

**ANALISIS PENILAIAN PRESTASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PADA PT. PP LONDON SUMATERA INDONESIA, TBK  
MEDAN**

**SKRIPSI**

Oleh :

**GUFRON HALIM LUBIS  
NIM : 058320015**



**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
M E D A N  
2009**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 14/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
  2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
  3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
- Access From (repository.uma.ac.id)14/3/24

## DAFTAR ISI



Halaman

<b>RINGKASAN</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	v
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	viii
 <b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah.....	2
C. Tujuan Penelitian.....	3
D. Manfaat Penelitian.....	3
 <b>BAB II : LANDASAN TEORITIS</b>	
A. Uraian Teoritis .....	5
1. Arti dan Manfaat Penilaian Prestasi Kerja .....	5
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Penilaian Prestasi Kerja .....	11
3. Pengukuran Prestasi Kerja.....	12
4. Pengertian dan Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja .....	19
5. Prosedur dan Metode Penilaian Kinerja Dalam Organisasi .....	22
B. Kerangka Konseptual .....	27
C. Hipotesis.....	27
 <b>BAB III : METODOLOGI PENELITIAN</b>	
A. Jenis, Tempat dan Waktu Penelitian .....	28
B. Populasi dan Sampel.....	29
C. Definisi Operasional.....	30
D. Jenis dan Sumber Data .....	31

E. Teknik Pengumpulan Data .....	32
F. Teknik Analisis Data .....	33
<b>BAB IV : ANALISIS DAN EVALUASI</b>	
A. Analisis .....	36
1. Gambaran Umum Perusahaan.....	36
2. Struktur Organisasi Perusahaan .....	40
3. Bidang Usaha Perkebunan.....	47
4. Perkembangan Penilaian Prestasi Kerja .....	49
5. Permasalahan Prestasi Kerja .....	50
6. Penyajian Data Angket.....	51
B. Evaluasi.....	73
1. Uji Korelasi .....	73
2. Uji Hipotesis .....	76
<b>BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	78
B. Saran .....	78
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Penilaian kerja karyawan merupakan salah satu masalah penting bagi perusahaan karena penilaian memberikan informasi penting mengenai seberapa baik suatu pekerjaan dikerjakan. Dengan adanya informasi tersebut, perusahaan akan mampu meningkatkan produktivitas, menekan *labour turn over*, meningkatkan kedisiplinan serta memperbaiki kinerja karyawan.

Proses penilaian kerja yang meliputi proses pengidentifikasian, pengukuran, evaluasi, peningkatan dan pemberian penghargaan terhadap kinerja karyawan dimulai ketika seorang karyawan diseleksi, direkrut, ditempatkan dan menjalani proses pelatihan atas jabatan tertentu. Proses penilaian yang menerapkan sistem manajemen kerja yang baik akan mampu menjaga stabilitas kinerja karyawan.

Penilaian prestasi kerja merupakan proses evaluasi kinerja karyawan dalam mengerjakan tugasnya dan membandingkan kinerja mereka dengan standar yang ditetapkan perusahaan dengan tujuan untuk memperbaiki keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai pelaksanaan kinerja mereka.

Hasil perbandingan antara standar yang telah ditetapkan perusahaan dengan hasil kerja karyawan digunakan sebagai dasar untuk menentukan kemampuan atau potensi kerja karyawan. Apabila

kinerja karyawan memenuhi atau berada di atas standar yang telah ditetapkan perusahaan, maka karyawan tersebut dinilai berpotensi.

Namun yang menjadi masalah adalah kurangnya perhatian karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, walau pimpinan telah memberikan motivasi. Ini disebabkan kurangnya pelatihan dan pendidikan yang diberikan kepada para karyawan untuk dinilai prestasi kerjanya.

PT. PP London Sumatera Indonesia, Tbk Medan merupakan salah satu perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang perkebunan, penilaian prestasi kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh karena para karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya agar mendapatkan prestasi kerja yang baik diperlukan pelatihan dan pendidikan agar kinerja karyawan meningkat.

Dari uraian di atas penulis merasa tertarik untuk membahasnya lebih lanjut dalam tulisan ilmiah dalam bentuk skripsi dengan judul "Analisis Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PP London Sumatera Indonesia, Tbk Medan".

## **B. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah merupakan hal yang penting dilakukan terlebih dahulu sebelum ada pembahasan. Sebab tanpa adanya masalah yang dipecahkan, maka pencaharian, pengumpulan dan penganalisaan data yang diharapkan tidak akan bermanfaat.

Dalam mempermudah proses pengambilan data yang akan dianalisis, maka masalah dalam suatu penelitian harus diketahui dan dirumuskan dengan jelas. Berdasarkan uraian dan penjelasan di atas, penulis mencoba merumuskan permasalahan sebagai berikut :  
“Apakah ada pengaruh penilaian prestasi kerja yang dilakukan perusahaan terhadap kinerja karyawan di PT. PP London Sumatera Indonesia, Tbk Medan?”

### **C. Tujuan Penelitian**

Secara umum, suatu penelitian sebaiknya memiliki ciri ilmiah yang obyektif untuk memudahkan pemahaman terhadap tujuan penelitian tersebut. Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui seberapa besar manfaat yang diperoleh dari pelaksanaan penilaian prestasi kerja bagi perusahaan maupun karyawan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis bahwa penilaian prestasi kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. PP London Sumatera Indonesia, Tbk Medan

### **D. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian ini yang penulis lakukan dalam penelitian ini adalah :

1. Sebagai bukti empiris bahwa penilaian prestasi kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Sebagai bahan literatur bagi penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan penilaian prestasi kerja kinerja karyawan.
3. Sebagai bahan masukan dan pertimbangan pihak eksternal maupun internal PT. PP London Sumatera Indonesia, Tbk Medan yang berkaitan dengan penilaian prestasi kerja dan kinerja karyawan.



## BAB II LANDASAN TEORITIS

### A. Uraian Teoritis

#### 1. Arti dan Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

##### 1. 1. Arti Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan aspek yang sangat penting dalam menciptakan suatu iklim yang sehat dan menyegarkan pada kehidupan organisasi yang berorientasi laba. Penilaian prestasi yang benar dan sesuai dengan kondisi organisasi, memberikan dampak yang positif terhadap perusahaan, antara lain meningkatkan motivasi dan gairah kerja para pelaku organisasi. Begitu juga sebaliknya, bila penilaian tidak dijalankan dengan tepat, maka dapat menimbulkan penurunan gairah kerja sehingga produktivitas kerja menurun.

Pada umumnya, tujuan diadakannya penilaian kerja adalah sebagai alat bagi manajemen untuk mengambil keputusan-keputusan. Hal ini disebabkan tujuan penilaian karyawan tersebut adalah untuk mengetahui seberapa jauh hubungan dan peranan seorang karyawan terhadap realisasi tujuan perusahaan serta mengetahui faedah dan kegunaan penilaian itu sendiri.

Menurut Anaroga dan Suyati (1995 : 109) penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau melihat prestasi kerja karyawan.



Hasibuan (2005 : 87) menjelaskan penilaian prestasi kerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.

Martoyo, (1990 : 48) mendefinisikan penilaian prestasi kerja sebagai berikut : "Penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Jika dilihat beberapa pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja karyawan merupakan proses pengevaluasian kemampuan kerja karyawan yang objektif. Penilaian prestasi karyawan juga mutlak harus diperhatikan oleh seorang manajer perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaannya, karena penilaian prestasi kerja menyangkut hasil yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan dan pada akhirnya memberikan manfaat yang besar bagi penyempurnaan manajemen perusahaan.

Apabila penilaian prestasi kerja dapat diselesaikan dengan baik, tertib dan benar, maka dapat membantu meningkatkan motivasi kerja karyawan sekaligus juga meningkatkan loyalitas organisasional karyawan. Hal ini tentunya akan menguntungkan perusahaan. Selain itu, dengan adanya penilaian prestasi kerja karyawan dapat mengetahui kemampuan dan bagaimana prestasi kerjanya dinilai oleh atasan atau tim penilai. Kelebihan maupun kekurangan yang

ada, dapat menjadi motivasi bagi kemajuan dan perkembangan prestasi dimasa mendatang.

Sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam membentuk dan mencapai setiap tujuan perusahaan. Oleh sebab itu, penilaian prestasi yang adil dapat menjadi motivasi bagi karyawan untuk berprestasi dan bekerja dengan maksimal. Adanya ketidakadilan diantara para karyawan akan mempengaruhi sikap dan perilaku dalam bekerja.

Menurut Siagian (2007 : 225), yang dimaksud dengan sistem penilaian prestasi kerja adalah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para karyawan dimana terdapat berbagai faktor, yaitu :

- a. Yang dinilai adalah manusia yang disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
- b. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistik, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif.
- c. Hal penilaian harus disampaikan kepada karyawan yang dinilai dengan tiga maksud, yaitu :
  - 1) Dalam hal penilaian tersebut positif, menjadi dorongan kuat bagi karyawan yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi dimasa akan datang sehingga kesempatan meniti karir lebih terbuka baginya.
  - 2) Dalam hal penelitian tersebut bersifat negatif, karyawan yang bersangkutan mengetahui kelemahan dan dengan demikian dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.
  - 3) Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatannya sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.
- d. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan dengan rapi dalam arsip karyawan setiap orang

sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan karyawan.

- e. Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi karyawan, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

## 1.2. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Ilmu perilaku menunjukkan bahwa mengelola orang-orang dengan menganggapnya sebagai sumber daya dari pada hanya sebagai faktor produksi akan memberikan manfaat yang nyata, baik itu bagi organisasi maupun karyawan.

Menurut Siagian (2007 : 227), manfaat dari penilaian prestasi kerja antara lain :

- a. Mendorong peningkatan prestasi kerja.
- b. Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan.
- c. Untuk kepentingan mutasi karyawan.
- d. Penyusunan program pendidikan dan pelatihan, baik yang dimaksudkan untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan maupun untuk mengembangkan potensi karyawan yang ternyata belum sepenuhnya digali dan terungkap melalui penilaian prestasi kerja.
- e. Membantu para karyawan menentukan rencana karirnya, dan dengan bantuan bagian kepegawaian menyusun program pengembangan karir yang paling tepat, dalam arti sesuai dengan kebutuhan para karyawan dan kepentingan organisasi.

Menurut Handoko (2001 : 101-102) kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut :


- a. Perbaikan prestasi kerja  
Umpan balik pelaksanaan kerjan memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi.
- b. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi  
Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kebijakan upah, bonus, dan kompensasi lainnya.

- c. Keputusan-keputusan penempatan, promosi, transfer dan demosi yang biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya.
- d. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan  
Prestasi kerja yang buruk menunjukkan kebutuhan lainnya, demikian juga prestasi kerja baik mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
- e. Perencanaan dan pengembangan karir.  
Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu mengenai jalur karir tertentu yang harus diteliti.
- f. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing.  
Prestasi kerja yang baik dan buruk mencerminkan kekuatan atau prosedur staffing departemen personalia.
- g. Ketidakakuratan informasi.  
Prestasi kerja yang buruk menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisa jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat.
- h. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.  
Prestasi kerja yang buruk merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Dengan adanya penilaian prestasi kerja, perusahaan mampu melakukan diagnosa-diagnosa kesalahan tersebut.
- i. Tantangan-tantangan eksternal.  
Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi kerja, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan dan berusaha memperbaiki kemunduran kinerja karyawan.

Menurut Hasibuan (2005 : 89) kegunaan penilaian prestasi

karyawan adalah :

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penempatan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauhmana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan kondisi kerja, dan peralatan kerja.

- 
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada didalam organisasi.
  - f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik.
  - g. Sebagai alat untuk mendorong dan membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
  - h. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
  - i. Sebagai kriteria didalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
  - j. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personil dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
  - k. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

Menurut Sedarmayanti (2008 : 264), manfaat penilaian prestasi

kerja adalah :

- a. Meningkatkan prestasi kerja.  
Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.
- b. Memberikan kesempatan kerja yang adil.  
Penilaian yang akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.
- c. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.  
Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- d. Penyesuaian kompensasi.  
Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam penentuan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya.
- e. Keputusan promosi dan demosi.  
Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.
- f. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan.  
Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat mendiagnosis kesalahan tersebut.
- g. Menilai proses rekrutmen dan seleksi.  
Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan buruk.

## 2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Penilaian Prestasi Kerja

Suatu instansi atau perusahaan perlu mengetahui berbagai kelemahan dan kelebihan karyawan sebagai landasan untuk memperbaiki kelemahan dan menguatkan kelebihan dalam rangka meningkatkan pendidikan dan pelatihan. Untuk itu perlu dilakukan kegiatan penilaian prestasi kerja karyawan secara periodik yang berorientasi pada masa lalu atau untuk masa yang akan datang.

Menurut Manullang (2001 : 98), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi penilaian prestasi kerja karyawan antara lain:

### a. Faktor Internal (dari dalam perusahaan)

- 1) Lingkungan Kerja, yang bertitik tolak dari fakta bahwa lingkungan kerja yang terdapat disekitar para pegawai dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.
- 2) Kompensasi, adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang dapat dinilai dengan uang dan cenderung diberikan terhadap sikap dan perilaku yang memuaskan. Peranan kompensasi dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan sangat bermanfaat.
- 3) Disiplin, adalah suatu sikap tingkahlaku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik yang tertulis maupun tidak tertulis.
- 4) Komunikasi, adalah jalinan pengertian antara pihak yang satu dengan pihak yang lain sehingga apa yang dikomunikasikan dapat dimengerti, dipikirkan dan dilaksanakan. Ini menjelaskan bahwa menjalin komunikasi berarti menciptakan suatu hubungan antara sesama atau sluruh karyawan baik secara vertikal atau horizontal.
- 5) Pendidikan dan Latihan, bagi calon karyawan yang telah lulus seleksi, maka dengan resmi calon karyawan tersebut akan menjadi karyawan perusahaan dan mempunyai tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya.
- 6) Promosi, adalah kegiatan pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi. Tujuan dilakukan promosi adalah guna meyakinkan apakah prinsip *The Right Man On The Right Place* sudah terwujud atau belum.

- 7) **Formal Group**, adalah kelompok yang mempunyai aturan yang tegas dan sengaja diciptakan oleh anggotanya untuk mengatur hubungan antara sesama anggotanya. Misalnya peraturan untuk memilih seorang ketua, peraturan dalam menerima karyawan, prestasi kerja, dan lain-lain.
- b. **Faktor Eksternal (dari luar perusahaan)**
  - 1) **Informal Group**, adalah kelompok yang tidak mempunyai struktur dan organisasi tertentu.
  - 2) **Tehnologi**, dalam melaksanakan pengembangan kemampuan dan keterampilan karyawan berguna untuk menghadapi adanya kemajuan tehnologi yang masuk kedalam perusahaan atau instansi melalui pemakaian peralatan yang baru.
  - 3) **Penilaian Prestasi Kerja**.  
Merupakan suatu penilaian yang dilakukan secara periodik dan sistematis terhadap diri karyawan, yakni beberapa hal yang bersangkutan paut dengan diri dan tugasnya sehari-hari seperti: tanggung jawab, loyalitas, dedikasi dan hubungan kerjasama diantara karyawan.

Tanpa prestasi kerja yang baik maka tujuan perusahaan tidak akan tercapai sebagaimana yang diharapkan. Prestasi kerja merupakan suatu kemampuan dari karyawan untuk dapat menyelesaikan tugasnya dengan sebaik-baiknya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dan waktu yang telah ditetapkan. Untuk melihat prestasi kerja itu dapat dilihat dari tingkat kemampuan dan produktifitas kerja karyawan dalam menjalankan tugasnya.

### 3. Pengukuran Prestasi Kerja

Secara praktis banyak sistem penilaian yang dilakukan, yang sudah barang tentu berbeda-beda antara satu perusahaan dengan perusahaan lain. Menurut Hariandja (2004 : 94), keseluruhan sistem penilaian tersebut secara garis besar, ada tujuh metode penilaian untuk mengukur prestasi kerja pegawai, yakni:

- a. Skala Penilaian (*Rating Scale*)
  - 1) *Skala Grafik*
  - 2) *Skala Multiple Step*
  - 3) *Skala Behavior*
- b. Daftar Periksa (*Check List*)
  - 1) *Weighted Checklist*
  - 2) *Forced Choice Checklist*
- c. Perbandingan (*Employee Comparison*)
  - 1) *Forced Rank*
  - 2) *Paired Comparison*
  - 3) *Forced Distribution*
- d. Penilaian Kritis (*Critical Incident*)
- e. Penilaian Mudah (*Essay Evaluation*)
- f. Manajemen Berdasarkan Sasaran, *Manajemen by Objective (MBO)*
- g. Pusat Penilaian (*Assesment Center*)”.

#### ad.a. Skala Penilaian (*Rating Scale*)

Metode ini merupakan penilaian oleh atasan terhadap pegawai yang menjadi bawahannya berdasarkan sifat atau karakteristik. Teknis pelaksanaannya adalah para atasan mengidentifikasi serta menentukan faktor apa yang dianggap penting dari tugas-tugas jabatan yang hendak diukur melalui penentuan parameternya. Ada tiga jenis metode *rating scale* yaitu:

- 1) Skala Grafik. Metode ini menggunakan tanda  $\surd$ , X, O pada skala penilaian yang merupakan hasil penilaian dan dianggap sebagai posisi yang mewakili diri pegawai yang dinilai. Tahap pemilihan faktor-faktor yang harus dinilai dari para pegawai merupakan bagian yang penting dan menentukan dari penggunaan sistem skala grafik.
- 2) Skala Penilaian banyak (*Skala Multiple Step*). Para penilai dihadapkan pada sejumlah kategori alternatif yang harus dipilihnya.



Contoh dari metode ini adalah kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dihasilkan pegawai.

3) Skala Penilaian Perilaku (Skala *Behavior*). Memformulasikan terlebih dahulu faktor-faktor serta dimensi dari sifat dan karakteristik jabatan kedalam bentuk perilaku yang bisa diukur dan menjadi dasar penetapan skala penilaian. Skala *Behavior* (penilaian perilaku) meliputi dua jenis, yaitu:

a) Skala Perilaku Harapan (*Behaviour Expectation Scale / BES*).

Dengan dasar yang berupa uraian guna membantu penilai untuk merumuskan perilaku pegawai dengan nilai diatas rata-rata, rata-rata atau dibawah rata-rata. Hasil pengamatan dalam jangka waktu tertentu dari masa penilaian pegawai yang tercatat menurut faktor-faktor perilaku pegawai.

b) Skala Pengamatan Perilaku (*Behaviour Observation Scale / BOS*)

Jika menggunakan skala BES, maka pengesahan suatu dasar perilaku diatas titik netral juga memasukkan semua perilaku dari titik netral.

#### **ad.b. Daftar Periksa (*Checklist*)**

Metode *checklist* dapat pula diberi arti sebagai daftar periksa. Dalam metode ini, para penilai dihadapkan pada daftar pertanyaan-pertanyaan khusus berikut pencantuman pilihan nilainya. Ada 2 (dua) jenis *checklist* yang umum digunakan yaitu:

- 1) *Weighted Checklist*, di formulasikan dalam tiga langkah sebagai berikut:
  - a) Menyusun sejumlah pertanyaan yang dapat menggambarkan perilaku kerja, baik yang efektif maupun yang tidak efektif.
  - b) Setiap pernyataan diberikan skala penilaian yang menimbang dua kutub berlawanan, seperti: dari “tidak disukai” sampai “disukai” atau “sangat tidak setuju” sampai “sangat setuju”.
  - c) Untuk setiap pertanyaan dinilai dan diberi bobot (weight) berdasarkan nilai rata-rata dari nilai yang diberikan oleh para penilai.
- 2) *Forced Choice Checklist*, metode ini digunakan untuk mengevaluasi perilaku kerja pegawai yang lebih mengacu ke model matematis atau statistik dan agak populer penggunaannya.

**Tabel II.1**  
**Contoh model *forced choice checklist***

No.	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Biasa memberikan gagasan yang baik		
2	Menunjukkan minat besar dalam bekerja		
3	Berlaku pilih kasih pada bawahan		
4	Bisa mencela bawahan		
5	Perlengkapan kerja dipelihara baik		
6	Memiliki pengetahuan jabatan yang baik		
7	Para bawahan menghormatinya		
8	Membeda bedakan bawahan		
9	mendengarkan kesulitan bawahan		
10	Menegur bawahan didepan umum		

**ad.c. Perbandingan (*Employee Comparison*)**

Metode penilaian pegawai dengan cara membandingkan antara satu pegawai terhadap pegawai lainnya, ini terdiri atas 3 (tiga) macam, yakni:

- 1) *Pemeringkatan (Forced Rank)*, dalam hal ini penilai diminta untuk membuat urutan atau peringkat (ranking) pegawai yang dinilai, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Salah satu teknis pelaksanaannya adalah sebagai berikut:
  - a) Faktor-faktor dari dimensi kemampuan atau keberhasilan kerja diidentifikasi terlebih dahulu.
  - b) Membuat urutan, peringkat atau ranking pegawai secara terpisah untuk setiap faktor penilaiannya.
  - c) Membuat urutan atau peringkat menyeluruh untuk semua pegawai dengan menghitung rata-rata urutan atau peringkat dari faktor-faktor penilaian tersebut.

**Tabel II.2**

**Contoh model *forced rank* dari *employee comparison***

Urutan / Peringkat / Ranking	Nama Pegawai
1	Aji
2	Yuli
3	Chandra
4	Dewi
5	Fatimah
6	Aisya
7	Lina

2) Proses Pengambilan Keputusan (*Paired Comparison*), metode ini berkaitan dengan proses pengambilan keputusan oleh penilai.

Prosedurnya adalah:

- a) Penilai diminta untuk membandingkan setiap pasangan pegawai.
- b) Penilai memutuskan siapa diantara keduanya yang paling menonjol.

Metode ini juga dapat digunakan bila jumlah penilai lebih dari satu orang. Semakin banyak penilai maka penilaiannya juga lebih mendekati keadaan yang sebenarnya dari para pegawai yang dinilai. Permasalahan dari metode ini adalah bila jumlah personil yang akan dibandingkan terlalu banyak, maka untuk mengatasinya perlu dibagi ke dalam kelompok-kelompok kecil. Dari setiap kelompok kecil yang sudah ada peringkatnya lalu dibandingkan lagi terhadap kelompok kecil lainnya.

3) Pemberian Kelompok (*Forced Distribution*), dengan metode ini para penilai dipaksa membuat pengelompokan para pegawai kedalam suatu skala presentase sesuai dengan faktor penilaian prestasi kerja pegawai. Metode ini digunakan bila:

- a) Jumlah pegawai yang dimiliki 30 orang atau lebih
- b) Variasi karakter individunya cukup menonjol (heterogen)
- c) Kecakapan kerja pegawai diasumsikan membentuk kurva normal.

Dengan metode ini kelompok pegawai dibagi lagi kedalam urutan kategori penilaian sebagai berikut:

- a) Istimewa
- b) Diatas rata-rata
- c) Rata-rata
- d) Dibawah rata-rata
- e) Buruk

#### **ad.d. Penilaian Kritis (*Critical Incident*)**

Metode penilaian yang berdasarkan pada catatan penilaian yang menggambarkan perilaku karyawan baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Metode ini melibatkan para atasan yang harus mencatat semua kejadian kritis yang dinilai penting. Catatan-catatan ini disebut peristiwa kritis (*critical incident*). Berdasarkan catatan perilaku kerja tersebut maka segala sesuatunya dapat dibicarakan dengan bawahan secara seksama sehingga dapat diharapkan adanya perubahan perilaku pegawai agar menjadi lebih baik.

#### **ad.e. Penilaian Mudah (*Essay Evaluation*)**

Prosedur yang dilakukan dalam metode ini adalah berupa penugasan atau meminta penilai untuk menyusun suatu karya tulis (*essay*) yang isinya bisa menggambarkan tentang kelebihan-kelebihan dan kelemahan-kelemahan setiap personil yang dibawahinya.

**ad.f. Manajemen Berdasarkan Sasaran (Management by Objective).**

Inti Manajemen berdasarkan sasaran adalah bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang. Metode MbO digunakan untuk mengatasi kekurangan-kekurangan dari metode penilaian lainnya yang lebih berfokus pada proses.

**ad.g. Pusat Penilaian (Assessment Center)**

*Assessment Center* pertamanya berkembang dilingkup militer Jerman pada masa perang dunia II dan bertujuan untuk memilih para calon perwira unggulan yang akan maju ke medan laga. Pada saat ini diperkirakan antara 2000 sampai 4000 perusahaan Amerika melembagakan kegiatan *assessment center* yang pada hakekatnya bertujuan untuk:

- 1) Menyeleksi pegawai yang unggul dalam rangka persiapan promosi jabatan.
- 2) Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan potensi para pegawai sebagai dasar untuk pengembangannya lebih lanjut.

**4. Pengertian dan Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja**

**4.1. Pengertian Kinerja**

Kegiatan yang dilakukan karyawan dalam melakukan aktivitas organisasi bertitik tolak pada kemampuan mereka menyelesaikan tugas yang diberikan, hal ini tentu didasarkan pada kinerja dari

karyawan tersebut. Efektivitas dari pencapaian kinerja yang baik tentu mempunyai syarat-syarat yang harus dipenuhi, maka untuk itu peranan kepemimpinan dalam memberikan motivasi kepada karyawan mutlak diperlukan agar karyawan lebih giat dalam bekerja.

Menurut Moekijat (2000 : 180), kinerja karyawan, yaitu: “Dimana kinerja sering juga diartikan kinerja (*appraisal of performance*), sehingga memberikan pengertian kinerja adalah kemampuan seseorang didalam menyelesaikan suatu pekerjaan”.

Menurut Hariandja (2004 : 195), kinerja karyawan merupakan “hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi”.

Memperhatikan pendapat di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa adanya suatu kegiatan pekerjaan yang dilakukan dalam rangka untuk mencapai suatu kinerja yang lebih baik bagi karyawan dalam melakukan pekerjaan sehingga mereka dapat mencapai optimalisasi penyelesaian pekerjaan dengan efektivitas tinggi. Kegiatan yang dilakukan karyawan dalam melakukan aktivitas organisasi bertitik tolak pada kemampuan mereka menyelesaikan tugas yang diberikan, hal ini tentu didasarkan pada kinerja dari karyawan tersebut.

Menurut Hariandja (2004 : 197), menjelaskan indikator dari kinerja karyawan adalah:

- a. Penetapan sasaran kinerja yang spesifik, terukur, memiliki tingkat kemudahan yang sedang, dan berbatas waktu.
- b. Pengarahan dan dukungan oleh atasan.
- c. Melakukan penilaian untuk kerja”.

Kinerja merupakan tolak ukur didalam melihat kemampuan seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Namun demikian kinerja dibentuk atau dicapai oleh adanya kedisiplinan yang diberikan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Tanpa adanya kedisiplinan seorang karyawan atau karyawan sulit untuk berprestasi. Hanya orang atau karyawan yang mempunyai disiplin yang tinggi yang dapat berprestasi dalam bekerja.

#### **4.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Pertimbangan atas keberhasilan pekerjaan yang dilakukan karyawan tentu didasarkan pada beberapa aspek yang mendukungnya. Ini tidak terlepas dari suatu pengembangan yang dilakukan organisasi secara berkesinambungan. Keberhasilan dalam meningkatkan kinerja juga di topang dari keberadaan pegawai sebagai manusia yang mempunyai suatu sifat-sifat dorongan yang melatar belakangi dalam melakukan pekerjaan dengan lebih baik..

Menurut Abdulrahman (2003 : 131-132), dimana faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam melakukan aktivitas kerja adalah :

- a. Partnership; adanya suatu pengakuan organisasi terhadap karyawan sebagai bagian dari yang ikut berpartisipasi dalam mencapai tujuan. Contohnya kerjasama antar karyawan yang mengarah kepada tujuan organisasi.
- b. Produktivitas; adanya suatu imbalan yang diberikan organisasi berdasarkan produktivitas kerja karyawan. Contohnya hasil kerja yang dicapai dilihat dari gaji karyawan yang sesuai.
- c. Pemuasan Kebutuhan; adanya penekanan pada pemenuhan kebutuhan yang diberikan organisasi kepada karyawan. Contohnya lingkungan kerja yang baik”.



Produktivitas kerja bukan semata-mata ditujukan untuk mendapatkan hasil kerja sebanyak-banyaknya, melainkan kualitas untuk kerja juga penting diperhatikan. Sebagaimana dikemukakan oleh Laeham dan Waxlay yang dikutip oleh Sinungan (2000 : 65) : “Produktivitas individu dapat dinilai dan apa yang dilakukan oleh individu tersebut dalam kerjanya. Dengan kata lain, produktivitas individu adalah bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaannya”.

## **5. Prosedur dan Metode Penilaian Kinerja Dalam Organisasi**

### **5.1. Prosedur Penilaian Kinerja Dalam Organisasi**

Kerja yang dilakukan karyawan perlu dinilai dengan cermat untuk mengetahui hasil kerja yang diperoleh sesuai dengan yang diinginkan organisasi atau tidak. Hasibuan (2005 : 97) menjelaskan bahwa “Penilaian kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku dan prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya”. Dengan demikian penilaian kerja yang dilakukan seseorang karyawan tergantung kepada kinerjanya. Jadi, penilaian kerja sangat berhubungan dengan pelaksanaan kerja sebab penilaian kerja menurut pendapat di atas adalah menilai :

- a. Pekerjaan,
- b. Perilaku,
- c. Hasil,
- d. Tingkat ketidakhadiran”.

Handoko (2001 : 135) menyatakan bahwa ; “Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka”.

Dengan penilaian kerja dapat menjadi petunjuk dan selanjutnya menjadi bahan masukan bagi personalia untuk menentukan jenjang karir bagi karyawan. Handoko (2001 : 139), menerangkan bahwa secara garis besar prosedur penilaian pelaksanaan pekerjaan (kinerja) adalah sebagai berikut :

- a. Bagian personalia mengirimkan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan kepada pejabat yang memiliki bawahan dalam lingkungan pengawasan / bimbingannya.
- b. Pejabat penilai wajib untuk melaksanakan suatu penilaian atas hasil kerja karyawan.
- c. Setelah menilai dan mengisi Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan, maka daftar tersebut diberikan kepada karyawan yang dinilai untuk dipelajari dan ditandatangani sebagai tanda setuju.
- d. Bila karyawan keberatan atas penilaian atasannya maka ia dapat mengajukan keberatan disertai alasan logis.
- e. Pada tahap yang sama karyawan yang dinilai wajib mengembalikan daftar tersebut.
- f. Apabila setelah karyawan yang dinilai mempelajari dan menyetujui penilaian (point c) maka pejabat penilai tanpa cacat / perbaikan-perbaikan.
- g. Apabila pejabat penilai mendapatkan alasan-alasan yang logis dan cukup kuat, maka dapat dilakukan perubahan nilai yang telah dibuat oleh pejabat penilai”.

Prosedur penilaian perlu dilakukan agar didalam penilaian tidak terdapat kesalahan yang berarti. Hal ini mengingat didalam melakukan penilaian si penilai akan merasa kesulitan menentukan penilaian yang

objektif jika prosedur penilaian tidak diperhatikan. Apabila penilaian dapat dilakukan secara objektif diharapkan hasil dari penilaian akan dapat membantu atasan untuk mengambil keputusan dan akan dapat meningkatkan karir karyawan itu sendiri.

## 5.2. Metode Penilaian Kinerja Dalam Organisasi

Ada beberapa teknik untuk mengevaluasi karyawan. Penilaian seperti ini biasanya dilakukan oleh atasan langsung. Penilaian kinerja lebih ditujukan untuk menentukan baik tidaknya seorang karyawan untuk bisa dipakai sebagai dasar promosi misalnya, sedangkan penilaian jabatan ditujukan untuk menentukan suatu jabatan yang pada akhirnya nanti akan disusun struktur upah yang adil dan layak.

Heidjrachman, (2002 : 110), ada beberapa metode yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan antara lain :

- a. Ranking.
- b. Personal to person comparison.
- c. Grading.
- d. Graphic scale.
- e. Checklist”.

Penjelasan dari kutipan di atas adalah sebagai berikut :

### a. Ranking

Ranking adalah yang paling tua dan paling sederhana untuk menilai kinerja. Metode ini membandingkan karyawan yang satu dengan yang lain untuk menentukan siapa yang lebih baik. Perbandingan dilakukan secara keseluruhan, artinya tidak dicoba dipisahkan-pisahkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.

Departemen personalia dapat mengetahui para pegawai tertentu yang lebih baik dari pada yang lain.

Metode ini mempunyai banyak kelemahan, diantaranya yaitu kesulitan dalam menentukan kriteria yang relevan dengan pelaksanaan kerja, apalagi kalau formulir akan diterapkan untuk semua pekerjaan. Suatu kriteria penting bagi pekerjaan tertentu mungkin tidak tercakup dalam formulir.

b. Personal to person comparison

Merupakan suatu cara untuk memisahkan penilaian seseorang kedalam berbagai faktor. Faktor-faktor seperti kepemimpinan, inisiatif dan dapat tidaknya diandalkan, dipilih untuk maksud-maksud penilaian tersebut. Suatu skala penilaian dirancang untuk masing-masing faktor yang dinilai. Skala penilaian tersebut bukannya disusun definisi untuk masing-masing faktornya, tetapi dibandingkan dengan karyawan tertentu untuk mencerminkan tingkatan-tingkatan suatu faktor tertentu.

c. Grading

Pada metode ini suatu definisi yang jelas untuk setiap kategori telah dibuat dengan seksama. Kategori untuk kinerja karyawan misalnya: baik sekali, memuaskan, kurang memuaskan, yang masing-masing mempunyai definisi yang jelas. Prestasi tiap karyawan kemudian diperbandingkan dengan definisi masing-masing kategori ini, untuk dimasukkan kedalam salah satunya.

Kadang-kadang metode ini diubah menjadi penilaian dengan distribusi yang dipaksakan atau forcede distribution, dimana dibuat prosentase tertentu untuk tiap-tiap tingkat. Misalnya 10% dari semua karyawan masuk kedalam kelompok yang tertinggi, 20% masuk kedalam kategori kedua, 40% kategori ketiga, 20% kategori keempat dan 10% lagi kategori kelima.

d. Graphic scale

Pada metode ini baik tidaknya pekerjaan seorang karyawan dinilai berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Kemudian faktor-faktor tersebut seperti ; kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, sikap dan dapat tidaknya diandalkan, dibagi kedalam berbagai kategori, seperti misalnya ; baik sekali, cukup, kurang dan sebagainya.

Jadi disini penilai membandingkan kinerja seorang karyawan untuk masing-masing faktor dan masing-masing kategori.

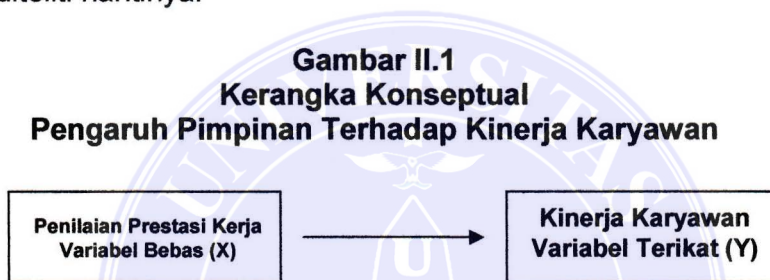
Faktor-faktor yang biasa dipakai untuk menilai adalah : kuantitas dan kualitas pekerjaan, kerja sama, kepemimpinan, kehati-hatian, pengetahuan mengenai jabtannya, kerajinan, kesetiaan, dapat tidaknya diandalkan dan inisiatif.

e. Checklist

Metode ini dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kata-kata atau kalimat-kalimat yang menggambarkan kinerja yang karakteristik-karakteristik karyawan.

## B. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah hasil pemikiran yang bersifat kritis dalam memperkirakan kemungkinan hasil penelitian yang akan dicapai. Dalam kerangka konseptual ini dimana peneliti membuat suatu sketsa mengenai gambaran analisis penilaian prestasi kerja terhadap kinerja karyawan, karena hal ini sangat penting sebagai bahan masukan untuk melihat secara jelas karakteristik kedua variabel yang akan diteliti nantinya.



## C. Hipotesis

Husaini Usman (2006 : 67), "Hipotesis adalah dugaan sementara dari suatu masalah yang masih perlu diuji lagi kebenarannya melalui suatu penelitian dan analisa data".

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut : "ada pengaruh yang positif antara penilaian prestasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. PP London Sumatera Indonesia, Tbk Medan".

## BAB III METODOLOGI PENELITIAN

### A. Jenis, Tempat dan Waktu Penelitian

Jenis penelitian ini adalah Asosiatif Korelasional dengan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk ada dan tidaknya hubungan antara variabel bebas x (penilaian prestasi kerja) dan variabel terikat y (kinerja karyawan) dan apabila ada, seberapa eratny hubungan serta berarti atau tidaknya hubungan itu.

#### 2. Tempat Penelitian

Penelitian bertempat di PT. PP London Sumatera Indonesia, Tbk Medan yang berlokasi di Jalan Ahmad Yani No.2 Medan.

#### 3. Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini direncanakan empat bulan mulai dari bulan April sampai dengan bulan Juli 2009, bentuk skedul penelitian ini adalah :

**Tabel III.1  
Rincian Waktu Penelitian  
Tahun 2009**

No	Jenis Kegiatan	Apr	Mei	Juni	Juli
1	Pembuatan dan Seminar Proposal				
2	Pengumpulan Data				
3	Analisis Data				
4	Penyusunan Skripsi dan Bimbingan Skripsi				
5	Pengajuan Sidang Meja Hijau				



## B. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Menurut Sugiyono, (2004 : 90), "Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari ; objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya".

Berdasarkan pendapat di atas, maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT. PP London Sumatera Indonesia, Tbk Medan yang berjumlah 601 orang.

### 2. Sampel

Menurut Sugiyono (2004 : 91) 'Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi".

Dari keseluruhan populasi yang akan diambil pada PT. PP London Sumatera Indonesia, Tbk Medan menggunakan teknik penarikan sampel Simple Random Sampling yang ditetapkan secara acak oleh peneliti. Menurut Arikunto (2007 : 120), "dalam prosedur penelitian menyebutkan bahwa apabila subjeknya lebih dari 100, maka dapat diambil 10%-15% atau 20%-25% dari jumlah populasi. Sehingga penulis menetapkan 15% dari total populasi, maka sampel dalam penelitian ini adalah  $10\% \times 601 = 60$  orang, jadi pengambilan sampel yang penulis lakukan sekitar 60 orang.



**Tabel III.2**  
**Teknik Penarikan Sampel**

No	Keterangan	Populasi	Sampel
1.	Bagian Staff	80 orang	$80/601 \times 60 = 8$ orang
2.	Bagian Administrasi	39 orang	$39/601 \times 60 = 4$ orang
3.	Bagian Produksi	128 orang	$128/601 \times 60 = 13$ orang
4.	Bagian Operasional	257 orang	$257/601 \times 60 = 26$ orang
5.	Bagian Teknik	97 orang	$97/601 \times 60 = 9$ orang
<b>Jumlah</b>		<b>601 orang</b>	<b>60 orang</b>

### C. Definisi Operasional

Defenisi operasional adalah petunjuk untuk melaksanakan mengenai cara mengukur variabel. Defenisi operasional merupakan informasi yang sangat membantu penelitian yang akan menggunakan variabel yang sama. Dibawah ini defenisi operasional dari penelitian yang akan dilakukan:

#### 1. Penilaian Prestasi Kerja (X) disebut variabel independent

hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator-indikator dari prestasi kerja adalah :

- a. Kreativitas, yaitu kemampuan pengetahuan yang dimiliki karyawan dan juga kemampuan untuk mengemukakan atau menciptakan suatu program kerja baru dalam menghadapi tantangan-tantangan kerja.

- b. Kerja sama, yaitu kemampuan seorang karyawan untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
- c. Efektivitas dan efisiensi, yaitu pekerjaan yang dilakukan karyawan harus berjalan secara efektif dan efisien agar dapat meningkatkan kinerjanya.

## 2. Kinerja Karyawan (Y) disebut variabel dependent

Kinerja merupakan tolak ukur didalam melihat kemampuan seorang pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Namun demikian kinerja dibentuk atau dicapai oleh adanya kedisiplinan yang diberikan oleh suatu organisasi.

Menurut Moekijat kinerja karyawan (2000 : 180), indikator-indikator dari kinerja pegawai adalah :

- a. Loyalitas, yaitu meningkatkan kemauan dalam bekerja.
- b. Hasil Kerja, yaitu hasil kerja karyawan harus didasarkan atas target pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.
- c. Disiplin Kerja, yaitu dengan adanya disiplin kerja yang baik akan membuat peningkatkan kualitas kerja yang baik pula bagi karyawan tersebut”.

## D. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini hanya menggunakan data primer yaitu : data yang diperoleh dan dicatat untuk pertama kalinya. Data primer juga

merupakan data yang diperoleh dari seluruh responden pada lokasi penelitian, melalui pengisian kuisisioner, pengamatan serta wawancara.

### E. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Pengamatan (*Observation*), yaitu dengan mengadakan pengamatan langsung pada objek penelitian.
2. Angket (*Questionnaire*), yaitu pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan/angket yang sudah dipersiapkan sebelumnya dan diberikan kepada para responden. Dimana responden memilih salah satu jawaban yang telah disediakan dalam daftar pertanyaan. Bobot nilai angket yang ditentukan yaitu :
  - a. Jawaban "Sangat Setuju", diberi nilai 5.
  - b. Jawaban "Setuju", diberi nilai 4.
  - c. Jawaban "Tidak ada pendapat, diberi nilai 3.
  - d. Jawaban "Tidak Setuju", diberi nilai 2.
  - e. Jawaban "Sangat Tidak Setuju", diberi nilai 1.
3. *Study Dokumentasi*, yaitu pengumpulan data berupa gambaran yang berhubungan dengan data di perusahaan seperti sejarah perusahaan dan struktur organisasi.

## F. Teknik Analisis Data

Untuk memprediksi nilai-nilai yang diperoleh tentang penilaian prestasi kerja terhadap kinerja karyawan maka dapat ditentukan dengan menggunakan analisis Regresi Linear Sederhana, sebagaimana dikutip oleh Sugiyono (2004 : 214) dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$Y = a + bx$$

Dimana :

Y = nilai penduga atau prediksi

a = *intercept*

b = koefisien korelasi

Sedangkan untuk menentukan besarnya koefisien dari intercept "a" dan koefisien regresi "b" dapat dihitung dengan menggunakan rumus :

$$b = \frac{(n \sum xy) - (\sum x) (\sum y)}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$a = \frac{(\sum y) (\sum x^2) - (\sum x) (\sum xy)}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

Selanjutnya untuk mengetahui tinggi rendahnya hubungan antara variabel bebas (x) dalam hal ini penilaian prestasi kerja dengan variabel terikat (y) kinerja karyawan, maka digunakan korelasi *product moment* dengan rumus:

$$r_{xy} = \frac{(n \sum xy) - (\sum x) (\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Dimana :

- $r_{xy}$  = Koefisien korelasi
- n = Jumlah sampel
- x = Penilaian prestasi kerja
- y = Kinerja Karyawan

Selanjutnya nilai Koefisien Korelasi Product Moment yang diperoleh dari perhitungan tersebut dicocokkan dengan kriteria korelasi sebagaimana yang dikemukakan oleh Sugiyono (2004 : 214), seperti tercantum pada tabel berikut ini :

**Tabel III.3**  
**Interval Koefisien Korelasi**

Interval Koefisien	Tingkat hubungan
0,01 – 1,199	Sangat rendah
0,10 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat kuat

Sumber : Sugiyono (2004 : 214)

Sedang pengujian hipotesis digunakan harga kritik "Korelasi Product Moment" pada taraf signifikan 0,05 (5%)". Untuk menguji hipotesis  $H_a$  maka digunakan uji t.

$$t = \frac{r_{xy} \sqrt{n - 2}}{\sqrt{1 - r^2}}$$

Keterangan :

Bila t hitung > t tabel, maka ada hubungan antara variabel x dan variabel y.

Bila  $t$  hitung  $<$   $t$  tabel, maka tidak ada hubungan antara variabel  $x$  dan variabel  $y$ .

Selanjutnya untuk mengetahui seberapa besar persentase hubungan antara penilaian prestasi kerja terhadap kinerja karyawan digunakan koefisien determinasi dengan menggunakan rumus dan perhitungan:

$$D = (r_{xy})^2 \times 100 \% \quad \text{Sugiyono (2004 : 214)}$$

Dimana :

$D$  = Determinan

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi



## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

### **A. Kesimpulan**

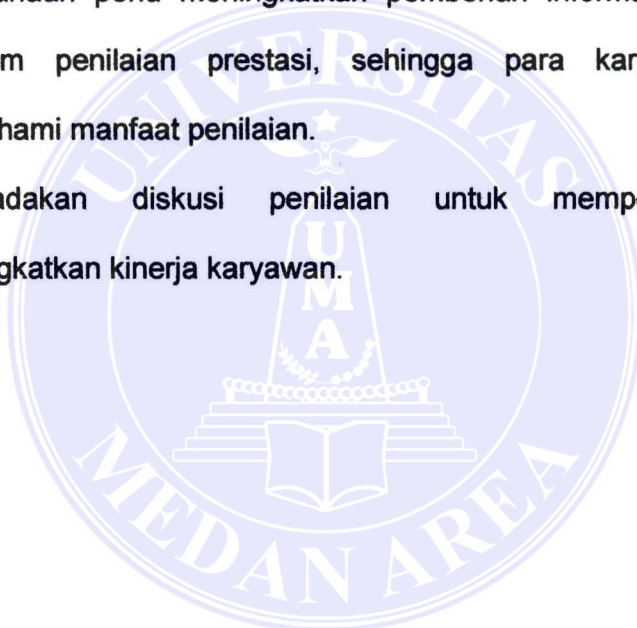
Berdasarkan analisis dan evaluasi terhadap hasil penelitian yang dilakukan pada PT. PP London Sumatera Indonesia, Tbk Medan, maka penulis akan mencoba untuk menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Dari hasil analisis regresi  $y = 12,6 + 0,68x$  artinya setiap penambahan 1% penilaian prestasi kerja akan mengakibatkan kontribusi sebesar 68% terhadap peningkatan kinerja karyawan.
2. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh korelasi sebesar  $r_{xy} = 76,5\%$  artinya faktor-faktor penilaian prestasi kerja (X) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). Sedangkan 23,5% adalah dipengaruhi faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.
3. Dari uji hipotesis dimana t tabel adalah lebih kecil dari t hitung ( $2,000 < 9,049$ ) artinya hipotesis Nol ( $H_0$ ) ditolak, artinya ada pengaruh yang signifikan antara penilaian prestasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. PP London Sumatera Indonesia, Tbk Medan.

### **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan tersebut diatas penulis menyajikan beberapa saran yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan, yaitu :

1. Untuk menghindari penilaian yang subjektif akan lebih baik apabila penilai diberi pengarahan akan pentingnya penilaian prestasi kerja tersebut dan mengikutsertakan seorang ahli psikolog untuk menjamin objektivitas.
2. Penilaian prestasi kerja harus dilaksanakan secara objektif, konsekuen dan teratur agar tidak merugikan karyawan dalam pengembangan diri dan prestasinya.
3. Perusahaan perlu meningkatkan pemberian informasi mengenai program penilaian prestasi, sehingga para karyawan lebih memahami manfaat penilaian.
4. Mengadakan diskusi penilaian untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan.





## DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji dan Sri Suyati, (1995), **Prilaku Keorganisasian**, Cetakan Pertama, PT. Dunia Pustaka Jaya, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu, SP, 2005, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hariandja Marihot T.E., (2004), **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan Ketiga, Penerbit Grasindo.
- Handoko T. Hani, (2001), **Manajemen**, Edisi Revisi, Cetakan Ketiga, BPFE-UGM, Yogyakarta.
- Heidjrachman Suad Husnan, (2002), **Manajemen Personalia**, Edisi Revisi, Ghalia Indonesia Jakarta.
- Husaini Usman, (2006), **Pengantar Statistika**, Edisi Kedua, Diterbitkan PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Martoyo, Lolonel kal Susilo, (1990), **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Kedua, Cetakan Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Manullang M., (2001), **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit BPFE Yogyakarta.
- Moekijat, 2000 : **Latihan dan Pengembangan Pegawai**, Cetakan Ketiga Belas, Penerbit Alumni Bandung.
- Siagian Sondang P., (2007, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Revisi, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Sedarmayanti, (2008), **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan Kedua, Refika Aditama, Bandung.
- Suharsimi Arikunto, 2007, **Manajemen Penelitian**, Edisi Revisi, Rineka Cipta, Jakarta.
- Sugiyono, 2004, **Metode Penelitian Adminsitasi**, Edisi Revisi, Alfabeta, Bandung.
- Tim Penyusun, 2008, **Pedoman Penulisan Skripsi**, Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area – Medan.