

Pengaruh *Performance Management*, *Reaction To Feedback* dan *Job Characteristic* Terhadap *Job Satisfaction* Karyawan

Shania Siti Utami¹; Wiwik Robiatul Adawiyah²

Universitas Trisakti, e-mail : shaniasoeta669@gmail.com ; wiwik.r@trisakti.ac.id

ARTICLES INFORMATION

ABSTRACT



JURNAL ILMIAH MANAJEMEN FORKAMMA

Vol.7, No.3, November 2024
 Halaman : 221 - 234

ISSN (online) : 2599-171X
 ISSN (print) : 2598-9545

Keyword :

Performance Management, Reaction to Feedback, Job Characteristic, Job Satisfaction

JEL. classification : M31

Permalink:

DOI: 10.32493/frkm.v7i3.33952

Article info :

Received : Februari 2024
 Revised : April 2024
 Accepted : Juli 2024

Licenses :



<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Contact Author :

© LPPM & PRODI MM UNPAM
 JL.Surya Kencana No.1 Pamulang Tangerang
 Selatan – Banten
 Telp. (021) 7412566, Fax (021) 7412491
 e-mail : forkamma@unpam.ac.id

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisa pengaruh *Performance Management*, *Reaction to Feedback* dan *Job Characteristic* Terhadap *Job Satisfaction* Pada Karyawan di PT. Bank Negara Indonesia Persero (Tbk.) Pejompong. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan survei secara *online* kepada 150 karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia Persero (Tbk.) Pejompong. Penelitian ini menggunakan model analisis data regresi linear berganda dan olah data dengan aplikasi SPSS versi 25. Hasil hipotesis penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif *Performance Management* terhadap *Job Satisfaction*, terdapat pengaruh positif *Reaction to Feedback* terhadap *Job Satisfaction*, terdapat pengaruh positif *Job Characteristic* terhadap *Job Satisfaction*. Hasil penelitian ini memberikan gambaran tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *Job Satisfaction* karyawan di PT. Bank Negara Indonesia Persero (Tbk.) Pejompong berada pada kategori baik.

This research aims to analyze the influence of Performance Management, Reaction to Feedback and Job Characteristics on Job Satisfaction among Employees at PT. Bank Negara Indonesia Persero (Tbk.) Pejompong. Data collection was carried out by distributing online surveys to 150 employees at PT. Bank Negara Indonesia Persero (Tbk.) Pejompong. This research uses a multiple linear regression data analysis model and data processing with the SPSS version 25 application. The results of this research hypothesis show that there is a positive influence of Performance Management on Job Satisfaction, there is a positive influence of Reaction to Feedback on Job Satisfaction, there is a positive influence of Job Characteristics on Job Satisfaction. The results of this study provide an overview of the factors that influence the Job Satisfaction of employees at PT. Bank Negara Indonesia Persero (Tbk.) Pejompong is in the good category.

A. PENDAHULUAN

Dimasa pandemic Covid-19 seperti ini, hampir semua aspek kehidupan mengalami perubahan, tak terkecuali bagi perusahaan, pandemi cukup membuat para karyawan merasakan lingkungan pekerjaan yang berbeda dari sebelumnya, seperti pembatasan jarak sosial, pembatasan wilayah, serta anjuran untuk bekerja dari rumah secara virtual, yang mana tentunya ini dapat memicu terjadinya ketidaknyamanan kerja dan pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja karyawan sehingga para karyawan sulit untuk mencapai kepuasan dalam bekerja. Hal ini terbukti dalam sebuah penelitian di Palembang yang membandingkan tingkat Job Satisfaction karyawan sebelum dan sesudah adanya pandemi, dimana setelah adanya pandemi, terjadi penurunan *job satisfaction* dikarenakan karyawan merasa tidak nyaman dalam bekerja (Permatasari, 2021). Dilansir dari laman asosiasi penyedia lapangan kerja *Jobstreet* yang melakukan survey kepada lebih dari 17 ribu koresponden tentang Job Satisfaction karyawan, hasilnya menunjukkan bahwa mayoritas yakni 73% karyawan merasa tidak puas karena disebabkan oleh beberapa faktor. Pasalnya, responden menyatakan mereka tidak memiliki *work-life balance*, bahkan banyak karyawan yang sulit tidur karena masih terbayang pekerjaannya. Faktor lain yang menjadikan karyawan merasa tidak puas dalam bekerja ialah karena atasan yang memimpin dengan gaya yang buruk seperti paternalis, kepemimpinan militer serta *laissez faire* (Kepemimpinan bebas atau masa bodoh).

Job satisfaction atau Job Satisfaction menjadi sebuah ukuran mengenai perasaan karyawan atas pekerjaan mereka, yang dipengaruhi oleh situasi pekerja, merupakan sifat yang berubah-ubah atau dinamis, jadi bukanlah karena keadaan yang tetap melainkan dapat dipengaruhi dari berbagai faktor internal dan eksternal lingkungan kerja, sehingga seharusnya menjadi tanggungjawab perusahaan dalam memperhatikan *job satisfaction* karyawannya. Seringkali karyawan merasa belum tercukupinya imbalan atas pekerjaan yang dilakukan, sehingga mereka menginginkan adanya Job Satisfaction yang akan mendatangkan rasa semangat dalam diri pekerja dalam bekerja dan loyalitas, karena salah satu faktor yang akan mempengaruhi loyalitas karyawan ialah *job satisfaction* (Irwansyah *et al.*, 2019).

Job satisfaction menjadi hal penting yang perlu dikaji karena berkaitan erat dengan kemajuan sebuah perusahaan dimana perusahaan yang memiliki suasana yang membuat pegawai atau karyawannya merasa tidak puas dalam bekerja, akan menyalurkan dampak negatif sehingga merugikan perusahaan tersebut, kerugian dapat terlihat nyata seperti layanan organisasi yang terganggu, penurunan moral kerja, serta dampak lain baik internal maupun eksternal sehingga akan menghambat jalannya sistem dalam perusahaan Sunarta, (2019). HRD memiliki peranan dan fungsi inti dalam meningkatkan kinerja individu dan perusahaan, sehingga adanya *performance management* menjadi jembatan bagi HRD dengan sumber daya manusia, karena pada dasarnya sistem *performance management* berpotensi untuk mendukung perusahaan serta meningkatkan kinerja karyawan Brown *et al.*, (2019). Karenanya, dapat dikatakan bahwa *performance management* berkaitan dengan *job satisfaction*, dimana karyawan yang memiliki pengalaman penilaian sistem *performance management* yang tinggi akan lebih puas dengan pekerjaannya, hal ini serupa dengan penelitian terdahulu milik (Cesário *et al.*, 2022). Penelitian lain menyatakan bahwasannya *performance management* tersebut didukung oleh faktor lain seperti *feedback*, adapun peran penting *feedback* adalah produk yang dihasilkan perusahaan agar dapat memberikan kepuasan kepada berbagai pihak, eksistensinya akan membentuk peluang dalam hal meningkatkan nilai perusahaan, disamping itu juga dapat menjadi faktor pembuat keputusan yang lebih tepat dan memelihara komunikasi dengan berbagai pihak. Selain bermanfaat bagi perusahaan, *reaction to feedback* juga mampu memberikan motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi, karena dengan adanya *feedback* yang disampaikan, karyawan merasa dihargai dan mampu membantu dalam perumusan keputusan bisnis sehingga produk dan kinerja perusahaan dapat meningkat, dan rasa dihargai inilah yang akan meningkatkan tingkat Job Satisfaction bagi karyawan, sehingga dapat dikatakan bahwa *job satisfaction* juga secara langsung dipengaruhi oleh *reaction to feedback*, seperti yang dipaparkan dalam penelitian Cesario *et al.*, (2022) yang membawakan hasil bahwa terdapat hubungan positif antara *Reaction To Feedback* dengan *Job Satisfaction*.

Selain berperan dalam *performance management*, HRD di perusahaan juga perlu berfokus pada *job characteristic* agar dapat menciptakan tenaga kerja yang berkomitmen serta berdedikasi. *Job characteristic* yang berfokus pada perancangan atau desain kerja yang memotivasi akan membuat para pegawai atau karyawan merasakan kepuasan di tempat kerja mereka, hal ini karena adanya kebebasan bagi karyawan untuk melakukan kegiatan yang sejalan dengan kemampuan, keterampilan serta pengetahuan mereka sehingga memiliki motivasi diri agar melakukan yang terbaik, berlaku pula sebaliknya ketika karyawan dihadapkan pada kondisi beban kerja yang tinggi dan keterbatasan kreativitas serta upah yang rendah, akan membuat karyawan memiliki tingkat kepuasan yang rendah sehingga membuat mereka meninggalkan pekerjaannya (Raihan & T, 2017).

Pada penelitian terdahulu yang dilaksanakan oleh Franciscco Cesario *et al.*, (2022) yang membahas aspek *Job Satisfaction* yaitu *Performance Management*, dan *Reaction to Feedback* pada salah satu perusahaan layanan pelanggan terkemuka di Portugal, segmen bisnis yang terkait dengan control kerja yang tinggi dan evaluasi kinerja yang konstan. Dalam penelitian ini juga membahas masalah yang sama tetapi akan ada perbedaan pada penelitian sebelumnya seperti penambahan variable yaitu variable *Job Characteristic* yang diambil dari penelitian Manli Gu *et al.*, (2021). Pada penelitian sebelumnya menggunakan data survei untuk para pekerja di perusahaan layanan pelanggan terkemuka di Portugal, sedangkan pada penelitian ini dituju pada karyawan industry perbankan. Pentingnya variable *Performance Management*, *Reaction to Feedback*, *Job Characteristic* dan *Job Satisfaction* karyawan bagi perusahaan perbankan dapat menciptakan loyalitas karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaan serta dapat meminimalkan kerugian perusahaan dan dapat meningkatkan efisiensi kinerja perusahaan.

B. KAJIAN LITERATUR

Performance Management

Performance Management adalah ilmu gabungan dari penerapan konsep manajemen yang representatif dan fleksible untuk memanfaatkan orang-orang dalam organisasi dengan sebaik-baiknya guna mencapai visi dan misi suatu perusahaan (Irham Fahmi, 2013:128). *Performance Management* mengarah pada pengukuran kinerja individu karyawan yang dipekerjakan oleh perusahaan. Seiring waktu, *Performance Management* telah mendapatkan penerimaan sebagai konsep *Performance Management* di seluruh perusahaan karena perkembangan teknologi informasi yang dapat mendukung pengukuran kinerja yang terstruktur dan terintegrasi. (Cokins, 2009). Manajemen diperlukan dalam melakukan kegiatan organisasi agar dapat mencapai hasil yang diinginkan. Dan dengan itu *Performance Management* merupakan cara dimana seluruh kegiatan dalam perusahaan diorganisasikan guna mencapai sasaran organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya (Wibowo, 2007:10).

Jadi, dapat disimpulkan bahwa *Performance Management* adalah sebuah rangkaian kegiatan di suatu organisasi atau perusahaan yang dilakukan atas dukungan sumber daya organisasi itu sendiri untuk keberhasilan pencapaian tujuan visi dan misi suatu perusahaan.

Reaction to Feedback

Reaksi karyawan terhadap *Feedback* akan dapat menjadi sebuah penentu bagi keberhasilan dan keefektifan proses penilaian karena reaksi terhadap proses tersebut ditentukan oleh sikap yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya (Steelman dan Williams., 2019).

Feedback didasarkan pada informasi yang dikumpulkan mengenai persepsi manajemen tentang pekerjaan dan perilaku serta kinerja setiap karyawan. *Feedback* berkualitas baik dicirikan oleh konsistensi dari waktu ke waktu, kekhususan dan kegunaan, dan telah terbukti memiliki dampak yang terbukti pada motivasi, kepuasan, kepercayaan dan kinerja. *Feedback* yang menguntungkan ditandai dengan pujian dari supervisor dan/atau rekan kerja mengenai kinerja atau sikap penerima *Feedback*. Namun, *Feedback* yang tidak menguntungkan didefinisikan oleh pandangan negatif dan kritik dari supervisor dan kolega mengenai kinerja

atau sikap penerima *Feedback*. *Feedback* kerja secara positif atau negatif memperkuat kesadaran tentang kapasitas setiap karyawan terhadap tujuan organisasi (Lee, C. et al., 2019).

Jadi, dapat disimpulkan bahwa *Reaction to Feedback* adalah satu peristiwa emosional dalam sesi evaluasi dimana komponen sosial dapat memberi pengaruh terhadap kinerja dan sifat mereka ditempat kerja.

Job Characteristic

Job Characteristic mendefinisikan karakteristik tugas pekerjaan, karena atribut-atribut ini berkonsolidasi untuk membentuk berbagai posisi dan hubungannya dengan inspirasi representatif, kinerja, dan *job satisfaction* (Purwanto & Soliha, 2017). Menurut Elbadiansyah (2019;41) *Job Characteristic* yang memberikan informasi pekerjaan mengenai tugas dan tanggung jawab pada orang yang melaksanakan tugas dan tugas pekerjaan yang diberikan kepada karyawan tersebut. Sedangkan menurut (Saweduling, 2013) *Job Characteristic* adalah pelaksanaan tugas karyawan, termasuk hak dan tanggung jawabnya serta pemberian tugas serta tingkat kepuasan yang individu yang dihasilkan dari *Job Characteristic* pekerjaan tersebut. Disisi lain, Perusahaan tidak menyediakan fasilitas yang memadai bagi karyawannya maka mempengaruhi pada semangat kerja dan motivasi kerja yang rendah.

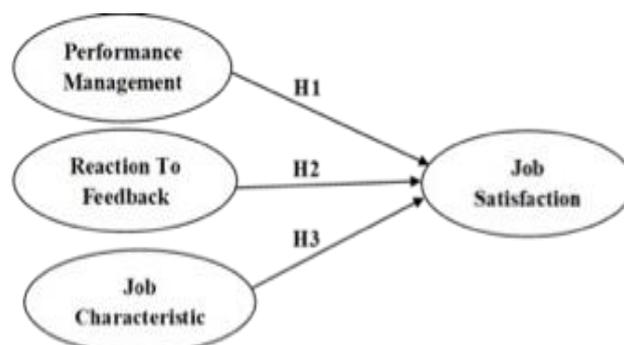
Jadi, dapat disimpulkan *Job Characteristic* adalah kemampuan atau keyakinan seseorang karyawan yang dimiliki oleh perusahaan untuk dapat menyelesaikan tugas. Untuk menyelesaikan tugas juga harus ada semangat kerja yang tinggi dan motivasi yang tinggi untuk dapat menyelesaikan tugas tersebut.

Job Satisfaction

Secara umum, *Job Satisfaction* adalah sikap teratur seseorang terhadap suatu pekerjaan yang dipegang, dimana reward yang didapatkan oleh tenaga kerja tersebut memiliki perbedaan dengan ekspektasi yang dimilikinya (Bauwens, R. et al., 2019). *Job Satisfaction* merupakan sebuah kemampuan seseorang mengingat Kembali kualitas kesejahteraan pekerjaan karyawan, missal gaji, rekan kerja atau atasan. *Job Satisfaction* juga telah dikaitkan dengan hal lainnya seperti, menunjukkan pegawai yang merasakan kepuasan cenderung akan menjadi pegawai yang lebih unggul, kecil kemungkinan untuk berpartisipasi perilaku kerja kontra produktif dan memiliki tingkat kehadiran yang cenderung lebih rendah. (Steel et al., 2018). Ketika karyawan memiliki rasa senang atas pekerjaannya karena dianggap telah sesuai dengan ekspektasi yang dimilikinya, maka karyawan tersebut memiliki rasa puas dan begitu pula sebaliknya yang mana pula perasaan tersebut merupakan penilaian dengan sifat subyektif dengan ekspresi senang dan puas ataupun sebaliknya (Garcia, D. 2019).

Jadi, dapat disimpulkan *Job Satisfaction* adalah suatu perasaan positif yang dirasakan oleh karyawan ditempat kerja pada segala aspek pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. Jika karyawan memiliki rasa puas dan begitu pula sebaliknya yang dimana perasaan tersebut merupakan penilaian dengan sifat subyektif dengan ekspresi senang dan puas ataupun sebaliknya.

Dari uraian diatas dapat digambarkan hubungan *Performance Management*, *Reaction to Feedback* dan *Job Characteristic* terhadap *Job Satisfaction* bisa ditinjau melalui gambar 1. berkaitan dengan membentuk kerangka konseptual, sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Konseptual

C. METODOLOGI PENELITIAN

Rancangan penelitian ini menggunakan deskriptif kuantitatif, rancangan ini didasari dari penelitian sebelumnya oleh (Francisco Cesario *et al*, 2022) dan (Manli Gu *et al*, 2021). Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara *Performance Management, Reaction to Feedback, Job Characteristic dan Job Satisfaction*.

Penelitian ini menerapkan pendekatan pengujian hipotesis dan model penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif. Data primer dalam penelitian ini dikumpulkan dengan cara survey atau penyebaran kuesioner. Unit analisis yang digunakan adalah individu pegawai di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pejompongan. Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode *cross sectional* yaitu pendekatan, pengamatan, dan pengumpulan data yang dilakukan pada kurun waktu tertentu (Nugroho & Fahrurodzi, 2020) sehingga beberapa variable akan diukur dalam waktu bersamaan yang dimana satu kali pada satu waktu yang digunakan untuk melihat hubungan antar variable.

(Menurut Sugiyono 2019:127) Sample merupakan sebagian kecil dari jumlah dan kualitas suatu populasi. Strategi pengujian yang dipergunakan dalam tinjauan ini adalah *convenience sampling*, yaitu mengumpulkan data dari populasi yang akan memberikan data tersebut. Oleh karena itu, siapa pun yang bersedia memberikan informasi yang diperlukan kepada peneliti, baik langsung ataupun tak langsung, dapat dijadikan model dalam penelitian ini jika orang yang menjadi sampel bersedia menjadi sumber datanya. peneliti Uma Sekaran (2006). Responden yang dipergunakan dalam penelitian yaitu 150 karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Pejompongan.

Tabel 1 Factor loading based on sample

<i>Factor Loading</i>	<i>Sample Size</i>
0,30	350
0,35	250
0,40	200
0,45	150
0,50	120
0,55	100
0,60	85
0,65	70
0,70	60
0,75	50

Sumber : (Hair *et al.*, 2019)

Didalam penelitian ini, sample yang akan dikumpulkan sejumlah 150 responden, sehingga menurut tabel diatas *factor loading* yang akan digunakan yaitu lebih dari 0,45 agar dapat dinyatakan *valid*.

Tabel 2 Uji Validitas *Performance Management*

No.	<i>Performance Management</i>	<i>Factor Loading</i>	Keputusan
1.	Menerjemahkan tujuan perusahaan kedalam tujuan direktorat, divisi, tim dan individu.	0.729	Valid
2.	Membantu memperjelas tujuan perusahaan.	0.748	Valid
3.	Merupakan proses berkelanjutan dan evolusioner, dimana kinerja meningkat seiring waktu.	0.688	Valid
4.	Bergantung pada kesepakatan Bersama (Consensus) dan kerja sama, bukan pada control atau paksaan.	0.712	Valid
5.	Membuat perspektif bersama mengenai apa yang diharapkan untuk mengembangkan pelaksanaan lebih lanjut dan bagaimana hal ini akan dicapai.	0.683	Valid
6.	Mendorong manajemen diri dari kinerja individu.	0.602	Valid
7.	Membentuk energi pada gaya management yang transparan dan berdayakan korespondensi dua arah antara administrator dan staf di semua tingkatan.	0.836	Valid
8.	Memberikan Feedback (Feedback) yang berkesinambungan pada organisasi, tim dan individu serta semua staff.	0.696	Valid
9.	Memungkinkan anggota staff individu untuk mengubah tujuan perusahaan.	0.701	Valid
10.	Mengukur dan menilai semua kinerja terhadap tujuan yang disepakati Bersama.	0.733	Valid
11.	Menunjukkan rasa hormat terhadap individu.	0.718	Valid
12.	Memiliki prosedur yang adil dan transparan.	0.741	Valid

Sumber : Hasil olah data SPSS 25

Dapat dilihat pada table diatas hasil uji validitas untuk variable *Performance Management* bahwa seluruh pernyataan memiliki nilai *factor loading* lebih dari 0,45 yang mana semua pernyataan dikatakan valid, oleh karenanya dapat berlanjut dalam tahap riset selanjutnya.

Tabel 3 Uji Validitas *Reaction to Feedback*

No.	<i>Reaction to Feedback</i>	<i>Factor Loading</i>	Keputusan
1.	Pimpinan saya meluangkan waktunya untuk menerima saran karyawan.	0.804	Valid
2.	Pimpinan saya berfokus pada keadaan tempat kerja dan keadaan karyawannya.	0.865	Valid
3.	Memberi kesempatan untuk menindaklanjuti aksesibilitas pekerja untuk melakukan tugas	0.775	Valid

Sumber : Hasil olah data SPSS 25

Dapat dilihat pada table diatas hasil pengujian validitas untuk variable *Reaction to Feedback* bahwa seluruh pernyataan memiliki nilai *factor loading* lebih dari 0,45 yang mana semua pernyataan dikatakan valid, oleh karenanya dapat berlanjut dalam tahap riset selanjutnya.

Tabel 4 Uji Validitas Job Characteristic

No.	Job Characteristic	Factor Loading	Keputusan
1.	Pekerjaan saya aman.	0.677	Valid
2.	Pendapatan saya tinggi.	0.720	Valid
3.	Peluang saya untuk maju tinggi.	0.813	Valid
4.	Pekerjaan saya menarik.	0.756	Valid
5.	Saya bisa bekerja secara mandiri.	0.697	Valid
6.	Pekerjaan saya bermanfaat bagi masyarakat.	0.742	Valid
7.	Dalam pekerjaan saya, saya memiliki kontak pribadi dengan orang lain.	0.676	Valid

Sumber : Hasil olah data SPSS 25

Dapat dilihat pada table diatas hasil pengujian validitas untuk variable *Job Characteristic* bahwa seluruh pernyataan memiliki nilai *factor loading* lebih dari 0,45 yang mana semua pernyataan dikatakan valid, oleh karenanya dapat berlanjut dalam tahap riset selanjutnya.

Tabel 5 Uji Validitas Job Satisfaction

No.	Job Satisfaction	Factor Loading	Keputusan
1.	Saya selalu berharap untuk pergi kerja	0.680	Valid
2.	Pekerjaan saya memberikan saya perasaan pencapaian pribadi.	0.725	Valid
3.	Saya mengalami pertumbuhan pribadi seperti memperbarui keterampilan dan belajar dalam pekerjaan yang berbeda.	0.819	Valid
4.	Saya merasa positif dan bangun sebagian waktu saya bekerja.	0.694	Valid
5.	Saya terlibat dalam pekerjaan yang berarti.	0.718	Valid
6.	Saya mempunyai alat dan bahan yang diperlukan guna melaksanakan pekerjaan dengan efektif.	0.674	Valid
7.	Rekan kerja saya berkomitmen untuk bekerja yang memiliki kualitas.	0.703	Valid
8.	Secara keseluruhan saya puas dengan pekerjaan.	0.870	Valid

Sumber : Hasil olah data SPSS 25

Dapat dilihat pada table diatas hasil pengujian validitas untuk variable *Job Satisfaction* bahwa seluruh pernyataan memiliki nilai *factor loading* lebih dari 0,45 yang mana semua pernyataan dikatakan valid, oleh karenanya dapat berlanjut dalam tahap riset selanjutnya.

Tabel 6 Uji Reliabilitas

No.	Variable.	N of Items	Cronbach's Alpha	Keputusan
1.	<i>Performance Management</i>	12	0,912	Reliable
2.	<i>Reaction to Feedback</i>	3	0,748	Reliable

3. <i>Job Characteristic</i>	7	0,848	Reliable
4. <i>Job Satisfaction</i>	8	0,879	Reliable

Sumber : Hasil olah data SPSS 25

Berlandaskan pada table 6 tersebut, hasil dari semua variable *Performance Management*, *Reaction to Feedback*, *Job Characteristic* dan *Job Satisfaction* memiliki nilai *Cronbach's Coefficient Alpha* $\geq 0,60$, yang mana masing-masing pernyataan pada setiap variable dikatakan layak dipergunakan atau reliabel.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 7 Analisis Deskriptif *Performance Management*

No	<i>Performance Management</i>	Mean
1.	Karyawan mampu menerjemahkan tujuan perusahaan kedalam tujuan direktorat, divisi, tim dan individu.	4,01
2.	Karyawan membantu memperjelas tujuan perusahaan.	4,22
3.	Merupakan proses berkelanjutan dan evolusioner, dimana kinerja meningkat seiring waktu.	4,15
4.	Karyawan bergantung pada kesepakatan Bersama (Consensus) dan kerja sama, bukan pada control atau paksaan.	4,15
5.	Karyawan membuat perspektif bersama mengenai apa yang diharapkan untuk mengembangkan pelaksanaan lebih lanjut dan bagaimana hal ini akan dicapai.	4,07
6.	Karyawan mendorong manajemen diri dari kinerja individu.	4,01
7.	Karyawan membentuk energi pada gaya management yang transparan dan berdayakan korespondensi dua arah antara administrator dan staf di semua tingkatan.	4,69
8.	Karyawan mampu memberikan Feedback (<i>Feedback</i>) yang berkesinambungan pada organisasi, tim dan individu serta semua staff.	4,10
9.	Memungkinkan anggota staff individu untuk mengubah tujuan perusahaan.	4,13
10.	Karyawan mampu mengukur dan menilai semua kinerja terhadap tujuan yang disepakati Bersama.	4,13
11.	Karyawan mampu menunjukkan rasa hormat terhadap individu.	4,14
12.	Karyawan memiliki prosedur yang adil dan transparan.	4,15
Total Rata – Rata <i>Perfromance Management</i>		4,16

Tabel 8 Analisis Deskriptif *Reaction to Feedback*

No	<i>Reaction to Feedback</i>	Mean
1.	Saya biasanya mendapatkan evaluasi yang adil dari atasan saya terhadap pekerjaan yang telah saya selesaikan.	4,19
2.	Saya mendapat pengakuan dari atasan terhadap hasil kerja yang telah saya selesaikan dengan sebaik mungkin.	4,70
3.	Atasan saya memahami tujuan dibalik perubahan yang mungkin memengaruhi kinerja saya.	4,12
Total Rata – Rata <i>Reaction to Feedback</i>		4,34

Tabel 9 Analisis Deskriptif *Job Characteristic*

No	<i>Job Characteristic</i>	Mean
1.	Pekerjaan Saya Aman	4,01
2.	Pendapatan saya tinggi	4,22
3.	Peluang saya untuk maju tinggi	4,15
4.	Pekerjaan saya menarik	4,15
5.	Saya bisa bekerja secara mandiri	4,07
6.	Pekerjaan saya bermanfaat bagi masyarakat	4,01
7.	Dalam pekerjaan saya, saya memiliki kontak pribadi dengan orang lain	4,69
Total Rata – Rata <i>Job Characteristic</i>		4,19

Tabel 10 Analisis Deskriptif *Job Satisfaction*

No	<i>Job Satisfaction</i>	Mean
1.	Saya selalu berharap untuk pergi kerja	4,01
2.	Pekerjaan saya memberikan saya perasaan pencapaian pribadi.	4,22
3.	Saya mengalami pertumbuhan pribadi seperti memperbaiki keterampilan dan belajar dalam pekerjaan yang berbeda.	4,15
4.	Saya merasa positif dan bangun sebagian waktu saya bekerja.	4,15
5.	Saya terlibat dalam pekerjaan yang berarti.	4,07
6.	Saya mempunyai alat dan bahan yang diperlukan guna melaksanakan pekerjaan dengan efektif.	4,01
7.	Rekan kerja saya berkomitmen untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas.	4,69
8.	Secara keseluruhan saya puas dengan pekerjaan saya.	4,10
Total Rata – Rata <i>Job Satisfaction</i>		4,21

Berdasarkan hasil dari statistic deskriptif dari dua belas item pernyataan dari variable *Performance Management* sebesar 4,16 yang menunjukkan bahwa responden setuju dan mempersepsikan bahwa perusahaan telah memiliki *performance management* yang baik.

Berdasarkan hasil dari statistic deskriptif dari ketiga item pernyataan dari variable *Reaction to Feedback* sebesar 4,34 yang menunjukkan bahwa responden setuju dan mempersepsikan bahwa atasan telah memberikan *feedback* yang baik kepada karyawan dimana hal ini dapat menjadi factor pendorong untuk meningkatkan kepuasan bekerja pada karyawan.

Berdasarkan hasil statistic deskriptif diatas dari tujuh item pernyataan dari variable *job Characteristic* sebesar 4,19 yang menunjukkan bahwa responden setuju dan mempersepsikan bahwa perusahaan telah menerapkan *Job Characteristic* kepada karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sehingga dengan ini dapat membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Berdasarkan hasil statistic deskriptif diatas dari delapan item pernyataan dari variable *Job Satisfaction* sebesar 4,21 yang menunjukkan bahwa responden setuju dan mempersepsikan bahwa karyawan mempunyai *Job Satisfaction* yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki perasaan senang dan positif dalam menghadapi lingkungan dan pekerjaan karyawan.

Hasil pengujian hipotesis untuk masing-masing hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Uji hipotesis pengaruh *Performance Management* terhadap *Job Satisfaction*

Hipotesis	Estimate (β)	p-value (>0,05)	Keputusan
<i>Performance Management</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0,295	0,000	H1 Didukung

Sumber : Output SPSS versi 25

Berdasar pada hasil uji di atas, hipotesis pertama memiliki nilai estimate 0,295 dengan p-value $0,000 \leq 0.05$ maka bisa dinyatakan bahwa adanya pengaruh positif antara *Performance Management* terhadap *Job Satisfaction* yang artinya apabila penerapan *Performance Management* baik maka *Job Satisfaction* akan meningkat.

2. Uji hipotesis pengaruh *Reaction to Feedback* terhadap *Job Satisfaction*

Hipotesis	Estimate (β)	p-value (>0,05)	Keputusan
<i>Reaction to Feedback</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0,706	0,000	H2 Didukung

Sumber : Output SPSS versi 25

Berdasar pada hasil uji di atas, hipotesis kedua memiliki nilai estimate 0,706 dengan p-value $0,000 \leq 0.05$ maka bisa dinyatakan bahwa adanya pengaruh positif antara *Reaction to Feedback* terhadap *Job Satisfaction* yang artinya apabila penerapan *Reaction to Feedback* baik maka *Job Satisfaction* akan meningkat.

3. Uji hipotesis pengaruh *Job Characteristic* terhadap *Job Satisfaction*

Hipotesis	Estimate (β)	p-value (>0,05)	Keputusan
<i>Job Characteristic</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0,264	0,000	H3 Didukung

Sumber : Output SPSS versi 25

Berdasar pada hasil uji di atas, hipotesis ketiga memiliki nilai estimate 0,264 dengan p-value sebesar $0,000 \leq 0.05$ maka bisa dinyatakan bahwa adanya pengaruh positif antara *Job Characteristic* terhadap *Job Satisfaction* yang berarti jika penerapan *Job Characteristic* baik maka *Job Satisfaction* akan meningkat.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil analisis deskriptif pada variable *Performance Management* menunjukkan perusahaan PT. Bank Negara Indonesia Persero (Tbk) Pejompongan sebagian besar jawaban responden menunjukkan *Performance Management* perusahaan di persepsikan karyawan dengan baik.

Hasil analisis deskriptif pada variable *Reaction to Feedback* pada perusahaan PT. Bank Negara Indonesia Persero (Tbk) Pejompongan bahwa karyawan di PT. Bank Negara Indonesia Persero (Tbk) Pejompongan menerapkan *Reaction to Feedback* kepada seluruh karyawan yang bekerja.

Hasil analisis deskriptif pada variable *Job Characteristic* pada perusahaan PT. Bank Negara Indonesia Persero (Tbk) Pejompongan bahwa karyawan memiliki *Job Characteristic*.

Hasil analisis deskriptif pada variable *Job Satisfaction* pada perusahaan PT. Bank Negara Indonesia Persero (Tbk) Pejompongan bahwa karyawan mempersepsikan dirinya dengan merasakan kepuasan yang tinggi dalam bekerja.

Implikasi manajerial dalam penelitian ini adalah:

Untuk bagian manajemen PT. Bank Negara Indonesia Persero (Tbk) Pejompongan untuk lebih memperhatikan Performance Management melalui penerjemahan tujuan perusahaan kedalam tujuan direktorat, divisi, tim dan individu yang dimana seharusnya management perusahaan melalui divisi terkait memberikan sosialisasi secara berkala mengenai visi, misi dan tujuan yang dicapai oleh perusahaan, adanya sosialisasi ini maka karyawan bisa memahami indikator kinerja perorangan yang harus dicapai dengan tetap mengedepankan nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan.

Serta memperhatikan manajemen diri dari kinerja individu karyawan yang dimana seharusnya perusahaan dapat membuat pelatihan-pelatihan terkait self management agar para karyawan bisa mengontrol diri mereka sehingga mereka dapat mengembangkan pribadi dan profesionalitas karyawan secara mandiri untuk bekerja secara individu dengan baik dan yang terakhir untuk memberikan Feedback/feedback yang berkesinambungan contohnya memberikan penilaian setiap bulan karena selama ini divisi-divisi melakukan evaluasi/penilaian 3 bulan sekali dan penilaian akhir tahun setahun sekali. Karena semua ini dapat mempengaruhi peningkatan Job Satisfaction karyawan.

Untuk bagian manajemen PT. Bank Negara Indonesia Persero (Tbk) Pejompongan untuk lebih memperhatikan reaction to feedback yang dimana atasan kurang memberikan penjelasan atas perubahan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan. Untuk hal ini karyawan harus diberikan review/penjelasan dari atasan atas perubahan apapun yang mempengaruhi pekerjaan mereka agar para karyawan dapat mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan arahan dari atasan yang nantinya akan berdampak positif pada evaluasi atau penilaian sehingga para karyawan bisa mendapatkan feedback yang baik dari atasan dan hal ini dapat meningkatkan Job Satisfaction pada karyawan PT. Bank Negara Indonesia Persero (Tbk) Pejompongan.

Untuk bagian manajemen PT. Bank Negara Indonesia Persero (Tbk) Pejompongan untuk dapat memperhatikan dan memastikan implementasi Job Characteristic seperti keamanan terhadap karyawan dalam bekerja, yang dimana atasan atau supervisor langsung untuk mendampingi, melakukan monitoring dan evaluasi terhadap output atau kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Serta feedback terhadap kinerja karyawan dilakukan dengan cara melakukan diskusi secara perorangan, dengan memberikan apresiasi ataupun reward untuk kinerja baik dan pemecahan masalah untuk setiap kendala pekerjaan yang dihadapi. Hal ini juga membantu meningkatkan Job Satisfaction pada karyawan.

Untuk bagian manajemen PT. Bank Negara Indonesia Persero (Tbk) Pejompongan untuk dapat meningkatkan Job Satisfaction perusahaan harus tetap menjaga serta meningkatkan Performance Management, Reaction to Feedback dan Job Characteristic pada karyawan dan membantu karyawan untuk menjadi yang lebih baik lagi sehingga karyawan dapat memberikan loyalitasnya terhadap perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H., Bosco, F. A., Singh, K., Field, J. G., & Pierce, C. A. (2015). Correlational Effect Size Benchmarks. *Journal of Applied Psychology*, *100*(2), 431.
- Anseel, F., Leroy, H., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study. *Journal of Management*, *41*(6), 1677–1697.
- Armstrong, J. A. (2017). *Nations Before Nationalism*. UNC Press Books.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Managing Performance: Performance Management in Action*. CIPD Publishing.
- Arshad, M., Qureshi, E., Jakeman, A., & others. (2013). *Cost-Benefit Analysis of Farm Water Storage: Surface Storage versus Managed Aquifer Storage*.
- Bauwens, R., Audenaert, M., & Decramer, A. (2019). Fostering Societal Impact and Job Satisfaction: The Role of Performance Management and Leader–Member Exchange. *Public Management Review*, *21*(10), 1486–1515. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i05.p20>
- Bintaro, & Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan Indah, Opik Dwi Ramadhana, Muhammad Affan*. Gava Media.
- Blanz, M. (2017). Employees' Job Satisfaction: a Test of The Job Characteristics Model Among Social Work Practitioners. *Journal of Evidence-Informed Social Work*, *14*(1), 35–50. <https://doi.org/10.1080/23761407.2017.1288187>
- Brown, T. C., O'Kane, P., Mazumdar, B., & McCracken, M. (2019). Performance Management: A Scoping Review of the Literature and an Agenda for Future Research. *Human Resource Development Review*, *18*(1), 47–82. <https://doi.org/10.1177/1534484318798533>
- Cesário, F., Rodrigues, A., Castanheira, F., & Sabino, A. (2022). The Role of Reaction to Feedback in The Relationship Between Performance Management, Job Satisfaction and The Leader–Member Exchange (LMX). *EuroMed Journal of Business*, *ahead-of-p*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/emjb-04-2021-0054>
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). It's All About Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance. *Administrative Science Quarterly*, *52*(3), 351–386.
- CIPD. (2016). *Chartered Institute of Personnel Development (CIPD)*. <https://www.cipd.co.uk/#gref>

- Cokins, G. (2009). *Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analysis*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.24114/jpkim.v12i3.21163>
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 421–433.
- DeNisi, A., & Sockbeson, C. E. S. (2018). Feedback Sought vs Feedback Given: a Tale of Two Literature. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, *16*(4), 320–333.
- DeNisi, Angelo, & Smith, C. E. (2014). Performance Appraisal, Performance Management, and Firm-Level Performance: A Review, a Proposed Model, and New Directions for Future Research. *Academy of Management Annals*, *8*(1). <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873178>
- Dusterhoff, C., Cunningham, J. B., & MacGregor, J. N. (2014). The Effects of p=Performance Rating, Leader--Member Exchange, Perceived Utility, and Organizational Justice on Performance Appraisal Satisfaction: Applying a Moral Judgment Perspective. *Journal of Business Ethics*, *119*(2), 265–273.
- Edy, S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Elicker, J. D., Levy, P. E., & Hall, R. J. (2006). The Role of Leader-Member Exchange in the Performance Appraisal Process. *Journal of Management*, *32*(4), 531–551.
- Fahmi, I. (2013). *Manajemen Kinerja, Teori dan Aplikasinya*. Alfabeta.
- Farida, U. (2017). *Buku Ajar Manajemen Sumberdaya Manusia 1*. FE Universitas Muhammadiyah. <https://doi.org/10.20961/performa.17.2.19030>
- Garcia, D. M., Molina, I. R., & Marco, J. M. (2019). The Effect of Job Characteristics on Intrinsic and Extrinsic Job Satisfaction: the Moderating Role of Psychological Capital. *Psychologica*, *62*(1), 39–56.
- Gu, M., Li Tan, J. H., Amin, M., Mostafiz, M. I., & Yeoh, K. K. (2022). Revisiting the moderating role of culture between job characteristics and job satisfaction: a multilevel analysis of 33 countries. *Employee Relations*, *44*(1), 70–93. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2020-0099>
- Hauff, S., Richter, N. F., & Tressin, T. (2015). Situational Job Characteristics and Job Satisfaction: The Moderating Role of National Culture. *International Business Review*.
- Hong, P. C., Chennatuserry, J. C., & Kureethara, J. . (2019). Organization Culture and Work Values of Global Firms: Merging Eastern and Western Perspective. *IBA Journal of Management and Leadership*, *10*(1), 82–92.

<https://doi.org/10.2139/ssrn.3507562>

- Irwansyah, I., Abdullah, M. W., & Syaharuddin, S. (2019). Pengaruh Job Satisfaction Dalam Memoderasi Motivasi Kerja Dan Penggajian Menurut Perspektif Islam Terhadap Kinerja Karyawan Pt Bni Syariah Cabang Makassar. *Assets : Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 9(1), 49. <https://doi.org/10.24252/v9i1.10127>
- Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs. *Job Satisfaction*, 207–241.
- Keena, L. D., Lambert, E. G., Haynes, S. H., May, D., & Buckner, Z. (2018). Examining the Relationship Between Job Characteristics and Job Satisfaction Among Southern Prison Staff. *Corrections*, 5(2), 109–129.
- Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2000). Performance Appraisal Reactions: Measurement, Modeling, and Method Bias. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 708.
- Kluger, A. N., & Lehmann, M. (2018). Listening First. *Journal of The Iberoamerican Academy Management*, 16(4), 242–352.
- Lee, C., Idris, M., & Tuckey, M. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Human Resource Development International*, 22(3), 257–282.
- Maaniemi, J., & Hakonen, A. (2008). The Reasons for and Sources of Employees' Injustice Experiences in the Performance Appraisal Process. *Reward Management--Facts and Trends in Europe*, 188–210.
- Mironski, J., & Lenk, F. (2016). Cross-Cultural Determinants of Job Satisfaction. *Journal of Management and Financial Sciences*, 9, 97–123.
- Motro, D., & Ellis, A. P. J. (2017). Boys, Don't cry: Gender and Reactions to Negative Performance Feedback. *Journal of Applied Psychology*, 102(2), 227.
- Murphy, K. R. (2020). Performance Evaluation Will Not Die, But it Should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13–31.
- Patrick, A. (2018). Pengaruh Job Involvement dan Job Characteristic terhadap Turnover Intention pada PT Mustika Lestari Indonesia. *Agora*, 6(2).
- Permatasari, W. (2021). *Job Satisfaction dan Kinerja Profesi Sebelum dan Selama Pandemi Covid 19 di Kota Palembang*. Univeersitas Muhammadiyah Palembang.
- Pichler, S., Beenen, G., & Wood, S. (2020). Feedback frequency and appraisal reactions: a metaanalytic test of moderators. *The International Journal of Human*