

**ANALISIS EFEKTIFITAS PENILAIAN KINERJA
PT. TELKOM PALEMBANG**



Skripsi Oleh :

DINA APRILIA FENANDY

NIM 01053110013

**Untuk Memenuhi Sebagian dari Syarat-syarat
Guna Mencapai Gelar
Sarjana Ekonomi**

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI
INDERALAYA
Tahun 2009**

S
658.401307
fen
&
e-000296
2009

R.1817A/18619

**ANALISIS EFEKTIFITAS PENILAIAN KINERJA
PT. TELKOM PALEMBANG**



Skripsi Oleh :

**DINA APRILIA FENANDY
NIM 01053110013**

**Untuk Memenuhi Sebagian dari Syarat-syarat
Guna Mencapai Gelar
Sarjana Ekonomi**

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI
INDERALAYA
Tahun 2009**

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI
INDERALAYA**

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

**NAMA : DINA APRILIA FENANDY
NIM : 01053110013
JURUSAN : MANAJEMEN
MATA KULIAH : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS EFEKTIFITAS PENILAIAN KINERJA PT.
TELKOM PALEMBANG**

PEMBIMBING SKRIPSI

TANGGAL PERSETUJUAN

DOSEN PEMBIMBING

Tanggal

Ketua :

4 Februari 2009



Dr. Agustina Hanafi, M.B.A

NIP 131410050

Tanggal

Anggota :

4 Februari 2009



Drs. Yuliansyah M. Diah, M.M

NIP 131474902

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI
INDERALAYA**

TANDA PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF

**NAMA : DINA APRILIA FENANDY
NIM : 01053110013
JURUSAN : MANAJEMEN
MATA KULIAH : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS EFEKTIFITAS PENILAIAN KINERJA PT.
TELKOM PALEMBANG**

Telah diuji di depan panitia ujian komprehensif pada tanggal 29 Januari 2009 dan telah memenuhi syarat untuk diterima.


Panitia ujian komprehensif
Inderalaya, 4 Februari 2009

Ketua,



**Dr. Agustina Hanafi, MBA
NIP 131410050**

Anggota,



**Drs. Yuliansyah M. Diah, MM
NIP 131474902**

Anggota,



**Drs. M. Kosasih Zen, MSi
NIP 130527940**

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen



**Drs. Yuliansyah M. Diah, MM
NIP 131474902**

Berusahalah untuk tidak menjadi manusia yang berhasil tapi
berusahalah menjadi manusia yang berguna.
(Einstein)

*Skripsi ini
untuk
Mama dan Papa
tercinta*

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran ALLAH SWT karena atas rahmat dan hidayahnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Analisis Efektifitas Penilaian Kinerja PT. Telkom Palembang”.

Dalam skripsi ini penulis memaparkan mengenai pelaksanaan penilaian kinerja yang dilakukan PT. Telkom Palembang serta seberapa besar peranan sistem penilaian kinerja tersebut dalam peningkatan kinerja karyawan. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Penilaian kinerja sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan, baik dari penyajian secara teknis maupun secara materi. Hal ini dikarenakan masih terbatasnya kemampuan dan pengetahuan penulis. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan saran dan kritik yang membangun dan dapat membuat menjadi semakin baik.

Penulis,

Dina Fenandy

UCAPAN TERIMA KASIH

Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Papu dan Mamu tercinta, terima kasih atas doa dan cinta yang selalu menghiasi hari
2. Adik-adikku tersayang, nda dan edo.
3. Mami dan alm.Prof. Saleh beserta keluarga.
4. Drs. M. Kosasih Zen, Msi, selaku Dosen Pembimbing Akademik.
5. Dr. Agustina Hanafi, MBA, selaku Dosen Pembimbing Skripsi I.
6. Drs. Yuliansyah M. Diah, MM, selaku Dosen Pembimbing Skripsi II sekaligus Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
7. Bapak dan Ibu dosen, para asisten dosen serta para staf dan karyawan Jurusan Manajemen FE Unsri, terutama mba'e Ninil yang dengan sabar membantu segala urusan perkuliahanku yang sangat merepotkan.
8. Mami Lince, adikku Popi dan kak Poni di negeri Makassar nan jauh disana.
9. Mayor Czi Assosadi dan keluarga.
10. Bapak Zainul dari divisi Enterprise Telkom.
11. My special Imam Akbar, you're da best !
12. Bunda Rita, ayah Pelita, mbak Nafa dan Eka yang selalu menemani,,
13. Teman-teman konsentrasi SDM 05 dan Manajemen Unsri 05, uni hilda yang centil, cece Mey, Lina yang nangis waktu kompre, Lisa, mbak Fira, Cicong, Kiky zakiah dkk, Devi anak pramuka, Farley,,dll. Serta pasukan ranger 05 pembela kebenaran ; Manri wim merah, Oliver ijo, Ryo item, Sani biru,,,(dina pink),,,
14. Teman-teman di Bandung, Jakarta, Cilegon, Makasar, dll, terima kasih buat doa dan dukungan yang telah diberikan.
15. Special thanks to my amazing car "SCUDHE",,thanks for being my soulmate !
16. Semua pihak yang terlibat namun tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis,

Dina Fenandy

DAFTAR ISI

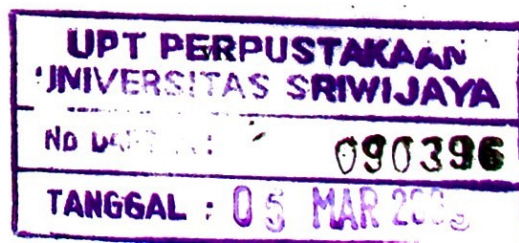
	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
HALAMAN PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
UCAPAN TERIMA KASIH.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
ABSTRAK	xiii
ABSTRACT	xiv

BAB I. PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang.....	1
1.2. Perumusan masalah	6
1.3. Tujuan penelitian.....	7
1.4. Manfaat penelitian.....	7

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan teori	
2.1.1. Pengertian analisis	9
2.1.2. Pengertian efektifitas	9
2.1.3. Pengertian kinerja	12
2.1.4. Pengertian penilaian kinerja.....	13
2.1.5. Tujuan penilaian kinerja	15
2.1.6. Unsur-unsur penilaian kinerja	16
2.1.7. Metode penilaian kinerja.....	24
2.1.8. Evaluasi 360 ⁰	25
2.1.9. Proses penyusunan penilaian kinerja.....	26



2.1.10. Pelaksanaan program penilaian kinerja	28
2.1.11. Umpan Balik penilaian kinerja.....	29
2.2. Penelitian terdahulu.....	33
2.3. Kerangka konseptual	35

BAB III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Ruang lingkup penelitian.....	37
3.2. Rancangan Penelitian	37
3.3. Populasi dan Sampel	37
3.4. Definisi operasionalisasi variabel penelitian	
3.4.1. Klasifikasi dan pengukuran variabel penelitian	40
3.4.2. Batasan operasionalisasi variabel	41
3.5. Jenis dan Metode Pengumpulan Data	
3.5.1. Jenis Data	43
3.5.2. Metode Pengumpulan Data.....	44
3.6. Instrumen Penelitian.....	45
3.7. Metode Analisis Data	46

BAB IV. DATA PENELITIAN

4.1. Sejarah singkat perusahaan.....	49
4.2. Visi dan misi perusahaan.....	51
4.3. Struktur Organisasi	
4.3.1. Struktur organisasi Telkom pusat.....	51
4.3.2. Struktur organisasi PT.Telkom Palembang	53
4.4. Komposisi karyawan	56
4.5. Produk dan layanan	58
4.6. Kelompok bisnis.....	61
4.7. Unit bisnis.....	62
4.8. Penghargaan.....	63
4.9. Pilar bisnis.....	64
4.10. Sistem penilaian <i>assessment center</i>	65
4.10.1. Tujuan penilaian kinerja.....	67

BAB V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Sistem penilaian kinerja pegawai PT. Telkom Palembang	68
5.1.1. Proses penyusunan sistem penilaian kinerja	69
5.1.2. Aspek-aspek penilaian kinerja	70
5.1.3. Kriteria penilaian kinerja	74
5.1.4. Deskripsi skala penilaian prestasi pegawai	74
5.1.5. Deskripsi skala penilaian prestasi pegawai	76
5.1.6. Penyusunan sasaran kerja individu	77
5.2. Analisis terhadap sistem penilaian kinerja	77
5.3. Analisis terhadap aspek-aspek dan kriteria penilaian kinerja	79
5.4. Analisis kuantitatif	
5.4.1. Profil responden	86
5.4.1.1. Jenis Kelamin	88
5.4.1.2. Usia	89
5.4.1.3. Masa kerja	90
5.4.1.4. Pendidikan	92
5.4.2. Pengujian kuesioner	
5.4.2.1. Uji validitas	94
5.4.2.2. Uji reliabilitas	96
5.4.3. Tanggapan responden terhadap item-item pertanyaan	97
5.4.4. Analisis regresi berganda	112
5.4.5. Analisis korelasi	116

BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan	119
6.2. Saran	121

DAFTAR PUSTAKA	xv
-----------------------------	----

LAMPIRAN	xvi
-----------------------	-----

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. <i>Effectiveness criteria Daft and Steers</i>	10
Tabel 3.1. Definisi operasionalisasi variabel penelitian	40
Tabel 4.1. Komposisi karyawan pada tiap departemen PT. Telkom Palembang tahun 2008	57
Tabel 4.2. Kelompok bisnis PT. Telkom Palembang	61
Tabel 4.3. Unit bisnis PT. Telkom Palembang	62
Tabel 4.4. Pilar bisnis PT. Telkom Palembang	64
Tabel 5.1. Skala penilaian prestasi pegawai PT. Telkom Palembang	75
Tabel 5.2. Skala penilaian kompetensi pegawai PT. Telkom Palembang	76
Tabel 5.3. Predikat skala penilaian kinerja pegawai PT. Telkom Palembang	82
Tabel 5.4. Pembagian departemen dan unit kerja PT. Telkom Palembang	87
Tabel 5.5. Karakteristik responden.....	88
Tabel 5.6. Hasil uji validitas.....	95
Tabel 5.7. Hasil uji reliabilitas	96
Tabel 5.8. Relevansi sikap, perilaku dan tindakan yang dinilai.....	97
Tabel 5.9. Pengaruh perilaku terhadap hasil kerja	98
Tabel 5.10. Standar kinerja	99
Tabel 5.11. Manfaat pendidikan dan keterampilan	100
Tabel 5.12. Suasana kerja	101
Tabel 5.13. Kondisi, fasilitas, kebijakan atau peraturan.....	102
Tabel 5.14. Komunikasi hasil penilaian kinerja.....	104
Tabel 5.15. Diskusi hasil penilaian kinerja.....	105
Tabel 5.16. Keadilan pelaksanaan penilaian kinerja	106
Tabel 5.17. Perubahan kualitas kinerja setelah penilaian	107
Tabel 5.18. Hasil penilaian dijadikan dasar pengembangan karir.....	108
Tabel 5.19. Produktivitas perusahaan setelah penilaian	110
Tabel 5.20. Efektifitas penilaian kinerja.....	111
Tabel 5.21. Koefisien korelasi dan determinasi	113
Tabel 5.22. Koefisien regresi berganda	114
Tabel 5.23. Koefisien korelasi.....	116

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Unsur-unsur penilaian kinerja	18
Gambar 2.2. Proses penilaian kinerja 360 ⁰	25
Gambar 2.3. Proses penyusunan penilaian kinerja	26
Gambar 2.4. Diagram pemberian umpan balik	31
Gambar 2.5. Keterkaitan antara strategi, akibat dan hasil organisasi.....	32
Gambar 2.6. Kerangka konseptual penelitian	35
Gambar 4.1. Pembagian departemen pada PT. Telkom Palembang	56
Gambar 4.2. Gambaran direktori kompetensi PT. Telkom Palembang	66
Gambar 5.1. Frekuensi jenis kelamin responden	89
Gambar 5.2. Frekuensi usia responden.....	90
Gambar 5.3. Frekuensi masa kerja responden.....	91
Gambar 5.4. Frekuensi pendidikan responden	93

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. <i>Telkom job profile sheet</i>	xvi
Lampiran 2. Kuesioner penelitian	xvii
Lampiran 3. Output uji validitas.....	xx
Lampiran 4. Output uji reliabilitas	xxiii
Lampiran 5. Output regresi	xxvi

ABSTRAK

Penelitian ini berjudul analisis efektifitas penilaian kinerja PT. Telkom Palembang. Tujuannya adalah untuk mengetahui seberapa besar tingkat efektifitas penilaian kinerja yang dilaksanakan PT. Telkom Palembang dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada responden dan data sekunder yang diperoleh dari internal PT. Telkom Palembang serta dari berbagai literatur yang ada di samping jurnal, hasil penelitian terdahulu, dan buku-buku teks yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis kualitatif untuk menjelaskan data-data yang diperoleh dari penelitian dan analisis kuantitatif dengan menggunakan analisis deskriptif, analisis regresi dan analisis korelasi.

Hasil yang didapat dari penelitian ini yaitu berupa kesimpulan yang menyatakan bahwa PT. Telkom Palembang memiliki seperangkat sistem penilaian kinerja yang baik dan terpadu namun pelaksanaan sistem penilaian kinerja tersebut belum sepenuhnya efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai.



ABSTRACT

The title of this research is performance appraisal effectiveness analysis of PT. Telkom Palembang. The purpose is to know the level of effectiveness from performance appraisal system that PT. Telkom Palembang does to increase labour performance.

This research using a primary data which is collected by disseminate a questioner to the respondents dan secondary data from internal PT. Telkom Palembang, immediately from a kinds of literatur, journals and text books related in the research. The analysisist technic is qualitative analysisist that used to explain the research's data and quantitative analysisist by using descriptive analysisist, regression and correlation analysisist.

The result of this research is about conclusion that PT. Telkom Palembang have a good performance appraisal system but the performance appraisal can not fully effective to increase labour performance.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG MASALAH

Ketika sebuah organisasi, baik yang berorientasi laba (perusahaan) maupun nirlaba (lembaga), mulai berfikir untuk mempertahankan dan memperbaiki kinerjanya secara keseluruhan dan meningkatkan kedisiplinan seluruh karyawannya, maka fungsi penilaian kinerja memiliki peranan penting.

Perusahaan membutuhkan hasil kerja yang tinggi. Pada waktu yang bersamaan, para pegawai membutuhkan umpan balik atas hasil kerja mereka yang dapat dipergunakan sebagai petunjuk perilaku mereka yang akan dilakukan di masa depan.

Setidaknya, ada 3 alasan yang membuat fungsi penilaian kinerja begitu penting kedudukannya dalam organisasi.

Pertama, karena fungsi penilaian kinerja merupakan sesuatu yang *inherent* dan tak terelakkan dalam setiap jenis organisasi. Pada kondisi ini, organisasi mengetahui prestasi para pekerjanya melalui penilaian kinerja yang dilakukannya. Penilaian diperlukan untuk menghitung kontribusi masing-masing individu terhadap kemajuan organisasi, dan penilaian kinerja formal dapat melindungi organisasi dari tindakan-tindakan negatif para anggota organisasi.

Kedua, Fungsi penilaian kinerja merupakan kegiatan yang penuh dengan konsekuensi-konsekuensi, baik terhadap individu-individu dalam organisasi maupun bagi organisasi itu sendiri. Dari perspektif organisasi, kelemahan-kelemahan sistem dan kesalahan-kesalahan praktik penilaian kinerja akan berakibat terhadap ketidak-efektifan



pelaksanaan fungsi-fungsi SDM yang lainnya, seperti fungsi kompensasi, fungsi pelatihan dan pengembangan dan sebagainya.

Ketiga, kegiatan penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang menghadapkan penilai pada kondisi yang mengharuskannya untuk mendapatkan hasil penilaian yang bersih, akurat dan peringkat yang berdasarkan pada jasa individual. Pada titik ini, fungsi penilaian kinerja bersama-sama dengan variabel lainnya, menentukan tingkat pencapaian kinerja organisasi.

Perubahan manajemen menjadi awal lahirnya sistem penilaian kinerja milik PT. Telekomunikasi Indonesia atau dikenal dengan nama Telkom. Tak heran jika perusahaan yang mengkhususkan di bidang telekomunikasi ini, mulai membenahi diri dari sisi sumber daya manusia (SDM) sejak tahun 1989 lalu dengan memfokuskan diri kepada pembangunan dan pengembangan sistem penilaian kinerja yang bernama *Assessment Center* guna pengembangan SDM.

Telkom merupakan perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia. Kebijakan etika kerja Telkom menuntut setiap karyawan untuk memahami visi dan misi Telkom dengan tujuh tata nilai utama: kejujuran, transparan, komitmen, kerjasama, disiplin, peduli dan tanggung jawab. Karyawan didorong untuk mendalami lima perilaku utama yakni *stretch the goals* (mencapai target yang lebih tinggi), *simplify* (efisiensi dan efektifitas cara kerja), *involve everyone* (membangun kerjasama dan sinergi), *quality is my job* (mengutamakan kualitas) dan *reward the winner* (memberikan respek dan penghargaan). Telkom juga mengembangkan kebijakan etika bisnis yang komprehensif yang mendorong karyawan untuk memahami dan mempraktikkan prinsip-prinsip transparansi, kemandirian, akuntabilitas, tanggung jawab dan kewajaran dalam aktivitas rutinnnya. Kebijakan etika bisnis memberikan panduan bagaimana Perseroan, manajemen dan karyawan berperilaku dan berhubungan dengan pihak-pihak lain.

Kebijakan memberikan arahan bagaimana karyawan bersikap dalam memelihara hubungan yang baik dengan regulator dan *stakeholders* lainnya, serta mengembangkan praktek bisnis yang sehat dan transparan. (www.telkom.co.id)

Penilaian kinerja pada Telkom dilakukan untuk menilai sebuah perilaku yang sesuai dengan pekerjaan, selain itu penilaian kinerja tersebut memang difokuskan untuk menyeleksi kandidat, promosi, pelimpahan jabatan, dan mengidentifikasi kebutuhan pengembangan manajemen. Selain itu, tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja dapat dijadikan dasar dari pemberian kompensasi kepada pegawai. Jumlah kompensasi yang diterima pegawai akan dipengaruhi oleh hasil dari penilaian kinerja pegawai tersebut.

Sistem penilaian kinerja yang dilakukan oleh Telkom menggunakan sistem *online* yang dapat diakses oleh seluruh pegawai di seluruh Indonesia. Sistem penilaian kinerja *online* ini dapat diakses hanya melalui jaringan internet yang tersedia di gedung kantor atau di plaza Telkom yang tersebar di seluruh Indonesia.

Dalam Assessment Center, kinerja yang di evaluasi di antaranya adalah *Leadership/Strategic Leadership, Planning Organizing, Entrepreneurial insight, Customer Service /Focus, Analysis/Problem Assessment, Judgment/ Problem Solving, Decisiveness, Negotiation, Oral Communication, Delegation, Organizational Vision, Impact, Tolerance for stress, Ability to learn, Developing Organization Talent, Initiative, Adaptability, Job Motivation, Sensitivity, Oral Presentation, Written Communication* dan lain-lain. (www.telkom.co.id)

Telkom menggunakan metode 360⁰ dalam penilaian kinerja karyawannya. Metode 360⁰ menggunakan umpan balik dari sekeliling orang yang dinilai, pihak atasan, bawahan, teman kerja, konsumen dan mungkin penilaian diri sendiri untuk masukan bagi proses penilaian kinerja (Robert L. Mathis, 2006 : 76). Penggunaan

metode 360⁰ ini adalah untuk meningkatkan penggunaan tim kerja dan penekanan pada kepuasan pelanggan yang datang dari peningkatan operasi yang berkualitas.

Menurut Robert L. Mathis, ada beberapa permasalahan yang potensial dalam penilaian kinerja dengan metode 360⁰, yaitu :

1. Prosesnya menggunakan banyak sekali kertas kerja karena evaluasi dilakukan oleh banyak personalia.
2. Kerahasiaan menjadi persoalan. Jika orang tidak percaya bahwa komentar mereka anonim sifatnya, maka mereka tidak akan sama jujurnya dengan orang lainnya.
3. Menetapkan siapa yang akan dipilih untuk memberi penilaian adalah hal penting. Teman, musuh atau keduanya.

Dalam metode penilaian kinerja 360⁰ yang dilaksanakan Telkom ini, personalia yang menilai kinerja dari seorang pegawai dirahasiakan identitasnya. Jadi seorang pegawai yang dinilai hanya mengetahui status dari penilai tersebut sebagai pimpinan, bawahan, teman, atau konsumen dan tidak mengetahui persis siapa yang menjadi penilai kinerjanya.

Dalam sistem penilaiannya, Telkom membagi kriteria penilaian menjadi dua bagian yaitu prestasi individual pegawai dan kompetensi individual pegawai. Kedua bagian kriteria penilaian ini memiliki skala penilaian yang terdiri dari empat poin. Untuk prestasi (P) memiliki bobot penilaian mulai dari yang terendah P4 hingga yang tertinggi P1. Demikian pula dengan kompetensi yang dinilai, bobotnya dimulai dari yang terendah K4 hingga yang tertinggi K1.

Untuk metode umpan balik yang dilaksanakan, Telkom hanya mengkomunikasikan hasil penilaian kinerja melalui media internet yang dapat diakses oleh seluruh karyawan, dengan kata lain Telkom hanya memberitahukan nilai seorang

karyawan tanpa adanya sebuah diskusi antara pimpinan dan karyawan yang membahas mengenai kelebihan, kekurangan hasil kinerja yang telah dicapai karyawan serta tidak adanya sejumlah saran yang diberikan oleh beberapa evaluator dalam penilaian mengenai tindakan yang perlu diambil oleh karyawan untuk merespon hasil atau nilai sebagai umpan balik dari pelaksanaan penilaian kinerja.

Robert L. Mathis, (2006:104-105) mengemukakan di saat penilaian selesai dilakukan, adalah penting untuk mengkomunikasikannya kepada karyawan untuk mendapatkan pemahaman yang jelas tentang bagaimana posisi mereka di mata organisasi. Adalah umum bagi organisasi untuk menuntut manajernya untuk mendiskusikan penilaian ini kepada karyawan melalui wawancara penilaian. Dalam wawancara ini, manajer harus menekankan pada konseling dan pengembangan, tidak hanya memberitahukan karyawannya “inilah nilai anda dan mengapa”. Memfokuskan pada pengembangan memberikan kedua belah pihak sebuah kesempatan untuk mempertimbangkan kinerja apa yang telah dikerjakan dengan baik dan potensi-potensi yang harus dikembangkan.

Disamping itu, tinjauan ulang kinerja seharusnya dilakukan dan dirancang lebih sebagai kegiatan penyuluhan bukannya sebagai proses penilaian atau pengadilan. Ini dapat paling baik dicapai dengan memberi kesempatan agar tinjauan itu berkembang dari evaluasi dari karyawan itu. (Stephen P. Robbins, 2006:695)

Secara umum PT.TELKOM Palembang telah memiliki seperangkat sistem penilaian kinerja yang baik, hal ini dapat terlihat dari adanya suatu sistem penilaian yang terpadu dan didukung oleh pemanfaatan dan tersedianya teknologi informasi yang cukup baik. Namun, pertanyaan yang akan muncul selanjutnya adalah apakah sistem penilaian kinerja PT.TELKOM Palembang telah dilaksanakan dengan optimal dan cukup efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan ?

Sistem penilaian kinerja Telkom menghasilkan berbagai evaluasi yang cukup baik dari beberapa penilai dan selanjutnya dapat berpotensi besar untuk memberikan umpan balik yang tepat. Namun di sisi lain, perbedaan penilaian dari beberapa penilai akan membuat suatu tantangan yang dihadapi Telkom. Selain itu, tidak jarang pula terjadi ketidakselarasan penilaian antara penilaian kompetensi dan penilaian prestasi karyawan yang disebut dengan istilah gap kompetensi. Hal tersebut akan membuat pelaksanaan sistem penilaian kinerja karyawan menjadi cenderung kurang maksimal. Untuk mengkaji lebih jauh mengenai permasalahan ini, penulis mencoba melakukan penelitian dalam rangka penyusunan skripsi mengenai sistem penilaian kinerja yang dilaksanakan PT.TELKOM Palembang dengan judul **“Analisis Efektivitas Penilaian Kinerja PT.TELKOM Palembang”**.

1.2. PERUMUSAN MASALAH

Penulis mencoba melakukan penelitian mengenai sistem penilaian kinerja yang terdapat dalam PT.TELKOM Palembang dengan permasalahan yang akan dibahas yaitu:

1. Bagaimana proses penilaian kinerja yang dilakukan oleh PT.TELKOM Palembang ?
2. Bagaimana pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap peningkatan kinerja pegawai ?
3. Seberapa besar tingkat keefektifan sistem penilaian kinerja PT.TELKOM Palembang dalam meningkatkan kinerja pegawai ?

1.3. TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan sistem penilaian kinerja yang dilaksanakan PT. Telkom Palembang.
2. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh unsur-unsur penilaian terhadap efektifitas penilaian kinerja dalam memperbaiki dan mengembangkan kinerja pegawai PT. Telkom Palembang.
3. Untuk menilai tingkat keefektifan sistem penilaian kinerja pegawai yang dilaksanakan oleh PT. Telkom Palembang dalam meningkatkan kinerja pegawai.

1.4. MANFAAT PENELITIAN

1. Dapat mengetahui sistem penilaian kinerja yang dilaksanakan oleh PT.TELKOM Palembang.
2. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai masukan, informasi tambahan, dan pertimbangan bagi pihak manajemen dalam mengelola aktivitas penilaian kinerja sehingga perusahaan dapat maju ke arah yang lebih baik. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai bahan perbandingan mengenai langkah-langkah penilaian kinerja yang telah dilaksanakan perusahaan untuk meningkatkan motivasi, kedisiplinan dan kinerja karyawan.
3. Penelitian ini, diharapkan dapat menambah pengetahuan atau wawasan penulis serta penulis dapat membandingkan antara teori-teori yang diterima selama kuliah dengan praktek yang terdapat dalam dunia usaha.

4. Dari hasil penelitian ini, diharapkan dapat menambah pengetahuan bagi pihak-pihak yang berkepentingan terutama bagi disiplin ilmu sumber daya manusia.
5. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan kepustakaan, serta dapat digunakan sebagai informasi untuk penelitian lebih lanjut.

DAFTAR PUSTAKA

- Malthis, R.L dan Jackson, John H. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi kedua. Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. 2006. Perilaku Organisasi. Edisi kesepuluh. Jakarta : PT. Indeks.
- Dessler, Gary. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi kesembilan. Jakarta : PT. Indeks.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2007. Evaluasi Kinerja SDM. Edisi ketiga. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Notoadmodjo, Soekidjo. 2003. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Edisi ketiga. Jakarta : Rineka Cipta.
- Istijanto. 2005. Riset Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Moekijat. 2007. Pengembangan dan Penilaian Hasil Kerja. Edisi pertama. Bandung : CV. Mandar Maju.