Jadi dapat disimpulkan model regresi tidak mendukung adanya heteroskedastisitas.⁷ Untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas pada penelitian ini dapat dilihat dari signifikan hasil output berikut :

⁷Ibid, h. 139

Tabel 4.17 Ringkasan Uji Heteroskedastisitas

Variabel Independen	Sig.	Kesimpulan
Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat	0,317	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
Persepsi Karyawan	0,319	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas

Dependent Variabel : Keadilan Prosedural

Sumber Data : Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.17 dapat disimpulkan bahwa signifikansi dari Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat adalah 0,317 yang artinya lebih dari 0,05 dan Keadilan Prosedural memiliki signifikansi 0,319 yang berarti lebih dari 0,05. Dapat disimpulkan bahwa penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

c. Uji Linearitas

Uji linearitas digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak.

Tabel 4.19 Ringkasan Uji Linearitas

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,617 ^a	0,381	0,335	7,610

Sumber : Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil uji *Lagrange Multiplier* diperoleh nilai R^2 sebesar 0,381, maka besarnya C^2 hitung = $n \times R^2 = 30 \times 0,381 = 11,43$. Nilai ini dibandingkan dengan C^2 tabel dengan $df = 29$ dan tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian C^2 hitung (11,43) < C^2 tabel sehingga dapat disimpulkan model regresi tersebut linier. Nilai C^2 dengan sigifikansi 0,05 dengan $df = 29$ adalah sebesar 42,55697.

4. Pengujian Hipotesis

a. Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis yang pertama dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat dengan Keadilan Prosedural. Teknik analisis untuk menguji hipotesis yang pertama menggunakan analisis regresi linier sederhana. Hasil yang diperoleh dari analisis regresi Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat dengan Keadilan Prosedural dapat dilihat dari tabel berikut ini :

Tabel 4.20 Ringkasan Uji Hipotesis 1 :
Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat
Terhadap Keadilan Prosedural

Variabel	<i>Unstandardized Coefficient</i>		T hitung	Sig	R	<i>R Square</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>				
Konstan	8,377	11,939	0,702	0,489		
Penilaian Prestasi Kerja 360	0,376	0,94	3,991	3,991	0,602	0,363

Derajat						
---------	--	--	--	--	--	--

Dependent Variabel : Keadilan Prosedural (PPK360)

Sumber : data Primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.20 diperoleh r sebesar 0,625 pada hubungan antara Penilaian Prestasi Kerja 460 Derajat dengan Keadilan Prosedural. Nilai r berkisar antara 0 sampai 1, apabila nilainya semakin mendekati 1 berarti hubungan yang terjadi semakin kuat, sebaliknya jika nilainya semakin mendekati 0 maka hubungan yang terjadi semakin lemah. Hal ini berarti bahwa terjadi hubungan yang kuat antara Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat terhadap Keadilan Prosedural. Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat terhadap keadilan Prosedural dapat dilihat dari *R Square* yaitu sebesar 0,363. Hal ini berarti bahwa Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat berpengaruh terhadap Keadilan Prosedural sebesar 36,3 % sedangkan sisanya 63,7 % dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam model regresi. Berdasarkan koefisien regresi pada tabel, maka dapat diperoleh persamaan sebagai berikut :

$$Y = a + bX_1$$

$$Y = 8,377 + 0,376 X_1$$

Berdasarkan persamaan tersebut dapat dijelaskan bahwa apabila nilai X_1 (Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat) dianggap konstan (independen= 0), maka nilai Y (Keadilan Prosedural) sebesar 8,377. Jika X_1 (Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat) sebesar satu satuan maka nilai Y (Keadilan Prosedural) juga naik sebesar 0,376 satuan. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat dengan Keadilan Prosedural, semakin baik Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat maka semakin meningkat Keadilan Prosedural yang dirasakan oleh karyawan.

Harga t hitung sebesar 3,991, selanjutnya dikonsultasikan dengan harga t tabel 0,3610 untuk taraf kesalahan 5 % uji satu pihak dan $df = 28$. Harga t hitung sebesar 3,991 lebih besar dari t tabel 0,3610, maka dapat

diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat terhadap Keadilan Prosedural sehingga hipotesis pertama diterima.

b. Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis yang kedua dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat dengan Persepsi Karyawan. Teknik analisis untuk menguji hipotesis ini menggunakan analisis regresi sederhana. Hasil yang diperoleh dari analisis regresi Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat dengan Persepsi Karyawan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.21 Ringkasan Uji Hipotesis 2 :
Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat
Terhadap Persepsi Karyawan**

Variabel	Unstandarized Coefficient		T hitung	Sig	R	R Square
	B	Std. Error				
Konstan	42,365	16,258	2,606	0,489		
Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat	- 0,100	0,128	- 0,780	3,991	0,146	0,21

Dependent Variabel : Persepsi Karyawan

Sumber : Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.21 diperoleh r sebesar 0,146 pada hubungan antara Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat dengan Persepsi Karyawan. Nilai r berkisar antara 0 sampai 1, apabila nilainya semakin mendekati 1 berarti hubungan yang terjadi semakin kuat, sebaliknya jika nilainya semakin mendekati 0 maka hubungan yang terjadi semakin lemah. Hal ini berarti bahwa terjadi hubungan yang lumayan kuat antara Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat terhadap Persepsi Karyawan. Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat terhadap Persepsi Karyawan dapat dilihat dari *R Square* yaitu sebesar 0,21. Hal ini berarti bahwa Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat berpengaruh terhadap Persepsi Karyawan sebesar 21 % sedangkan sisanya 79 % dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam model regresi. Berdasarkan koefisien regresi pada tabel, maka dapat diperoleh persamaan sebagai berikut :

$$Y = a + bX_2$$

$$Y = 42,365 - 0,1 X_2$$

Berdasarkan persamaan tersebut dapat dijelaskan bahwa apabila nilai X_2 (Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat) dianggap konstan (independen= 0), maka nilai Z (Persepsi Karyawan) sebesar 42,365. Jika X_2 (Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat) sebesar satu satuan maka nilai Z (Persepsi karyawan) juga turun sebesar 0,1 satuan. Koefisien bernilai negatif artinya terjadi hubungan negatif antara Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat dengan Persepsi Karyawan.

Harga t hitung sebesar (-0,780) selanjutnya dikonsultasikan dengan harga t tabel 0,3610 untuk taraf kesalahan 5 % uji satu pihak dan $df = 28$. Harga t hitung sebesar (-0,780) lebih kecil dari t tabel 0,3610, maka dapat diambil kesimpulan bahwa tidak terdapat pengaruh positif Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat terhadap Persepsi Karyawan sehingga hipotesis kedua tidak diterima.

c. Pengujian Hipotesis 3

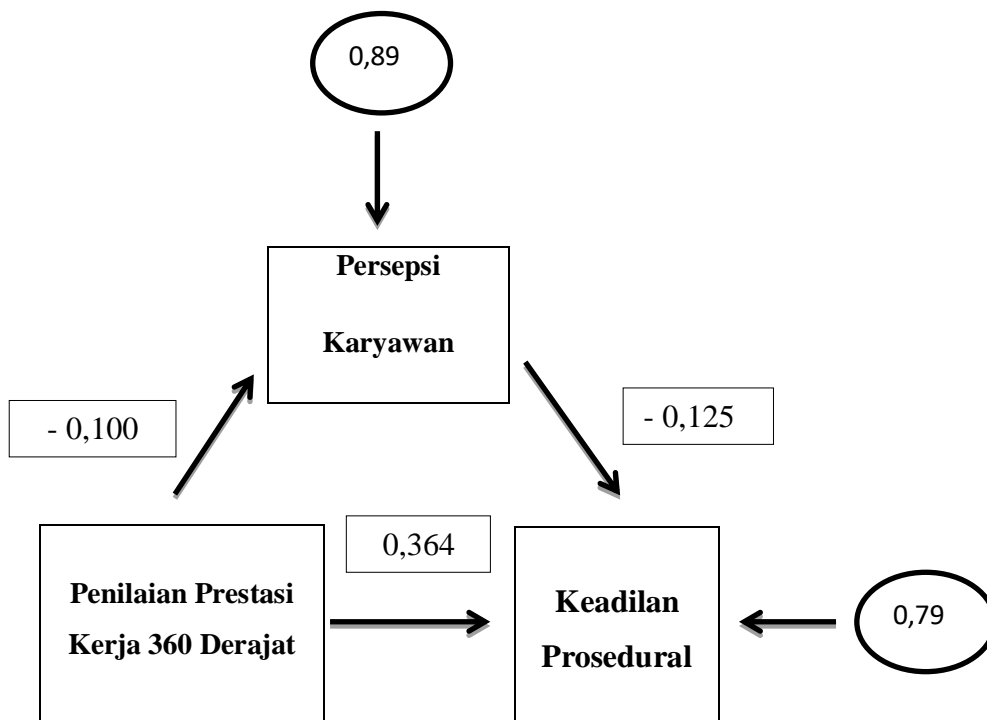
Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat dengan Keadilan Prosedural melalui Persepsi Karyawan. Hasil yang diperoleh dari analisis regresi Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat dengan keadilan prosedural dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel 4.22 Ringkasan Uji Hipotesis 3 :
Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat
Terhadap Keadilan Prosedural melalui Persepsi Karyawan.**

Variabel	<i>Unstandardized Coefficient</i>		T hitung	Sig	R	<i>R Square</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>				
Konstan	13,672	13,354	1,024	0,315		
Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat	0,364	0,96	3,803	0,001	0,617	0,381
Persepsi Karyawan	- 0,125	0,139	- 0,898	0,377	0,223	0,050

Dependent Variabel : Keadilan Prosedural (KP)

Sumber : Data Primer diolah, 2020



Gambar 4.4 Hasil Path Analysis

Diagram jalur di atas menunjukkan anak panah dari e1 ke Persepsi karyawan yang menunjukkan jumlah *Variance* variabel Persepsi Karyawan yang tidak dijelaskan oleh Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat. Kemudian anak panah dari e2 menuju Keadilan Prosedural menunjukkan *Variance* Keadilan Prosedural yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat dan Persepsi Karyawan. Besarnya e1 dan e2 dapat diperoleh dengan rumus $= \sqrt{1 - R^2}$ dengan persamaan :

$$\text{Persepsi Karyawan} = \alpha + p_2 (\text{Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat}) + e_1 \dots \dots \dots (1)$$

$$\text{Keadilan Prosedural} = \alpha + \text{Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat} + p_3 (\text{Persepsi Karyawan}) + e_2 \dots \dots \dots (2)$$

$$e_1 = \sqrt{(1 - 0,21)} = \sqrt{(0,79)} = 0,89$$

$$e_2 = \sqrt{(1 - 0,363)} = \sqrt{(0,637)} = 0,79$$

Pengaruh tidak langsung (PPK360 ke KP melalui PK) diperoleh melalui perhitungan $p2 \times p3 = (-0,1) \times (-0,125) = 0,0125$

$$\dots\dots\dots = 0,0125$$

$$\text{Pengaruh langsung (PPK360 ke KP)} = \underline{0,365} +$$

$$\text{Pengaruh Total} = 0,3775$$

Untuk mengetahui hipotesis berpengaruh positif dan signifikan, maka dapat dilihat dari perhitungan menggunakan *Sobel Test* sebagai berikut :

$$Sp2p3 = \sqrt{P3^2Sp3^2 + P2^2Sp3^2 + Sp2^2Sp3^2}$$

$$Sp2p3 = \sqrt{(-0,125)^2(0,128)^2 + (-0,1)^2(0,128)^2 + (0,139)^2(0,128)^2}$$

$$Sp2p3 = \sqrt{(0,0157)(0,0163) + (0,01)(0,0163) + (0,0193)(0,0163)}$$

$$Sp2p3 = \sqrt{(0,000255) + (0,000163) + (0,000314)}$$

$$Sp2p3 = \sqrt{(0,000732)}$$

$$Sp2p3 = 0,0270$$

$$t = \frac{p2p3}{Sp2p3}$$

$$t = \frac{(-0,1)(-0,125)}{0,0270}$$

$$t = \frac{0,0125}{0,0270}$$

$$t = 0,462$$

$$T \text{ Hitung} > T \text{ Tabel}$$

$$0,462 > 0,3610$$

Oleh karena nilai t hitung 0,462 lebih besar dari t tabel dengan signifikansi 0,05 yaitu sebesar 0,3610 maka Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat memiliki pengaruh positif terhadap Keadilan Prosedural melalui Persepsi Karyawan dan memiliki koefisien mediasi 0,0125 yang berarti ada pengaruh mediasi. Dari hasil tersebut disimpulkan bahwa pengaruh mediasi pada penelitian ini positif. Variabel mediasi

dalam penelitian ini adalah persepsi karyawan. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat terhadap Keadilan Prosedural melalui Persepsi Karyawan. Hal tersebut berarti hipotesis ketiga diterima.

C. Pembahasan dan Implikasi

1. Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja terhadap Keadilan Prosedural

Hasil pengujian pertama menunjukkan adanya pengaruh positif antara Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat dengan Keadilan Prosedural di PT. Bank BNI Syariah Wilayah Medan. Hal ini berarti semakin baik Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat maka semakin tinggi Keadilan Prosedural yang dirasakan karyawan pada perusahaan tersebut. Hal ini diperoleh dari analisis regresi linier sederhana dengan persamaan $Y = 8,377 + 0,376 X_1$. Harga t hitung sebesar 3,991 lebih besar dari t tabel 0,3610, maka dapat diambil kesimpulan bahwa Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat berpengaruh Positif terhadap Keadilan Prosedural.

Hasil penelitian ini menguatkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dewi Trismahwati (2018), yang menyatakan bahwa Penilaian kinerja 360 derajat berpengaruh signifikan terhadap keadilan prosedural. Hasil ini dibuktikan dengan output nilai t hitung lebih besar dari pada t tabel yaitu t hitung = 3,275 dengan nilai t tabel = 2,02 (t hitung > t tabel) dan nilai probabilitas (p) = 0,03 (p < 0,05) menunjukkan nilai rata-rata kelompok eksperimen yang lebih tinggi secara signifikan dibandingkan dengan gain ternormalisasi dari kelompok kontrol yang tidak mendapatkan perlakuan. Maka sangat baik bagi BMT Tumang Boyolali untuk menerapkan metode penilaian kinerja 360 Derajat terhadap penilaian kinerja karyawan karena hal ini dapat meningkatkan persepsi karyawan tentang keadilan prosedural penilaian kinerja.

2. Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat Terhadap Persepsi Karyawan.

Pengujian hipotesis kedua menunjukkan tidak ada ada pengaruh positif antara Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat dengan Persepsi Karyawan. Hal ini dapat dilihat dari hasil output analisis regresi linier sederhana. Hasil tersebut diperoleh dari analisis regresi linier sederhana dengan persamaan $Y = 42,365 - 0,1 X_2$. Harga t hitung sebesar (-0,780) lebih kecil dari t tabel sebesar 0,3610, maka dapat diambil kesimpulan bahwa Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat tidak memiliki pengaruh positif terhadap Persepsi Karyawan.

Hasil penelitian hipotesis 2 ini memiliki hasil penelitian yang hampir sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Ady Supriyanto (2016) yang menyatakan bahwa tidak ada hubungan signifikan positif antara penilaian prestasi kerja dengan pengembangan individu karyawan. Hasil penelitian ini dibuktikan dengan nilai signifikansi $p > 0,05$ yaitu $0,089 > 0,05$. Namun penelitian ini memperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,272. Yang berarti bahwa adanya arah hubungan yang searah artinya hubungan kedua variabel berbanding lurus. Dimana semakin tinggi penilaian prestasi kerja maka semakin tinggi pula pengembangan individunya. Hal ini hampir sama dengan hasil penelitian yang didapatkan oleh peneliti bahwa walaupun hasilnya tidak signifikan namun penilaian prestasi kerja 360 derajat memiliki pengaruh 21 % terhadap persepsi karyawan. Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

3. Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat Terhadap Keadilan Prosedural melalui Persepsi Karyawan (Variabel Intervening)

Pengujian hipotesis ketiga mendapatkan hasil adanya pengaruh positif antara Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat dengan Keadilan

Prosedural melalui Persepsi Karyawan. Kesimpulan ini dibuktikan dengan nilai T hitung yang lebih besar dari T tabel yaitu $0,462 > 0,3610$. Hipotesis ketiga menjelaskan nilai pengaruh langsung (0,365) yang lebih besar dari pengaruh tidak langsung (0,0125). Berdasarkan hasil penelitian Uji *Analysis Path* disimpulkan bahwa Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat berpengaruh langsung terhadap Keadilan Prosedural melalui Persepsi Karyawan. Hal ini juga berarti semakin tinggi Persepsi Karyawan pada perusahaan tersebut maka dapat mempengaruhi hubungan Penilaian Prestasi 360 Derajat terhadap Keadilan Prosedural.

Hasil ini menguatkan penelitian yang dilakukan oleh Dewi Trismahwati (2018) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif Penilaian Kinerja 360 Derajat Terhadap Keadilan prosedural sama seperti hipotesis 1. Namun penelitian Dewi Trismahwati memiliki perbedaan dengan penelitian ini yaitu terletak pada pengaruh Persepsi karyawan. Dimana pada penelitian Dewi Penilaian kinerja 360 derajat dapat meningkatkan Persepsi Karyawan terhadap keadilan prosedural yang berarti bahwa penilaian kinerja 360 derajat berpengaruh positif terhadap keadilan prosedural melalui persepsi karyawan. Sedangkan hasil yang didapatkan peneliti Penilaian prestasi kerja 360 derajat berpengaruh langsung terhadap keadilan prosedural melalui persepsi karyawan.

Dalam penelitian ini, karyawan pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Medan menganggap bahwa atasan kurang terbuka dalam hal melakukan penilaian prestasi kerja. Apabila karyawan memiliki persepsi negatif terhadap penilaian yang diterapkan pada perusahaan maka keadilan prosedural yang dirasakan oleh karyawan semakin rendah. Maka sebaiknya atasan pada perusahaan mulai menerapkan metode penilaian prestasi kerja 360 derajat agar hasil penilaian lebih akurat, bebas dari bias dan kinerja karyawan lebih meningkat sesuai dengan tujuan perusahaan.

Maka dapat disimpulkan bahwa berdasarkan penelitian yang dilakukan, penilaian prestasi kerja dan keadilan prosedural berada pada kategori cukup. Hal ini dikarenakan karyawan pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Medan menjunjung tinggi etika dan moral yang seharusnya dimiliki sebagai seorang karyawan. Sehingga mereka tetap menjunjung tinggi sifat profesional dan menjalankan tugasnya dengan baik. Persepsi karyawan yang rendah dikarenakan sampel penelitian ini kurang banyak sehingga proses interpretasi data kurang menggambarkan keadaan yang sebenarnya di lapangan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisa data yang telah dilakukan oleh peneliti pada bab IV maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh positif antara penilaian prestasi kerja 360 derajat terhadap keadilan prosedural PT. Bank BNI Syariah Wilayah Medan, hal ini bisa dilihat dari analisis regresi linier sederhana dengan hasil T hitung lebih besar daripada T Tabel dan penilaian prestasi kerja 360 derajat ini memiliki hubungan yang searah dengan keadilan prosedural yang berarti semakin tinggi penilaian prestasi kerja 360 derajat maka semakin tinggi keadilan prosedural yang dirasakan oleh karyawan pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Medan.
2. Tidak terdapat pengaruh positif antara penilaian prestasi kerja 360 derajat terhadap persepsi karyawan. Hal ini dilihat dari hasil output analisis regresi linier sederhana, dimana T Hitung lebih kecil daripada T tabel dan nilai koefisien bernilai negatif yang berarti penilaian prestasi kerja 360 derajat memiliki hubungan yang bertolak belakang dengan persepsi karyawan, hal ini berarti semakin tinggi penilaian prestasi kerja 360 derajat tidak mempengaruhi persepsi karyawan pada PT. Bank BNI Syariah Wilayah Medan.
3. Terdapat pengaruh positif penilaian prestasi kerja 360 derajat terhadap keadilan prosedural melalui persepsi karyawan, hal ini bisa dilihat dari analisis jalur (*Path Analysis*) dengan hasil T hitung lebih besar daripada T tabel. Nilai pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung yang berarti penilaian prestasi 360 derajat berpengaruh langsung terhadap keadilan prosedural melalui persepsi karyawan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diambil oleh peneliti maka saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagi Perusahaan

- a. Diharapkan bagi perusahaan khususnya PT. Bank BNI Syariah Cabang Medan agar lebih memperhatikan penilaian kinerja yang diterapkan oleh perusahaan terhadap karyawannya karena penilaian kinerja yang diberikan oleh perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keadilan prosedural yang dirasakan oleh karyawan. Perusahaan akan beruntung jika menerapkan penilaian prestasi kerja dengan metode 360 derajat ini karena penilaian terhadap karyawan tidak hanya dilakukan sepihak saja oleh atasan namun penilaian karyawan juga melibatkan rekan kerja dan bawahan, dimana penilaian ini diharapkan mampu memberikan hasil yang lebih adil terhadap penilaian prestasi kerja dibandingkan dengan penilaian tradisional yang hanya dilakukan oleh atasan saja.
- b. Perusahaan harus lebih memperhatikan persepsi karyawan terhadap penilaian prestasi kerja yang ditetapkan oleh perusahaan, karena keadilan prosedural yang dirasakan oleh karyawan salah satunya dipengaruhi oleh persepsi yang lahir dari karyawan itu sendiri.
- c. Atasan dan karyawan diharapkan lebih terbuka dan menjalin komunikasi yang lebih baik lagi agar saat dilakukan penilaian hasil yang didapatkan lebih adil lalu karyawan dapat mengetahui kekurangannya dalam bekerja dan atasan pun dapat memberikan pengembangan yang sesuai terhadap karyawan tersebut.

2. Bagi peneliti selanjutnya

- a. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan sampel penelitian yang lebih banyak dibandingkan dengan sampel dalam penelitian ini agar hasil yang didapatkan lebih memuaskan dan kemampuan digeneralisasi lebih baik lagi.

- b. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan variable bebas lebih dari satu agar hasil penelitian untuk selanjutnya dapat memberikan informasi yang lebih mendalam tentang penilaian prestasi kerja 360 derajat.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta, 2011.
- Bachtiar, Wardi. *Metodologi Penelitian Ilmu Dakwah*. Jakarta: Logos, 1997.
- Bernadin & Russel. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Armico, 2003
- Burhan. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta : Prenada Media, 2005.
- Cumming dan Worley. *Organozational Development and Change*. Ohio : South Western College Publishing, 2005.
- Fauzi, Akhmad dan Rusdi Hidayat N. A. *Manajemen Kinerja*. Surabaya : Airlangga University Press, 2020.
- Flippo. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Erlangga, 1995.
- Ghozali, Imam. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Pogram IBM SPSS 19*. Semarang : Penerbit UNDIP, 2011.
- Handoko. *Metode Dalam Pengambilan Keputusan*. Yogyakarta : Penerbit Deepublish, 1994.
- Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia*. Yogyakarta : BPF, 2001.
- Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara, 2003.
- I, John M., Robert Konopaske dan Michael T. M. *Peilaku dan Manjemen Organisasi*. Jakarta : PT. Gelora Aksara Pratama, 2006.
- Ismail. *Perbankan Syariah* cet. 2. Jakarta : Prenada Media Group, 2013.

- Jalaluddin, Rahmat. *Persepsi Dalam Proses Belajar Mengajar*. Jakarta : Rajawali, 2007.
- Kasiran, Moh. *Metodologi Penelitian Kualitatif-Kuantitatif*. Malang : UIN Mailiki Press, 2010.
- Kasmir. *Perbankan Syariah*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2013.
- Kitab Al-Qur'an, *Al-Qur'anul Karim dan Terjemahannya*. Depok : Penerbit Sabiq, 2009.
- Lijan, Poltak. *Kinerja Pegawai*. Yogyakarta : Graha Ilmu, 2012.
- Lucia, D., Lepsinger & Antionne. *The at and Science 360 Degree Feddback*. San Fransisco : Jossey Bass, 1997.
- Mathis dan Jackson. *Human Resource Management*. Jakarta : Salemba Empat, 2002.
- Mejia. *Managing Human Rwsorce*. New York : Pearson, 2004.
- Moehariono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor : Ghalia Indonesia, 2009.
- Mondy dan Noe. *Human Resource Management*. Massachusett : Simon Schuster, Inc, 1993.
- Mondy, et al. *Human Resource Management*. Prentice Hall, 1998.
- Najati. *Psikologi al-Qur'an*. Bandung : Pustaka Hidayah, 2001.
- Nugroho, Bhuno Agung. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta : Andi Offset, 2005.
- Priyanto, Duwi. *Mandiri Belajar SPSS*. Yogyakarta: Mediakom, 2008.

- Rivai, Vetzhal. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat, 2004.
- Robbins, Stephen P. dan Timonthy A. Judge. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat, 2008.
- Sani dan Masyuri. *Metodologi Riset dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang : UIN Maliki, 2010.
- Saputra, Bobby Wiryawan. *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja*. Bandung : Institut Teknologi Harapan, 2013.
- Schultz, D. P & Schultz. *Psychology and Work Today : An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. New Jarsey : Pearson Education International, 2006.
- Sekaran, Uma. *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat, 2011.
- Siamat, Dahlan. *Manajemen Lembaga Keuangan*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI, 2004.
- Soemitra, Andri. *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah*. Depok : Kencana, 2009.
- Sugiyono *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif*. Bandung : Alfabeta, 2009.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung : Alfabeta, 2016.
- Statistika untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta, 2007.
- Sujarweni, V. Wiratna. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press, 2014.
- Suliyanto. *Analisis Data Dalam Aplikasi Pemasaran*. Bogor : Ghalia, 2005.

- Suryabrata, Sumadi. *Metodologi Penelitian*. Depok : Rajawali Press, 2012.
- Syahrudin dan Salim. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Citapustaka Media, 2014.
- Tika, Moh. Pabundu. *Metodologi Riset Bisnis*. Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2006.
- Tika. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2006.
- Toha, Miftah. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2003.
- Umar, Husein. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta : PT. Grafindo Persada, 2011.
- Waidi. *Pemahaman dan Teori Persepsi*. Bandung : Remaja Karya, 2006.
- Walgito, Bimo. *Pengantar Psikologi Umum*. Jakarta : Penerbit Andi, 2004.
- Wiratna dan Poly. *Statistika Untuk Penelitian*. Yogyakarta : Graha Ilmu, 2012.
- Yusuf, Muri. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan Penelitian Gabungan, edisi pertama*. Jakarta : Prenamedia Group, 2014.

JURNAL

- Ghorpade & Chen. *Creating Quality-Driven-Performance Appraisal System*.
Jurnal Academy Management Executive, 1995.
- Harahap, Muhammad Ikhsan & Rahmad Daim Harahap. *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Aset BPRS*. Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis Islam, Vol. 5 No. 1, 2019.

- Harahap, Sunarji. *Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Mandiri Tbk Kantor Cabang Pembantu Sukaramai Medan*. Jurnal Human Falah. Vol. 3 No. 2, 2016
- Maurer, T. J Mitchel, D.R.D & Barbeite F. G. *Predictor of Attitude Toward a 360-Degree Feedback System and Involvement in Post-Feedback Management Development Activity*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2002.
- Pare & Tremblay dalam jurnal Arini Widyowati, *Penerapan Sistem penilaian Kinerja 360 Derajat Sebagai Usaha Meningkatkan Persepsi Positif Terhadap Keadilan Prosedural Penilaian Kinerja* , Jurnal Fakultas Psikologi. Vol. 5 No. 2, 2011.
- S, Kim, P. *Utilising 360-Degree Feedback in The Public Sector : A Case study of Korean Central Government*, Asian Journal of Political Science. Vol. 9 No. 2, 2001.
- Sabitah, Nadiyah Muhana. *Implementasi Metode penilaian Kinerja 360 Degree Feedback Untuk Mengukur Soft Competence karyawan*. Jurnal Administrasi Bisnis. Vol. 47 No. 1, 2017.
- Siregar, Mia Juliana. *Rancang Model Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode 360 Derajat Degree di Departemen Warehouse*. Jurnal Profisiensi, Vol. 6 No. 1, 2018.
- Sudiarti, Sri. *Strategi Politik Ekonomi Islam*. Jurnal Human Falah. Vol. 3, No. 1, 2016.
- Tarigan, Azhari Akmal. *Pendidikan Tinggi dan Ketersediaan SDM Ekonomi Syariah*. Jurnal Al-Razi. Vol. 4 Tahun II, 2011.
- Trismawati, Dewi. *Penilaian Kinerja 360 Derajat Sebagai Usaha Meningkatkan Persepsi Positif Terhadap Keadilan Prosedural Penilaian Kinerja*

Karyawan di BMT Tumang Boyolali. Jurnal As-Salam. Vol. 7 No. 12, 2008.

Widya, Rita. *Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Konsep 360 Derajat Feedback. Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan. Vol. 4 No. 1, 2004.*

Widyowati, Arini. *Penerapan Sistem Penilaian Kinerja 360 Derajat Sebagai Usaha Meningkatkan Persepsi Positif Terhadap Keadilan Prosedural Penilaian Kinerja Karyawan. 2011*

SKRIPSI

Juita, Lusi Purnama. *Evaluasi Sikap Karyawan Yang Dinilai Kinerjanya Terhadap Proses Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia Pada PT. Bank BNI. Thesis Universitas Airlangga, 2008.*

Nuel, Wahyu. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia Pada PT. BNI Syariah. Skripsi Telkom University, 2017.*

Sari, Nur Mala. *Skripsi Hubungan Antara Persepsi Terhadap Penilaian Kinerja Dengan Semangat Kerja Karyawan. Skripsi Fakultas Psikologi UIN Syarif Hidayatullah, 2010.*

Suprianto, Ady. *Hubungan Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat Terhadap Pengembangan Individu Karyawan di PT. Bakrie Metal Industries, Skripsi: Universitas Bakrie, 2016.*

Tanjung, Ahmad Afandi Mohrawi. *Pengaruh Keadilan Prosedural, Sistem Pengukuran Kinerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial Sektor Publik. Skripsi FEBI UINSU, 2017.*

Widayatun. *Persepsi Pemustaka Tentang Kinerja Pustakawan Pada Layanan Sirkulasi di Perpustakaan Daerah Kabupaten Sragen, Sripsi UNDIP, 1999.*

Widiastuti, Rosita Kharisma. *Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Tingkat Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai Bagian Keuangan UNY)*. Skripsi Fakultas Ekonomi UNY, 2016.

WEBSITE

<http://www.bnisyariah.co.id>, diakses pada 2 Mei 2020

Kompas.com, *BNI Syariah Resmi menjadi Bank Umum Syariah*, di akses dari <http://nasional.kompas.com/read/2010/06/18/16464987/bni.syariah.resmi> di.bank.umum.syariah di unduh pada tanggal 8 Desember pukul 02.30 WIB

OJK. *Sejarah Perbankan Syariah*, Di akses dari (<http://www.Ojk.go.id/id/kanal/syariah/tentang-syariah/Pages/SejarahPerbankan-syariah.aspx>) pada tanggal 8 Desember 2019 pukul 23.30

Rizal Muttaqin, *Metode Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode 360 Derajat*, <http://www.google.com/amps/s/www.kompasiana.co/amp/rizal6102/5c2112fe0c60019062/metode-penilaian-kinerja-karyawan-dengan-menggunakan-metode-360-derajat> di unduh tanggal 12 Desember 2019 jam 15.00

Sulaymane Idris.com, <http://sulaymaneidris.com/hadits-nabi-tentang-bekerja/> di Unduh Pada 12 Desember 2019 Pukul 13.00

Website Resmi BNI-Syariah, 2017_Part3

WAWANCARA

Wawancara dengan Salah Satu Karyawan Bank BNI Syariah KCP Iskandar Muda Medan Pada Tanggal 2 Desember 2019 Pukul 15.30 WIB

LAMPIRAN KUISIONER

KUISIONER PENELITIAN

**Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat Terhadap Keadilan Prosedural
Dengan Persepsi Karyawan Sebagai Variabel Intervening
(Studi Kasus Pada PT. BNI Syariah Wilayah Medan)**

Nama : Melsa Mulyani
NIM : 0503162108
Prodi : Perbankan Syariah
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas : UINSU

Bersama ini, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi daftar pernyataan yang diberikan. Informasi yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan merupakan bantuan yang sangat berarti bagi saya dalam menyelesaikan penelitian ini. Atas bantuan dan perhatian Bapak/ Ibu, saya ucapkan terima kasih ☺

Identitas Responden

Isilah dengan memberi tanda *checklist* (✓) pada pilihan jawaban yang benar!

1.	Nama Responden (Boleh tidak diisi)
2.	Jenis Kelamin	<input type="checkbox"/> Pria <input type="checkbox"/> Wanita
3.	Usia	<input type="checkbox"/> < 25 Tahun <input type="checkbox"/> 25 s.d 50 Tahun <input type="checkbox"/> > 50 Tahun**
4.	Pendidikan Terakhir	<input type="checkbox"/> SMA/SMK <input type="checkbox"/> D3/Akademi <input type="checkbox"/> S1 <input type="checkbox"/> S2
5.	Lama Bekerja	<input type="checkbox"/> < 5 Tahun <input type="checkbox"/> 5 s.d 10 tahun <input type="checkbox"/> > 10 Tahun**

Petunjuk: Mohon Bapak/Ibu/Saudara/i menjawab pertanyaan di bawah ini dengan tanda *checklist* (✓) pada salah satu jawaban yang paling sesuai dengan kondisi yang Bapak/Ibu/Saudara/i alami. Bila ada pembatalan jawaban dari jawaban semula, maka jawaban semula cukup diberi tanda silang (x) kemudian diberi tanda *checklist* (✓) pada jawaban pengganti.

Keterangan

- | | |
|---------------|------------------------------|
| 1= STS | : Sangat Tidak Setuju |
| 2= TS | : Tidak Setuju |
| 3= S | : Setuju |
| 4= SS | : Sangat Setuju |

Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat (X)

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban			
		STS \longrightarrow SS			
		1	2	3	4
A. Hasil Kerja					
1.	Saya telah mencapai hasil kerja atau target dan memperoleh upah berdasarkan hasil kerja saya.				
2.	Saya yakin atasan saya telah mencapai hasil kerja atau target dan memperoleh upah berdasarkan hasil kerjanya.				
3.	Saya yakin bawahan saya telah mencapai hasil kerja atau target dan memperoleh upah berdasarkan hasil kerjanya.				
4.	Saya yakin rekan kerja departemen lain telah mencapai hasil kerja atau target dan memperoleh upah berdasarkan hasil kerjanya.				
B. Keterampilan Kerja					
5.	Atasan saya telah melaksanakan pekerjaannya berdasarkan SOP dan intruksi sesuai dengan keterampilan yang dimilikinya.				
6.	Saya telah melaksanakan pekerjaan berdasarkan SOP dan intruksi sesuai dengan keterampilan yang saya miliki.				
7.	Saya yakin bawahan saya selalu melaksanakan pekerjaannya berdasarkan SOP dan intruksi sesuai dengan keterampilan yang dimilikinya.				
8.	Saya yakin bahwa rekan kerja saya di departemen lain telah melaksanakan pekerjaannya berdasarkan SOP dan intruksi sesuai dengan keterampilan yang dimilikinya.				
C. Pengetahuan Jabatan					
9.	Saya yakin atasan saya mengetahui tugas dan tanggungjawabnya serta memahami prosedur kerja, sistem dan sasaran sesuai ruang lingkup tugas & jabatan.				
10.	Saya mengetahui tugas dan tanggung-jawab saya serta memahami prosedur kerja, sistem dan sasaran sesuai ruang				

	lingkup tugas & jabatan.				
11.	Saya yakin bahwa bawahan saya mengetahui tugas dan tanggung-jawabnya serta memahami prosedur kerja, sistem dan sasaran sesuai ruang lingkup tugas & jabatan.				
12.	Saya yakin bahwa rekan kerja saya di departemen lain mengetahui tugas dan tanggung-jawabnya serta memahami prosedur kerja, sistem dan sasaran sesuai ruang lingkup tugas & jabatan.				
D. Pengambilan Keputusan					
13.	Saya selalu berusaha untuk berdiskusi dan bertanggungjawab terhadap keputusan yang diambil sesuai ruang lingkup tugas dan wewenang.				
14.	Saya yakin atasan saya selalu berdiskusi dan bertanggungjawab terhadap keputusan yang diambil sesuai ruang lingkup tugas dan wewenang.				
15.	Saya yakin bawahan saya berdiskusi dan bertanggung-jawab terhadap keputusan yang diambil sesuai ruang lingkup tugas dan wewenang.				
16.	Saya yakin rekan kerja saya di departemen lain berusaha untuk berdiskusi dan bertanggung-jawab terhadap keputusan yang diambil sesuai ruang lingkup tugas dan wewenang.				
E. Kepemimpinan					
17.	Saya dapat memberikan keteladanan, kedisiplinan, dan loyalitas serta mampu mengarahkan tim dalam mencapai				

	tujuan perusahaan				
18.	Saya yakin atasan saya mampu memberikan keteladanan, kedisiplinan, dan loyalitas serta mengarahkan tim dalam mencapai tujuan perusahaan				
19.	Saya yakin bawahan saya berusaha memberikan keteladanan, kedisiplinan, dan loyalitas serta mampu mengarahkan tim dalam mencapai tujuan perusahaan				
20.	Saya dapat memberikan keteladanan, kedisiplinan, dan loyalitas serta mampu mengarahkan tim dalam mencapai tujuan perusahaan				
F. Kerja Sama					
21.	Saya mengutamakan kerja sama agar kinerja lebih baik dan membangun komunikasi yang baik dengan orang lain.				
22.	Saya yakin bawahan saya selalu melakukan kerja sama agar kinerja lebih baik dan membangun komunikasi yang baik dengan orang lain.				
23.	Saya yakin rekan kerja saya di Departemen lain juga melakukan kerja sama agar kinerja lebih baik dan membangun komunikasi yang baik dengan orang lain.				
G. Tanggung Jawab					
24.	Saya selalu bersemangat dan berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dengan penuh rasa tanggung-jawab.				
25.	Saya yakin atasan saya berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dengan penuh rasa tanggung-jawab.				
26.	Saya yakin bawahan saya selalu mencoba untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dengan penuh rasa tanggung-jawab.				
27.	Saya yakin rekan kerja saya di departemen lain selalu				

	berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dengan penuh rasa tanggung-jawab.				
H. Disiplin					
28.	Saya berusaha untuk mematuhi jam kerja dan menyelesaikan tugas sesuai waktu yang telah ditetapkan				
29.	Saya yakin atasan saya selalu mematuhi jam kerja dan menyelesaikan tugas sesuai waktu yang telah ditetapkan				
I. Inisiatif					
30.	Saya yakin atasan saya memiliki inisiatif yang tinggi untuk memberikan gagasan/ ide baru untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik				
31.	Saya memiliki inisiatif yang tinggi untuk memberikan gagasan/ ide baru untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik				
J. Komunikasi					
32.	Saya berusaha untuk menjaga komunikasi dengan orang lain				
33.	Saya yakin atasan saya selalu menjaga komunikasi dengan orang lain				
34.	Saya yakin bawahan saya berusaha untuk menjaga komunikasi dengan orang lain				
35.	Saya yakin rekan kerja departemen lain berusaha menjaga komunikasi dengan orang lain				
K. Sikap					

36.	Saya yakin bawahan saya terima jika dikomplain/ dikritik oleh orang lain ketika sedang melayani.				
L. Melayani					
37.	Saya yakin atasan saya selalu bertindak dan bersikap yang baik dengan orang lain.				
38.	Saya berusaha untuk bertindak dan bersikap yang baik dengan orang lain.				
39.	Saya yakin bawahan saya berusaha bertindak dan bersikap yang baik dengan orang lain.				

Keadilan Prosedural (Y)					
No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban			
		STS \longrightarrow SS			
		1	2	3	4
A. Keakuratan Informasi					
1.	Di perusahaan ini, mengumpulkan data yang akurat dilakukan lebih dahulu sebelum mengambil keputusan.				
2.	Acuan utama dalam mengambil keputusan adalah aturan yang berlaku di perusahaan/kantor.				
3.	Keputusan yang diambil di perusahaan ini dibuat berdasarkan hasil analisa data-data yang akurat dan lengkap.				
B. Keterwakilan/Representatif					
4.	Setiap unsur/unit yang ada di perusahaan diminta				

	untuk memberikan usulan dalam pengambilan keputusan.				
5.	Usulan dari berbagai unsur/unit di perusahaan ini akan diperhatikan (tidak diabaikan) dalam pengambilan keputusan.				
6.	Dalam mengambil keputusan didasari oleh pertimbangan usulan yang telah diberikan dari unsur/unit di perusahaan.				
C. Meminimalkan Bias					
7.	Dalam pengambilan keputusan tidak hanya menguntungkan segelintir orang saja.				
8.	Kesejahteraan bersama adalah tujuan utama dalam pengambilan keputusan di perusahaan ini.				
D. Konsisten					
9.	Hukuman diberikan berdasarkan pada apa yang telah dilakukan seseorang, tidak pandang bulu siapapun yang melakukannya.				
10.	Setiap orang yang berprestasi di perusahaan ini akan mendapatkan penghargaan yang setimpal.				
11.	Setiap pelanggaran pasti mendapatkan hukuman/sanksi.				
E. Etis					
12.	Dalam setiap pengambilan keputusan hak-hak seseorang dihargai dengan baik.				
13.	Semua orang di perusahaan tempat saya bekerja tidak menghalalkan segala cara dalam mencapai tujuan yang diinginkan.				
14.	Etika dan moral dijunjung lebih tinggi daripada ambisi				

	pribadi di perusahaan ini.				
F. Dapat Diperbaiki					
15.	Pengambil keputusan di perusahaan tempat saya bekerja bersedia menerima saran dari orang lain.				
16.	Pengambil keputusan di perusahaan tempat saya bekerja berani mengakui kesalahan yang telah dibuat.				
17.	Pengambil keputusan di perusahaan tempat saya bekerja bersedia mengubah keputusan yang salah.				

Persepsi Karyawan Terhadap Penilaian Kinerja (Z)					
No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban STS → SS			
		1	2	3	4
1.	Penilaian kinerja tidak membuat saya termotivasi untuk bekerja lebih giat lagi.				
2.	Hasil penilaian kinerja saya yang memuaskan tidak berdampak pada dipromosikannya saya ke jenjang yang lebih tinggi.				
3.	Saya merasa bahwa penilaian kinerja yang berlaku selama ini kurang efektif untuk meningkatkan prestasi kerja.				
4.	Saya merasa kecewa dengan penilaian kinerja ini yang kurang rasional dan obyektif.				
5.	Saya merasa tidak puas dengan hasil evaluasi penilaian kinerja ini.				
6.	Saya tidak memperoleh imbalan yang sesuai berdasarkan hasil penilaian kinerja meskipun telah bekerja sesuai dengan prosedur perusahaan.				
7.	Saya merasa bahwa penilaian ini hanya merupakan				

	formalitas yang dilalui perusahaan tanpa manfaat yang berarti				
8.	Tidak ada dampak positif yang saya terima dengan adanya penilaian kinerja ini.				
9.	PHK terhadap saya tidak ditentukan berdasarkan hasil penilaian kinerja.				
10.	Hasil penilaian kinerja memperkecil kemungkinan untuk memperoleh promosi jabatan.				
11.	Hasil penilaian kinerja tidak memberikan kesempatan untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan karyawan.				
12.	Hasil penilaian kinerja yang baik tidak berdampak pada kenaikan upah.				
13.	Menurut saya hasil penilaian kinerja tidak mencerminkan performa kerja saya selama ini.				

Mohon diperiksa sekali lagi, apakah semua pertanyaan sudah dijawab sehingga tidak ada nomor yang terlewat tanpa jawaban

Terimakasih atas partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/i dalam penelitian ini



c. Persepsi Karyawan (Z)

Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	Z.11	Z.12	Z.13	Z.TOTAL
1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	21
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	38
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	14
1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	19
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	23
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	36
1	2	2	2	2	1	2	3	1	3	1	1	1	22
2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	28
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
3	3	4	4	3	3	4	4	2	2	2	2	2	38
3	3	4	4	3	3	4	4	2	2	2	2	2	38
1	2	1	1	1	1	1	1	1	4	4	1	4	23
3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	31
2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	26
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	30
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	36
3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	43
2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	29
2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	25
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
4	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	40
4	4	4	4	1	1	2	2	1	1	1	1	1	27

2. Demografi Responden

JenisKelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	13	43.3	43.3	43.3
	Wanita	17	56.7	56.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	24	80.0	80.0	80.0
	31-40	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	5	16.7	16.7	16.7
	S1	25	83.3	83.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

LamaKerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-10	25	83.3	83.3	83.3
	11-20	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

3. Statistik Deskriptif

a. Total

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat	30	53	103	156	3772	125.73	14.932
Keadilan Prosedural	30	40	28	68	1671	55.70	9.333
Persepsi Karyawan	30	39	13	52	893	29.77	10.258
Valid N (listwise)	30						

b. Variabel X (Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat)

X.TOTAL

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Va 103	1	3.3	3.3	3.3
lid 104	1	3.3	3.3	6.7
105	1	3.3	3.3	10.0
106	1	3.3	3.3	13.3
114	2	6.7	6.7	20.0
117	4	13.3	13.3	33.3
119	1	3.3	3.3	36.7
121	4	13.3	13.3	50.0
122	1	3.3	3.3	53.3
123	1	3.3	3.3	56.7
124	1	3.3	3.3	60.0
127	1	3.3	3.3	63.3
128	1	3.3	3.3	66.7

132	1	3.3	3.3	70.0
133	1	3.3	3.3	73.3
134	2	6.7	6.7	80.0
137	1	3.3	3.3	83.3
148	1	3.3	3.3	86.7
150	1	3.3	3.3	90.0
151	1	3.3	3.3	93.3
156	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

c. Variabel Y (Keadilan Prosedural)

Y.Total

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Va 28	1	3.3	3.3	3.3
lid 38	1	3.3	3.3	6.7
50	2	6.7	6.7	13.3
51	9	30.0	30.0	43.3
52	2	6.7	6.7	50.0
53	1	3.3	3.3	53.3
54	1	3.3	3.3	56.7
56	1	3.3	3.3	60.0
59	1	3.3	3.3	63.3
61	3	10.0	10.0	73.3
66	2	6.7	6.7	80.0
67	3	10.0	10.0	90.0
68	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

d. Variabel Z (Persepsi Karyawan)

Z.TOTAL

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Va 13	2	6.7	6.7	6.7
lid 14	2	6.7	6.7	13.3
19	2	6.7	6.7	20.0
21	1	3.3	3.3	23.3
22	1	3.3	3.3	26.7
23	2	6.7	6.7	33.3
25	1	3.3	3.3	36.7
26	1	3.3	3.3	40.0
27	1	3.3	3.3	43.3
28	1	3.3	3.3	46.7
29	1	3.3	3.3	50.0
30	1	3.3	3.3	53.3
31	1	3.3	3.3	56.7
36	2	6.7	6.7	63.3
38	3	10.0	10.0	73.3
39	5	16.7	16.7	90.0
40	1	3.3	3.3	93.3
43	1	3.3	3.3	96.7
52	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

4. Uji Kualitas Data

1) Uji Validitas

a. Variabel X (Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat)

Correlations

		X.Total
X.1	Pearson Correlation	.795**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X.2	Pearson Correlation	.743**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X.3	Pearson Correlation	.683**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X.4	Pearson Correlation	.408*
	Sig. (2-tailed)	.025
	N	30
X.5	Pearson Correlation	.575**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
X.6	Pearson Correlation	.521**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	30
X.7	Pearson Correlation	.736**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X.8	Pearson Correlation	.706**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30

X .9	Pearson Correlation	.684**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X.10	Pearson Correlation	.670**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X.11	Pearson Correlation	.555**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
X.12	Pearson Correlation	.470**
	Sig. (2-tailed)	.009
	N	30
X.13	Pearson Correlation	.603**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X.14	Pearson Correlation	.828**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X.15	Pearson Correlation	.778**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X.16	Pearson Correlation	.604**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X.17	Pearson Correlation	.631**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X.18	Pearson Correlation	.769**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30

X.19	Pearson Correlation	.762**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X.20	Pearson Correlation	.451*
	Sig. (2-tailed)	.012
	N	30
X.21	Pearson Correlation	.622**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X.22	Pearson Correlation	.784**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X.23	Pearson Correlation	.684**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X.24	Pearson Correlation	.682**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X.25	Pearson Correlation	.606**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X.26	Pearson Correlation	.674**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X.27	Pearson Correlation	.763**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X.28	Pearson Correlation	.587**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
X.29	Pearson Correlation	.786**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X.30	Pearson Correlation	.714**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30

X.31	Pearson Correlation	.749**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X.32	Pearson Correlation	.562**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X.33	Pearson Correlation	.700**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X.34	Pearson Correlation	.803**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X.35	Pearson Correlation	.493**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X.36	Pearson Correlation	.606**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X.37	Pearson Correlation	.679**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X.38	Pearson Correlation	.622**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X.39	Pearson Correlation	.709**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
X.Total	Pearson Correlation	.795**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30

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

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

b. Variabel Y (Keadilan Prosedural)

Correlations

		Y.Total
Y.1	Pearson Correlation	.880**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Y.2	Pearson Correlation	.899**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Y.3	Pearson Correlation	.864**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Y.4	Pearson Correlation	.815**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Y.5	Pearson Correlation	.898**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Y.6	Pearson Correlation	.951**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Y.7	Pearson Correlation	.787**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Y.8	Pearson Correlation	.830**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Y.9	Pearson Correlation	.690**

	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Y.10	Pearson Correlation	.842**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Y.11	Pearson Correlation	.581**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	30
Y.12	Pearson Correlation	.876**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Y.13	Pearson Correlation	.547**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	30
Y.14	Pearson Correlation	.782**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Y.15	Pearson Correlation	.732**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Y.16	Pearson Correlation	.880**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Y.17	Pearson Correlation	.656**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Y.Total	Pearson Correlation	.880**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30

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

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

c. Variabel Z (Persepsi Karyawan)

Correlations

		Z.TOTAL
Z.1	Pearson Correlation	.740**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Z.2	Pearson Correlation	.861**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Z.3	Pearson Correlation	.851**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Z.4	Pearson Correlation	.752**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Z.5	Pearson Correlation	.918**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Z.6	Pearson Correlation	.891**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Z.7	Pearson Correlation	.910**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Z.8	Pearson Correlation	.887**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Z.9	Pearson Correlation	.826**

	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Z.10	Pearson Correlation	.677**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Z.11	Pearson Correlation	.744**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Z.12	Pearson Correlation	.854**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Z.13	Pearson Correlation	.696**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
Z.TOTAL	Pearson Correlation	.740**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30

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

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

2) Uji Reliabilitas

a. Variabel X (Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.754	40

b. Variabel Y (Keadilan Prosedural)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.769	18

c. Variabel Z (Persepsi Karyawan)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.776	14

4. Uji Asumsi Klasik

a. Uji normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		30
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	7.45179971
Most Extreme Differences	Absolute	.136
	Positive	.118
	Negative	-.136
Kolmogorov-Smirnov Z		.743
Asymp. Sig. (2-tailed)		.639
a. Test distribution is Normal.		

b. Uji heteroskedastisitas

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Persepsi Karyawan, Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Abs_Res

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.250 ^a	.063	-.007	5.22555

a. Predictors: (Constant), Persepsi Karyawan, Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	49.345	2	24.672	.904	.417 ^a
	Residual	737.272	27	27.306		
	Total	786.616	29			

a. Predictors: (Constant), Persepsi Karyawan, Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat

b. Dependent Variable: Abs_Res

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimensi on	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat	Persepsi Karyawan
1	1	2.917	1.000	.00	.00	.01
	2	.077	6.171	.02	.04	.88
	3	.006	21.931	.98	.96	.11

a. Dependent Variable: Abs_Res

c. Uji linearitas

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.617 ^a	.381	.335	7.610

a. Predictors: (Constant), Persepsi Karyawan, Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat

b. Dependent Variable: Keadilan Prosedural

5. Uji Hipotesis

a. Uji Hipotesis 1

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Keadilan Prosedural

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.602 ^a	.363	.340	7.584

a. Predictors: (Constant), Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	915.950	1	915.950	15.926	.000 ^a
	Residual	1610.350	28	57.513		
	Total	2526.300	29			

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	915.950	1	915.950	15.926	.000 ^a
	Residual	1610.350	28	57.513		
	Total	2526.300	29			

a. Predictors: (Constant), Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat

b. Dependent Variable: Keadilan Prosedural

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.377	11.939		.702	.489
	Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat	.376	.094	.602	3.991	.000

a. Dependent Variable: Keadilan Prosedural

b. Uji Hipotesis 2

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat ^a		Enter

a. All requested variables entered.

c. Dependent Variable: Persepsi Karyawan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate

1	.146 ^a	.021	-.014	10.328
---	-------------------	------	-------	--------

a. Predictors: (Constant), Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	64.915	1	64.915	.609	.442 ^a
	Residual	2986.452	28	106.659		
	Total	3051.367	29			

a. Predictors: (Constant), Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat

b. Dependent Variable: Persepsi Karyawan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	42.365	16.258		2.606	.015
	Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat	-.100	.128	-.146	-.780	.442

a. Dependent Variable: Persepsi Karyawan

d. Uji Hipotesis 3

1) Model Regresi Pertama

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat ^a		Enter

b. Dependent Variable: Keadilan Prosedural

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.602 ^a	.363	.340	7.584

a. Predictors: (Constant), Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	915.950	1	915.950	15.926	.000 ^a
	Residual	1610.350	28	57.513		
	Total	2526.300	29			

a. Predictors: (Constant), Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat

b. Dependent Variable: Keadilan Prosedural

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8.377	11.939		.702	.489
Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat	.376	.094	.602	3.991	.000

a. Dependent Variable: Keadilan Prosedural

2) Model Regresi Kedua

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Keadilan Prosedural, Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Persepsi Karyawan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.223 ^a	.050	-.021	10.364

a. Predictors: (Constant), Keadilan Prosedural, Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	151.431	2	75.716	.705	.503 ^a
	Residual	2899.935	27	107.405		
	Total	3051.367	29			

a. Predictors: (Constant), Keadilan Prosedural, Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat

b. Dependent Variable: Persepsi Karyawan

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	44.307	16.458		2.692	.012
Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat	-.013	.161	-.019	-.080	.937
Keadilan Prosedural	-.232	.258	-.211	-.898	.377

a. Dependent Variable: Persepsi Karyawan

3) Persamaan model tiga

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Persepsi Karyawan, Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Keadilan Prosedural

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.617 ^a	.381	.335	7.610

a. Predictors: (Constant), Persepsi Karyawan, Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	962.601	2	481.301	8.310	.002 ^a
	Residual	1563.699	27	57.915		
	Total	2526.300	29			

a. Predictors: (Constant), Persepsi Karyawan, Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat

b. Dependent Variable: Keadilan Prosedural

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.672	13.354		1.024	.315
	Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat	.364	.096	.582	3.803	.001
	Persepsi Karyawan	-.125	.139	-.137	-.898	.377

a. Dependent Variable: Keadilan

Prosedural

CURRICULUM VITAE



Nama : Melsa Mulyani

Binti : Ardi

Tempat/Tanggal Lahir : Ujung Gading/18 Januari 1997

Alamat : Tampus Ujung Gading, Kec. Lembah Melintang
Kab. Pasaman Barat Sumatera Barat

Pekerjaan : Mahasiswi

Nomor HP : 0823-8836-9973

Fakultas/Prodi : Ekonomi dan Bisnis Islam/Perbankan Syariah

Tahun Masuk UINSU : 2016

Pembimbing Akademik : Aqwa Naser Daulay, M.Si

Judul Skripsi : Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat
Terhadap Keadilan Prosedural Melalui Persepsi
Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi
Kasus Pada PT. Bank BNI Syariah Cabang
Medan)

Pembimbing Skripsi I : Dr. Nurlaila, S.E, MA

Pembimbing Skripsi II : Muhammad Ikhsan Harahap, M.Si

IPK Sementara : 3.76

Pendidikan

- SD : SD N 17 Lembah Melintang
- SMP : SMP N 1 Lembah Melintang
- SMA : SMA N 1 Lembah Melintang