DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI
INDERALAYA

SKRIPSI

ANALISIS EFEKTIFITAS SISTEM PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI (PPKP) SEBAGAI MOTIVATOR PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI PADA PT. TAMBANG BATUBARA BUKIT ASAM (PERSERO) TBK

Diajukan Oleh:
ARIZAL
NIM 01033110060

Untuk Memenuhi Sebagian Dari Syarat-Syarat
Guna Mencapai Gelar
Sarjana Ekonomi
2007

S
658.31407
Ari
a
2007

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI
INDERALAYA

UNIVERSITAS SRIWIJAYA
DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UPT PERPUSTAKAAN

SKRIPSI

ANALISIS EFEKTIFITAS SISTEM PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI (PPKP) SEBAGAI MOTIVATOR PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI PADA PT. TAMBANG BATUBARA BUKIT ASAM (PERSERO) TBK

16229
16591.

Diajukan Oleh:
ARIZAL
NIM 01033110060

Untuk Memenuhi Sebagian Dari Syarat-Syarat
Guna Mencapai Gelar
Sarjana Ekonomi
2007

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI
INDERALAYA

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA	:	ARIZAL
NIM	:	01033110060
JURUSAN	:	MANAJEMEN
MATA KULIAH	:	MANAJEMEN SDM
JUDUL SKRIPSI	:	ANALISIS EFEKTIFITAS SISTEM PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI (PPKP) SEBAGAI MOTIVATOR PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI PADA PT. TAMBANG BATUBARA BUKIT ASAM (PERSERO) TBK

PANITIA PEMBIMBING SKRIPSI

TANGGAL PERSETUJUAN		DOSEN PEMBIMBING
Tanggal 31 Oktober 2007	Pembimbing I :	Dr. Agustina Hanafi, MBA
Tanggal 31 Oktober 2007	Pembimbing II :	Drs. H. Adlyn Komaruddin

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI
INDERALAYA

TANDA PERSETUJUAN PANITIA UJIAN KOMPREHENSIF

NAMA	:	ARIZAL
NIM	:	01033110060
JURUSAN	:	MANAJEMEN
MATA KULIAH	:	MANAJEMEN SDM
JUDUL SKRIPSI	:	ANALISIS EFEKTIFITAS SISTEM PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI (PPKP) SEBAGAI MOTIVATOR PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI PADA PT. TAMBANG BATUBARA BUKIT ASAM (PERSERO) TBK

Telah diuji di depan panitia ujian komprehensif pada tanggal 20 November 2007 dan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Panitia Ujian Komprehensif
Inderalaya, 20 November 2007

Anggota,

Drs. H. Adlyn Komaruddin
NIP 130703463

Anggota,

Drs. M. Kosasih Zen, M.Si
NIP 130527940

Ketua,

Dr. Agustina Hanafi, MBA
NIP 131410050

Mengetahui,
Ketua Jurusan Manajemen

Drs. Yuliansyah M. Diah, MM
NIP 131474902

MOTTO

... Luka Kan Bisa Kubawa
Berlari Berlari ....
Hingga Hilang Pedih Perih ....
Aku ingin Hidup seribu tahun lagi ....

(Chairil Anwar "Aku")

Kupersembahkan Karya Kecil ini kepada :

- *Diriku Dan Perjuangannya*
- *Ibundaku Yang Gigih*
- *Orang-Orang Yang Menyayangiku*
- *Almamaterku*

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, karena berkat rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul "Analisis Efektifitas Sistem Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (PPKP) Sebagai Motivator Peningkatan Kinerja Pegawai pada PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tbk". Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat bagi penulis untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Efektifitas Sistem Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (PPKP) dalam meningkatkan kinerja pegawai PTBA. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa sistem PPKP belum sepenuhnya efektif dalam memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian masih diperlukan upaya-upaya perbaikan untuk meningkatkan efektifitas sistem PPKP.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan. Oleh sebab itu, penulis mengharapkan saran dan kritik yang bersifat membangun guna penyempurnaan penulisan selanjutnya. Penulis berharap kiranya skripsi ini dapat memberikan sedikit sumbangan pemikiran bagi manajemen perusahaan maupun pihak-pihak lain yang ingin melakukan penelitian sejenis.

Inderalaya, 15 November 2007

Arizal

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, karena berkat rahmat dan karunia-Nya jualah penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Selama proses penyusunan skripsi ini, penulis banyak mendapatkan saran, petunjuk, bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak mulai dari tahap awal hingga proses penyelesaian skripsi ini. Pada kesempatan yang baik ini, dengan segala kerendahan hati penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu **Prof. Dr. Badia Perizade, MBA** selaku Rektor Universitas Sriwijaya
2. Bapak **Dr. Syamsurijal, Ak** selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
3. Bapak **Drs. Yuliansyah M. Diah, MM** selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
4. Bapak **Drs. M. Kosasih Zen, M.Si** selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya sekaligus Pembimbing Akademik atas bimbingan dan arahannya kepada penulis selama masa perkuliahan.
5. Ibu **Dr. Agustina Hanafi, MBA** selaku Ketua Pembimbing Skripsi yang telah memberikan berbagai bimbingan, masukan dan saran selama proses penyusunan skripsi ini.
6. Bapak **Drs. Bastoni Achmadsyah, M.S** Almarhum selaku Pembimbing Skripsi atas bimbingan dan masukannya dalam penyusunan skripsi ini. Semoga amal ibadah Beliau diterima di sisi Allah SWT.
7. Bapak **Drs. H. Adlyn Komaruddin** selaku Pembimbing Skripsi yang telah memberikan berbagai saran dan bimbingan dalam penyusunan skripsi ini.

8. Bapak **Mugni Asikin** selaku Pembimbing penulis di PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) tbk atas bantuan dan bimbingannya yang telah diberikan kepada penulis selama pelaksanaan penelitian di PTBA.
9. Bapak **Bambang Sulistyanto, Bapak Erfan Sayuti, Ibu Suzi Dwi Winahyu, Bapak Supaimin** selaku staf pada Satuan Kerja SDM PTBA dan **seluruh Pegawai PTBA** Tanjung Enim atas kesediaannya, kesempatan dan bantuan yang diberikan kepada penulis dalam pelaksanaan penelitian skripsi ini.
10. Seluruh **Dosen Staf Pengajar** yang telah mendidik dan mendedikasikan ilmunya kepada penulis selama penulis mengikuti perkuliahan di Fakultas Ekonomi Universtas Sriwijaya.
11. Seluruh **Staf dan Pegawai** fakultas Ekonomi Universtas Sriwijaya atas bantuannya dan kesediannya untuk direpotkan selama penulis dalam masa perkuliahan.
12. Keluarga tercinta : **Mamakku**, atas doa, kasih sayang, ketabahan dan kegigihannya dalam memperjuangkan dan mengayomi penulis dalam menjalani kehidupan.
13. Adik-Adikku **Yayuk** dan **Adi** serta **seluruh keluargaku** yang selalu mendukung dan mempercayai aku yang lemah ini.
14. **Riffan affandi** terima kasih untuk kebersamaan dalam suka duka, bantuan, dukungan dan persahabatan yang terjalin untuk kemarin, hari ini, esok dan seterusnya.
15. **Belka Tito Kesuma Satrio Butsi Tunner**, terima kasih telah menemaniku dan menjadi sahabat sejatiku dalam perjuangan merangkai hari yang cerah untuk jiwaku yang sepi. Sebuah pesan dariku untuk kita : orang yang paling bisa diandalkan di dunia ini adalah diri kita sendiri.

16. **Rintis Billy Amru,** terima kasih untuk bantuan dan dorongan yang telah diberikan kepadaku. Perjuangan baru saja dimulai, selalu ada mimpi untuk kita terus berharap.
17. **Kms. Dedek Helmi Ibrahim,** terima kasih atas kebersamaan selama ini. Tatap semangat, yang lebih dahulu belum tentu lebih beruntung.
18. **Saudara-Saudaraku Selama Di Serumpun : Herwin Muchlison dan Kak Abdul Syukur Azzahri.** Terima kasih telah menemaniku dalam pengasinganku.
19. **To All The Girls I Love Before,** thank you for becoming my dream and my inspiration to keep move on.
20. **Nia Meitisari,** terima kasih atas kesediannnya meminjamkan skripsinya untuk aku *contek* dan atas bantuannnya dalam pengerjaan skripsi ini.
21. **Teman-teman seperjuanganku** : Solin Erbin, Nody, Beni, Nia Rama, Maria, Yendi, Santi, Fitri, Olan, Yudi, angkatan 03 manajemen *at al*, terima kasih telah mengisi cerita dalam sepenggal sejarah kehidupanku.
22. **Pihak-pihak yang tidak tersebutkan** (bukan berarti terlupakan) yang telah mendukung dan membantu penulis selama ini, mohon maafkanlah aku dan terima kasih banyak sekali lagi terima kasih.

Semoga Allah SWT membalas budi baik kalian dengan rahmat-Nya, Amin Ya Robbal Alamin.

Inderalaya, 22 November 2007

Arizal

THE EFFECTIVENESS ANALYZE OF EMPLOYEE PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM AS MOTIVATOR OF EMPLOYEE PERFORMANCE IMPROVEMENT AT PT. TAMBANG BATUBARA BUKIT ASAM (PERSERO) TBK

By

ARIZAL
01033110060

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyse the effectiveness of employee performance appraisal system as motivator of employee performance improvement at PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tbk Tanjung Enim. Result of research indicates that the measurement criteria of performance appraisal which is used by PTBA still need some completion and repairation. From regresion model is known that the PTBA's employee performance appraisal system is not effective yet in motivating employee to improve their performance. Some problems are influencing the effectiveness of PTBA's employee performance appraisal system such as the measurement of employee performance is not conducted by direct supervisor, limitation in career path, and employee's lack of understanding about performance appraisal system concept.

Keyword : effectiveness, performance appraisal, motivation

ANALISIS EFEKTIFITAS SISTEM PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI (PPKP) SEBAGAI MOTIVATOR PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI PADA PT. TAMBANG BATUBARA BUKIT ASAM (PERSERO) TBK

Oleh

ARIZAL
01033110060

ABSTRAKSI

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis efektifitas sistem penilaian prestasi kerja pegawai (PPKP) pada PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tbk sebagai mativator peningkatan kinerja pegawai PTBA Tanjung Enim. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek-aspek pengukuran kinerja yang digunakan PTBA dalam menilai kinerja pegawainya masih memerlukan beberapa penyempurnaan dan perbaikan. Dari model regresi yang dihasilkan menunjukkan bahwa sistem penilaian prestasi kerja yang digunakan PTBA belum efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai. Beberapa permasalahan yang mempengaruhi efektifitas sistem penilaian kinerja antara lain penilaian prestasi kerja yang tidak dilakukan oleh atasan langsung, pembatasan jenjang karir, dan kurangnya pemahaman pegawai tentang konsep sistem penilaian yang digunakan.

Kata kunci : efektifitas, penilaian kinerja, motivasi

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI ii
HALAMAN PERSETUJUAN PANITIA UJIAN KOMPREHENSIP iii
HALAMAM MOTTO DAN PERSEMBAHAN iv
KATA PENGANTAR v
UCAPAN TERIMA KASIH vi
ABSTRACT viii
ABSTRAKSI ix
DAFTAR ISI xi
DAFTAR TABEL xiv
DAFTAR GAMBAR xvii
DAFTAR LAMPIRAN xviii
BAB I PENDAHULUAN
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Perumusan Masalah 8
1.3 Tujuan Penelitian 8
1.4 Manfaat Penelitian 9
1.5 Metodologi Penelitian 9
1.5.1 Ruang Lingkup Penelitian 9
1.5.2 Populasi dan Sampel 9
1.5.3 Variabel Penelitian 10
1.5.3.1 Definisi Operasional Variabel 10
1.5.3.2 Pengukuran Variabel 11
1.5.4 Sumber dan Metode Pengumpulan Data 12
1.5.4.1 Sumber Data 12
1.5.4.2 Metode Pengumpulan Data 12
1.5.5 Teknik Analisis 13
1.5.5.1 Analisis Kualitatif 13
1.5.5.2 Analisis Kuantitaitif 13

UPT PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
NO. DAFTAR : 071603
TANGGAL : 13 DEC 2007

BAB II TINJAUAN PUSTAKA
2.1 Landasan Teori 15
2.1.1 Pengertian Analisis 15
2.1.2 Pengertian Efektifitas 16
2.1.3 Pengertian Kinerja 18
2.1.4 Penilaian Kinerja 19
2.1.5 Sistem Penilaian Kinerja Yang Efektif 23
2.1.6 Metode Penilaian Kinerja 24
2.1.6.1 Skala Penilaian Grafis (*Grafic Rating Scale*) 24
2.1.6.2. Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Manajemen by Objective*-MBO). 26
2.1.7 Hambatan Penilaian Kinerja 33
2.1.8 Teori Motivasi 36
2.2 Penelitian Terdahulu 40
2.2.1 Penelitian oleh Ismandawaty Agustina 40
2.2.2 Penelitian oleh Putri Dwi Ramadianti 41
2.3 Kerangka Konseptual 42
BAB III GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN
3.1 Sejarah Perkembangan Perusahaan 43
3.2 Produksi dan Bidang Usaha 44
3.3 Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan 46
3.4 Struktur Organisasi Perusahaan 47
3.4 Analisis Jabatan 50
3.5 Komposisi Sumber Daya Manusia 53
3.6 Pendidikan dan Pelatihan 55
3.7 Sistem Peenilaian Kinerja 56
3.7.1 Penilaian Kinerja Satuan Kerja dan Perusahaan 57
3.7.2 Penilaian Kinerja Individu 62
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN
4.1 Metode Penilaian Prestasi Kerja Individu Pada PTBA 63
4.1.1 Pengertian PPKP 63
4.1.2 Tujuan PPKP 63
4.1.3 Fungsi PPKP 64

4.1.4 Aspek-Aspek Penilaian PPKP 64
4.1.5 Tahap-Tahap Penilaian PPKP 65
4.1.6 Predikat Penilaian 66
4.1.7 Tata cara Pelaksanaan PPKP 67
4.2 Analisis Terhadap Aspek-Aspek Penilaian PPKP 69
4.2.1 Aspek Penilaian Pencapaian Target Individu 70
4.2.2 Penilaian Sikap/Perilaku Kerja 77
4.2.3 Penilaian Disiplin Kerja 80
4.2.4 Penilaian Pencapaian Laba Perusahaan 81
4.3 Analisis Kuantitatif Pengaruh PPKP Terhadap Kinerja 83
4.3.1 Profil Responden 83
4.3.2 Pengujian Kuesioner 84
4.3.2.1 Uji Validitas 85
4.3.2.2 Uji Reliabilitas 87
4.3.3 Tanggapan Responden Terhadap Item-Item Pertanyaan 87
4.3.3.1 Sistem Penilaian Kinerja 88
4.3.3.1 Kinerja Setelah Penilaian 97
4.3.4 Analisis Regresi Linear Sederhana 107
4.3.5 Analisis Korelasi 110
4.4 Permasalahan-Permasalahan Dalam Pelaksanaan PPKP 111
4.4.1 Penilaian Kinerja Yang Tidak dilakukan Oleh Atasan Langsung 111
4.4.2 Adanya Pembatasan Peringkat Pegawai 114
4.4.3 Pemahaman Tentang Konsep Dasar Manajemen Kinerja 118
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN
5.1 Kesimpulan 121
5.2 Saran 123
Daftar Pustaka 124
Lampiran 126

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1	Komposisi Karyawan Tetap PTBA Berdasarkan Usia	4
Tabel 1.2	Komposisi Karyawan Tetap PTBA Berdasarkan Masa Kerja	5
Tabel 1.3	Jenjang Jabatan, Kataegori Jabatan, dan Peringkat Pegawai	6
Tabel 2.1	*Effectiveness Criteria Daft and Steers*	17
Tabel 3.1	Struktur Kepangkatan Pegawai	50
Tabel 3.2	Komposisi Karyawan PTBA Berdasarkan Status Kepegawaian	53
Tabel 3.3	Komposisi Karyawan PTBA Berdasarkan jenis kelamin	54
Tabel 3.4	Komposisi Karyawan PTBA Berdasarkan Usia	54
Tabel 3.5	Komposisi Karyawan PTBA Berdasarkan Masa Kerja	54
Tabel 3.6	Komposisi Karyawan PTBA Berdasarkan Tingkat Pendidikan	55
Tabel 3.7	Komposisi Karyawan PTBA Berdasarkan Kategori Jabatan	55
Tabel 3.8	Realisasi Program Pelatihan Karyawan	56
Tabel 3.9	Karyawan Yang Mengikuti Tugas Belajar Tahun 2007	56
Tabel 3.10	*Balance Scorecard* Perusahaan Tahun 2006	61
Tabel 4.1	Predikat Nilai PPKP	66
Tabel 4.2	Pedikat Nilai PPKP Tugas Belajar	67
Tabel 4.3	Poin PPKP	67
Tabel 4.4	Aspek Penilaian Pencapaian Target Individu	71
Tabel 4.5	Contoh Pencapaian Target Individu Penanggung Jawab Langsung *Balance Scorecard*	71
Tabel 4.6	Contoh Pencapaian Target Individu Jabatan Struktural Penunjang *Balance Scorecard*	72
Tabel 4.7	Contoh Pencapaian Target Individu Jabatan Fungsional Penunjang *Balance Scorecard*	72
Tabel 4.8	Contoh Pencapaian Target Individu Jabatan Struktural Dan Fungsional Jenjang IV, V, VI	73
Tabel 4.9	*Balance Scorecard* Satuan Kerja Sumber Daya Manusia Per 30 Juni 2007	74
Tabel 4.10	Aspek Penilaian Sikap/Perilaku Kerja	77
Tabel 4.11	Contoh Formulir Penilaian Sikap/Perilaku Kerja	78

Tabel 4.12 Aspek Penilaian Disiplin Kerja 80
Tabel 4.13 Cotoh Formulir Pencapaian Laba Perusahaan 81
Tabel 4.14 Komposii Responden 83
Tabel 4.15 Karakteristik Responden 84
Tabel 4.16 Hasil Uji Validitas 86
Tabel 4.17 Hasil Uji Reliabilitas 87
Tabel 4.18 Pemahaman Pegawai Akan Tujuan Dan Fungsi Penilaian Kinerja 88
Tabel 4.19 Kejelasan Aturan Dan Prosedur Penilaian 89
Tabel 4.20 Kejelasan Uraian Tugas Dan Syarat Kompetensi Sebagai Dasar Pengukuran Kinerja 90
Tabel 4.21 Ketercakupan Aspek Penilaian Kinerja Dalam Ruang Lingkup Jabatan 91
Tabel 4.22 Pemahaman Pegawai Terhadap Kriteria-Kriteria Penilaian Dalam Formulir Penilaian Kinerja 92
Tabel 4.23 Pencerminan Perolehan Poin Penilaian Terhadap Kinerja Seorang Pegawai 93
Tabel 4.24 Kemudahan Pelaksanaan Sistem Penilaian Kinerja 94
Tabel 4.25 Sosialisasi Terhadap Perubahan Kebijakan Sistem Penilaian Kinerja Oleh Perusahaan 95
Tabel 4.26 Kesesuaian Kompensasi Yang Diberikan Dengan Kinerja Masing-Masing Pegawai 96
Tabel 4.27 Kepuasan Karyawan Terhadap Sistem Penilaian Kinerja 97
Tabel 4.28 Motivasi Karyawan Untuk Meningkatkan Kinerja Dengan Adanya Sistem Penilaian Kinerja 97
Tabel 4.29 Peningkatan Pengetahuan Tentang Pekerjaan Setelah Penilaian Dilakukan 98
Tabel 4.30 Perbaikan Keahlian Dan Keterampilan Setelah Adanya Penilaian Kinerja 99
Tabel 4.31 Sistem Penilaian Kinerja Mendorong Peningkatan Profesionalisme Dan Disiplin Kerja 100

Tabel 4.32 Kontribusi Penilaian Kinerja Dalma Mempertahankan Dan Meningkatkan Kinerja Karyawan 101
Tabel 4.33 Peningkatan Kualitas Hasil Kerja Setelah Penilaian 102
Tabel 4.34 Pengaruh Sitem Penilaian Kinerja Terhadap Pencapaian Target Kerja..... 103
Tabel 4.35 Sistem Penilaian Kinerja Merangsang Minat Pengembangan Potensi Pribadi Pegawai..... 104
Tabel 4.36 Berkurangnya Tingkat Kesalahan Pengerjaan Maupun Kecelakaan Kerja..... 105
Tabel 4.37 Peningkatan Produktifitas Perusahaan Setelah Adanya Penilaian Kinerja..... 106
Tabel 4.38 Jenjang Jabatan, Katagori Jabatan, Dan Peringkat Pegawai..... 114

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Prosedur Sitem Penilaian Kinerjaberbasis MBS.....	30
Gambar 2.2	Kerangka Konseptual.....	42
Gambar 3.1	Struktur Organisasi PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tbk	48
Gambar 3.2	Struktur Organisasi Satuan Kerja Sumber Daya Manusia PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tbk.....	49
Gambar 3.3	Contoh Katalog Kompetensi PTBA.....	52
Gambar 4.1	Proses Interaksi Dalam Penilaian Berbasis MBO.....	120

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Formulir Kuesioner	126
Lampiran 2	Formulir PPKP	129
Lampiran 3	Formulir BSC Dan Deskripsi BSC	131
Lampiran 4	Profil Kompetensi	132
Lampiran 5	Rekapitulasi Kuesiner	133
Lampiran 6	Uji Validitas	134
Lampiran 7	Uji Reliabilitas	135
Lampiran 8	Analisis Regresi	136

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya terpenting suatu organisasi adalah sumber daya manusia karena orang-oranglah yang memberikan tenaga, bakat, keativitas dan usaha mereka untuk organisasi. Fungsi-fungsi operasional dari sumber daya manusia merupakan penunjang setiap kegiatan perusahaan. Hal ini dikarenakan di dalam perusahan yang melakukan kegiatan dan aktivitas perusahaan adalah manusia, dimana setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan perusahan adalah hasil kerja dari manusia yang ada di dalamnya (Handoko , 1995 : 87).

Keberhasilan sebuah organisasi tidak dapat dilepaskan dari baik tidaknya kinerja individu-individu yang ada di dalamnya. Kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donnelly, Gibson and Ivancevich, 1994:21). Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugasnya dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2004:14).

Untuk mengetahui baik tidaknya kinerja seorang karyawan maka perusahaan memerlukan adanya suatu metode penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*). Menurut Mathis dan Jackson (2002 : 27), penilaian

kinerja (*performance appraisal*, PA) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan tugas ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan karyawan lain. Penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kinerja yang telah ditentukan perusahaan (Rivai & Basri, 2004:18). Penilaian kinerja merupakan suatu hal yang mendasar bagi perusahaan karena hasil dari penilaian kinerja yang dilakukan akan mempengaruhi banyak hal seperti kebutuhan akan progaram pendidikan dan pelatihan, promosi dan mutasi, kompensasi dan sebagainya.

Penggunaan penilaian kinerja secara strategis berusaha memastikan bahwa ukuran kinerja merefleksikan sejauh mana tujuan perusahaan akan dicapai. Pendekatan penilaian kinerja menjadi populer ketika perusahaan-perusahaan menyadari bagaimana penilaian kinerja dapat mempertinggi efektifitas dan produktifitas perusahaan (Rivai dan Basri, 2004:112).

Perusahaan tidak selalu berhasil memanfaatkan penilaian kinerja secara strategis pada bisnis yang digelutinya. Salah satu alasannya adalah penyelia lini tidak sepenuhnya memahami dasar-dasar penilaian kinerja. Waktu sebagian besar penyelia lebih banyak digunakan untuk mendapatkan kecakapan teknis (misal : bidang permesinana, akuntansi, pemasaran, pengawasan, dan operasional) daripada untuk belajar pengelolaan SDM seperti penilaian kinerja. (Rivai & Basri, 2004:111).

Penilaian kinerja merupakaan kegiatan yang syarat dengan situasi sosial emosional, yaitu merupakan sebuah evaluasi terhadap kontribusi seseorang terhadap perusahaan. Sinyal-sinyal yang diterima seorang karyawan ini

mempengaruhi harga diri (*self-esteem*) dan kinerja berikutnya (Rivai & Basri, 2004:111). Dari hasil evaluasi kinerja, semua orang memiliki keinginan memberikan dan memperoleh umpan balik yang mengatakan bahwa "Anda tidak perlu berubah" artinya setiap orang mengiinginkan hasil evaluasi yang baik dan cenderung tidak menerima penilaian buruk pada dirinya. Selain itu, penyelia yang objektif akan dihadapkan dengan resiko "penentangan" dari seorang karyawan yang mendapatkan penilaian buruk, yang berpotensi mengurangi keharmonisan hubungan atasan-bawahan. Dengan demikian untuk mendapatkan suatu hasil penilaian yang benar-benar objektif adalah suatu yang cukup sulit dilakukan.

Penilaian kinerja sangat rentan terhadap terjadinya bias. Bias penilaian merupakan akibat masuknya perspektif individu ke dalam proses penilaian. Meskipun suatu organisasi telah mendisain suatu sistem penilaian yang baik namun pada prakteknya kemungkinan terjadinya bias masih tetap ada. Hal ini tejadi kerena penilaian kinerja merupakaan kegiatan yang menyangkut perspektif dari seorang penilai terhadap orang yang dinilainya (Rivai & Basri, 2004:120). Untuk menciptakan suatu penilaian kinerja yang efektif maka organisasi harus meminimalisir bias yang terjadi dalam proses penilaian kinerja yang dilakukannya.

PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tbk. selanjutnya disebut PTBA, merupakan perusahaan pertambangan batubara yang berskala besar dan memiliki karyawan dalam jumlah besar pula. Sejak 23 Desember 2002, PTBA tercatat sebagai perusahaan publik yang mencatatkan sahamnya di bursa efek Jakarta. Sebagai perusahaan publik, PTBA harus mampu mengelola segala sumber daya yang dimilikinya dengan sebaik-baiknya agar mampu memberikan

nilai optimal bagi *stakeholders* (*http://www.ptbukitasam.com /org_structure.htm*, diakses tanggal 14 Desember 2006).

Berikut ini merupakan tabel mengenai jumlah karyawan pada PT. Tambang batubara bukit Asam (Persero) Tbk untuk tahun 2005 – 2007

Tabel 1.1

Komposisi Karyawan Tetap PTBA Berdasarkan Usia

No	Usia (Tahun)	Tahun					
		2005		2006		2007	
		Jumlah (orang)	(%)	Jumlah (orang)	(%)	Jumlah (orang)	(%)
1	< 25	0	0%	0	0%	0	0%
2	25-<30	7	5.80%	3	0.09%	2	0.06%
3	30-<35	201	11.91%	160	4.68%	139	4.10%
4	35-<40	413	42.39%	298	8.72%	280	8.27%
5	40-<45	1470	28.29%	1347	39.41%	1257	37.11%
6	45-<50	981	10.21%	1119	32.74%	1198	35.37%
7	≥50	416	1.21%	491	14.37%	511	15.09%
TOTAL		3468	100%	3418	100%	3387	100%

Sumber : Satker SDM PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tbk.

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa jumlah karyawan terus mengalami penurunan. Dari tahun 2005 sampai tahun 2006 terjadi penurunan sebesar 1,46%. Sedangkan dari tahun 2006 sampai tahun 2007 mengalami penurunan sebesar 0,91%. Hal ini seiring dengan kebijakan perusahaan yang melakukan penyesuaian bentuk dan struktur organisasi sesuai dinamika usaha sehingga mendorong produktifitas dan efisiensi perusahaan (*Annual Report* PTBA tahun 2005).

Sedangkan tabel masa kerja karyawan PT. Tambang batubara bukit Asam (Persero) Tbk untuk tahun 2005 – 2007 dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 1.2

Komposisi Karyawan Tetap PTBA Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja (tahun)	Tahun					
		2005		2006		2007	
		Jumlah (orang)	(%)	Jumlah (orang)	(%)	Jumlah (orang)	(%)
1.	< 10	66	1.90%	3	0.09%	3	0.09%
2.	10 - <20	2.119	61.10%	1.156	33.82%	825	24.36%
3.	≥20	1.283	37.00%	2.259	66.09%	2.559	75.55%
TOTAL		3.468	100%	3.418	100%	3.387	100%

Sumber : Satker SDM PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tbk.

Dari tabel 1.1 dan tabel 1.2 di atas dapat diketahui bahwa 87,57% karyawan PTBA berusia di atas 40 tahun dan 75,55% karyawan PTBA memiliki masa kerja di atas 20 tahun. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sebagian besar karyawan PTBA telah mengalami fase kedewasaan dalam *lifecycle* karirnya. Dengan masa kerja yang sudah cukup lama tersebut karyawan sudah sangat mengenal karakter individu satu sama lain serta sudah sangat mengerti dan memahami tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Antara atasan dan bawahan sudah terjalin kedekatan dan saling pengertian mengingat hubungan kerja yang sudah cukup lama tercipta serta mutasi karyawan yang sangat jarang dilakukan oleh PTBA.

Kedekatan hubungan antara atasan dengan bawahan dapat mempengaruhi objektifitas hasil penilaian jika perusahaan mengadakan suatu evaluasi kinerja. Karyawan yang dinilai akan memiliki imunitas terhadap penilaian kinerja sehingga penilaian akan menghasilkan nilai yang cenderung baik meskipun kinerja yang dimilikinya tidak begitu baik (Rivai dan Basri, 2004:131). Pertanyaan yang kemudian timbul adalah sistem penilaian seperti apakah yang benar-benar efektif dalam menilai kinerja karyawan yang sudah mencapai taraf kedewasaan seperti pada PTBA.

Secara umum PTBA telah memiliki seperangkat instrumen penilaian kinerja yang baik, hal ini dapat terlihat dari adanya suatu sistem penilaian yang terpadu dan didukung oleh pemanfaatan teknologi informasi yang cukup baik. Namun pada pelaksanaannya, sistem penilaian kinerja yang dilakukan PTBA belum berjalan dengan optimal. Beberapa permasalahan masih ditemui dalam sistem penilaian kinerja yang dipakai oleh PTBA.

Salah satu tujuan pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai (PPKP) adalah sebagai dasar kenaikan peringkat pegawai (PKB PTBA-SPBA Periode 2006-2008). Ketentuan mengenai peringkat pegawai dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.3
Jenjang Jabatan, Kategori Jabatan dan Peringkat Pegawai

Jenjang Jabatan	Kategori Jabatan	Peringkat Pegawai Syarat Jabatan
I-a	Manajer Utama / Fungsional Utama	1-5
I-b		
I-c		
I-d		
II-a	Manajer Madya / Fungsional Madya	3-8
II-b		
II-c		
III-a	Manajer Muda / Fungsional Muda	6-11
III-b		
III-c		
IV-a	Penyelia / Fungsional Pratama	9-14
IV-b		
IV-c		
V-a	Pelaksana Terampil	12-17
V-b		
V-c		
VI-a	Pelaksana	15-19
VI-b		
VI-c		

Sumber : Perjanjian Kerja Bersama PTBA-SPBA Periode 2006-2008.

Dari tabel 1.3 di atas dapat diketahui bahwa peringkat pegawai maksimum yang dapat diraih oleh seorang karayawan dibatasi oleh jenjang jabatan. Misalkan Karyawan A dengan jenjang jabatan VI-a, maka peringkat pegawai maksimum yang dapat diraihnya adalah peringkat 15. Jika karyawan A tersebut telah mencapai peringkat 15 maka ia tidak dapat mendapatkan kenaikan peringkat lagi kecuali jika ia mendapat promosi ke jenjang lebih tinggi.

Dengan demikian jika seorang karyawan telah mencapai peringkat maksimum, maka berapa pun point PPKP yang dikumpulkannya maka tidak akan berpengaruh terhadap kenaikan peringkat jabatannya jika ia tidak dipromosikan. Tidak mudah bagi seorang karyawan untuk dapat dipromosikan, promosi hanya dapat dilakukan jika terdapat jabatan kosong dan karyawan yang bersangkutan diusulkan oleh atasannya kemudian disetujui oleh direksi PTBA. Sedangkan besarnya gaji disesuaikan dengan peringkat jabatan. Gaji akan mementukan besarnya penghasilan pokok, insentif kinerja, tarif lembur, tarif bonus,dan gaji dasar pensiun. Dengan fenomena ini kemudian menjadi pertanyaan apakah sistem penilaian kinerja pegawai yang dilakukan PTBA masih efektif dalam memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik di kemudian hari.

Sebagai perusahaan publik PTBA dituntut untuk memiliki produktifitas yang tinggi agar dapat mempertahankan kepercayaan yang diberikan oleh *Shareholders* maupun *stakeholders* lainnya. Produktifitas tinggi hanya dapat dicapai jika didukung oleh berbagai elemen penunjang yang ada di dalam perusahaan. Salah satu elemen penting tersebut adalah adanya suatu sistem penilaian kinerja yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Untuk mengkaji lebih jauh mengenai permasalahan ini, penulis merasa tertarik untuk

melakukan penelitian mengenai sistem penilaian kinerja yang diterapkan oleh PTBA. Untuk itulah penulis merasa tertarik untuk menyusun skripsi dengan judul **"ANALISIS EFEKTIFITAS SISTEM PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI (PPKP) SEBAGAI MOTIVATOR PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. TAMBANG BATUBARA BUKIT ASAM (PERSERO) TBK".**

1.2. Perumusan Masalah

Permasalahan yang akan di bahas dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah Sistem Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (PPKP) efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai PTBA.
2. Hal-hal apa saja yang mempengaruhi keefektifan sistem Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (PPKP) di PTBA.

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui Apakah Sistem Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (PPKP) telah efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai PTBA.
2. Untuk mengetahui hal-hal apa saja yang mempengaruhi keefektifan sistem Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (PPKP) di PTBA.
3. Untuk menemukan alternatif penyelesaian yang dapat dilakukan dalam meningkatkan efektifitas sistem penilaian prestasi kerja pegawai PTBA.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini antara lain :

1. Memberi masukan dan sumbangan pemikiran kepada pihak perusahaan dalam upaya meningkatkan efektifitas sistem penilaian kinerja yang dilakukannya.
2. Manfaat bagi penulis adalah dapat menambah pengetahuan tentang penilaian kinerja dan dapat melihat pengaplikasian teori-teori yang diterima salama di bangku kuliah dengan praktek di lapangan.
3. Manfaat bagi akademis adalah dapat menjadi masukan bagi pihak lain dalam melakukan penelitian lebih lanjut mengenai penilaian kinerja.

1.5. Metodologi Penelitian

1.5.1. Ruang Lingkup Penelitian

Untuk mendapatkan analisis yang relevan serta tidak menyimpang dari permasalahan pokok penelitian, maka penulis membatasi ruang lingkup pembahasan hanya pada analisis mengenai sistem penilaian kinerja individu yang ada di PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tbk.

1.5.2. Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah pegawai tetap PT. Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tbk yang ada di Tanjung Enim. Jumlah karyawan tetap PTBA per 30 Juni 2007 adalah 3.387 orang. Untuk mendapatkan sampel yang dapat mewakili keseluruhan populasi, penulis menggunkan metode *purposive sampling*, yaitu sampel yang dipilh dengan cermat sehingga relevan dengan rancangan peneliti. *Purposive sampling* dilakukan dengan mengambil orang-orang yang terpilih betul oleh peneliti menurut ciri-ciri khusus yang dimiliki oleh

sampel yang diambil. Peneliti berusaha agar dalam sampel terdapat wakil-wakil segala lapisan populasi.

Untuk menentukan besarnya sampel, maka digunakan formula Slovin sebagai berikut (Husein Umar, 2005:108):

$$n = \frac{N}{1 + (N \times e^2)}$$

dimana : n = jumlah sampel

N = Populasi sampel

e = toleransi kesalahan pengambilan sampel (10%)

Jumlah sampel pada penelitian ini dapat dihitung sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N.e^2}$$

$$n = \frac{3387}{1 + 3387 \text{ X } (0,1)^2}$$

$$n = \frac{3387}{34,87}$$

n = 97,13 responden

n = 97 responden

Untuk mempermudah analisis, jumlah sampel pada penelitian ini penulis tambah tiga responden sehingga genap menjadi 100 responden. Komposisi responden secara lengkap dapat di lihat pada Bab IV.

1.5.3. Variabel Penelitian

1.5.3.1. Definisi Operasional Variabel

Variabel-variabel dalam penelitian ini terdiri dari :

1. Kelengkapan dan Kejelasan Instrumen Penilaian kinerja (X_1)

   Kelengkapan instrumen penilaian kinerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah lengkap tidaknya komponen-komponen penunjang dalam sistem

penilaian kinerja yang diterapkan oleh PTBA meliputi; siapa subjek penilaian, objek penilaian, kriteria-kriteria dalam formulir penilaian, sistem teknologi informasi yang dipakai, serta kebijakan dan aturan-aturan pendukung yang diterapkan. Pada penelitian ini instrumen yang akan dianalisis hanya pada instrumen formulir penilaian kinerja karena memiliki relevansi yang lebih besar terhadap permasalahan yang dianalisis.

2. Peningkatan Kinerja Karyawan setelah Penilain Dilakukan (X_2)

   Peningkatan kinerja karyawan setelah penilain dilakukan adalah perubahan yang terjadi pada kinerja karyawan setelah adanya proses penilaian kinerja oleh perusahan yang diukur dengan analisis regresi dan korelasi.

3. Permasalahan-permasalahan yang ditemui dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai (X3).

   Permasalahn yang dimaksud adalah hal-hal apa saja yang dapat menghambat efektifitas sistem penilaian prestasi kerja pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai PTBA.

4. Efektifitas Sistem Penilaian Kinerja (Y)

   Efektifitas sistem penilaian kinerja adalah seberapa jauh tujuan-tujuan diadakannya sistem penilaian kinerja oleh perusahaan dapat tercapai dengan baik.

1.5.3.2. Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan kuesioner (daftar pertanyaan) yang disebarkan kepada responden. Jawaban dari responden diarahkan dengan menggunakan skala likert, yaitu skala yang

memungkinkan responden untuk mengekspresikan intensitas perasaan mereka dengan memilih jawaban dari alternatif pertanyaan yang bersifat tetutup. Alternatif jawaban dibuat berjenjang mulai dari intensitas paling rendah sampai paling tinggi. Skala likert yang digunakan adalah sebagai berikut :

a. Sangat Setuju diberi nilai 5
b. Setuju diberi nilai 4
c. Ragu-Ragu diberi nilai 3
d. Tidak Setuju diberi nilai 2
e. Sangat Tidak Setuju diberi nilai 1

Responden diminta memberi jawaban dari lima alternatif pilihan jawaban yang disediakan.

1.5.4. Sumber dan Metode Pengumpulan Data

1.5.4.1. Sumber Data

1. Data Primer

   Merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian.

2. Data Sekunder

   Yaitu dengan cara menggunakan data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain.

1.5.4.2. Metode Pengumpulan Data

1. Kuesioner

   Pengumpulan data dengan cara melakukan penyebaran daftar pertanyaan kepada sejumlah responden.

2. Observasi

   Pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan secara langsung terhadap objaek penelitian.

3. Wawancara

   Pengumpulan data melalui wawancara langsung maupun tidak langsung kepada sumber-sumber data.

4. Studi Pustaka

   Penulis mengumpulkan data dengan membaca buku-buku, literatur, majalah, jurnal dan bentuk lainnya yang berisikan bahan-bahan yang relavan dengan masalah.

1.5.5. Teknik Analisis

1.5.5.1. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif yaitu suatu teknik analisis yang digunakan untuk memecahkan permasalahan dengan membandinglan teori-teori yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti dengan kenyataan yang terjadi di lapangan.

1.5.5.2. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif yaitu analisis data yang dinyatakan dalam bentuk angka yang dapat diukur. Teknik yang digunakan yaitu berupa pengolahan data hasil penyebaran kuesioner dengan menggunakan metode skala likert. Setelah kuesioner dibagikan dan diperoleh jawaban dari para responden, maka langkah selanjutnya adalah mengolah hasil kuesioner tersebut. Pengolahan informasi yang diperoleh dari penyebaran kuesioner dalam penelitian ini dianalisis menggunakan analisis Regresi Linear sederhana dan analisis korelasi.

Analisis regresi digunakan untuk menentukan signifikasi hubungan antar variabel dependen yaitu kinerja karyawan dengan variabel independen yaitu sistem penilaian kinerja. Dalam penelitian ini persamaan regresinya adalah sebagai berikut :

$$Y = a + bX$$

Keterangan :
Y = kinerja karyawan
a = konstanta
b = koefisien regresi
X = Sistem penilaian kinerja

Analisis korelasi (r) digunakan untuk mengetahui derajat keeratan hubungan antara variabel prediktor (X) dalam hal ini sistem penilaian prestasi kerja pegawai dan variabel respons (Y) dalam hal ini kinerja karyawan. Besar koefisien korelasi bervariasi dan mempunyai batas $-1 \leq r \leq 1$, jika nilai r semakin mendekati satu (1) atau nagatif satu (-1) maka korelasi antara kedua variabel semakin kuat dan jika nilai r semakin mendekati nol (0) atau terletak antara -0,5 sampai 0,5 maka korelasinya semakin lemah. Hubungan variabel X dan Y positif menunjukkan bahwa kenaikan variabel X juga diikuti kenaikan variabel Y yang seaarah. Nilai r diperoleh dengan menggunkan rumus sebagai berikut :

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

DAFTAR PUSTAKA

Agustina, Ismandawaty. 2003. *Analisis Pelaksanaan Penilaian Kinerja terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan pada Departemen Ketenagakerjaan PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang.* Skripsi. Inderalaya : Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.

Alhusin, Syahri. 2003. *Aplikasi Statistik Praktis Dengan SPSS.10 For Windows.* Yogyakarta : Penerbit Graha Ilmu

Dessler, Gary. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Edisi Kesembilan. Jilid 1. Jakarta : Indeks.

———— . 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Edisi Kesembilan. Jilid 2. Jakarta : Indeks.

Handoko, T. Hani. 1995. *Manajemen*, Edisi Kedua.Yogyakarta : BPFE.

Hasibuan, Malayu S.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.

Husein, Umar. 2002. *Metode Riset Bisnis.* Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Istijanto. 2006. *Riset Sumber Daya Manusia.* Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Mathis, Robert L. & Jackson, John H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Salemba Empat.

Nawawi, Hadari. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta : Gajah Mada University Press.

Ramadianti, Putri Dwi. 2006. *Analisis Sistem Penilaian Kinerja Individu Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan PT Pertamina (Persero) UP III.* Skripsi. Inderalaya : Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.

Rivai, Viethzal & Basri, Ahmad Fawzi Mohd. 2004. *Performance Appraisal.* Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Ruky, Achmad S. 2006. *Sistem Manajemen Kinerja.* Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Schuller, Randall S. & Jackson, Susan E. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Edisi Keenam. Jilid 2. Jakarta : Erlangga.

Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta : PT. Bumi Aksara.