

PENGARUH PENILAIAN KINERJA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PT BANK MANDIRI (Persero) Tbk  
CABANG SOLOK



Skripsi Oleh:  
**DIAN AMERTA MIRANDA**  
**01091001064**  
**MANAJEMEN**

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih  
Gelar Sarjana Ekonomi*

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS SRIWIJAYA  
FAKULTAS EKONOMI

2013

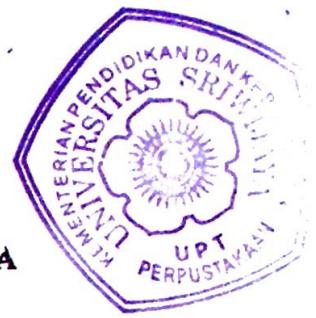
R. 2286g / 23414

68.344 507

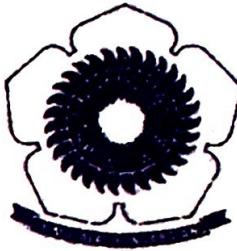
Dia

P

2013



**PENGARUH PENILAIAN KINERJA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PT BANK MANDIRI (Persero) Tbk  
CABANG SOLOK**



Skripsi Oleh:

**DIAN AMERTA MIRANDA**

**01091001064**

**MANAJEMEN**

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih  
Gelar Sarjana Ekonomi*

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS SRIWIJAYA  
FAKULTAS EKONOMI  
2013**

**LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF**

**PENGARUH PENILAIAN KINERJA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PT BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk  
CABANG SOLOK**

Disusun oleh:

Nama : Dian Amerta Miranda  
NIM : 01091001064  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Kajian/Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui untuk digunakan dalam ujian komprehensif

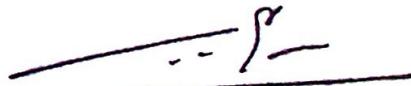
Tanggal Persetujuan

Tanggal :

15 Januari 2013

Dosen Pembimbing

Ketua

  
Drs. Supardi A. Bakri, M.P.A

NIP. 195105121978031002

Tanggal :

8 Januari 2013

Anggota

  
Afriyadi Cahyadi, S.E., M.M

NIP. 198104022008011013

## **LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI**

### **PENGARUH PENILAIAN KINERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk CABANG SOLOK**

**Disusun oleh:**

Nama : Dian Amerta Miranda  
Nim : 01091001064  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Kajian/Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

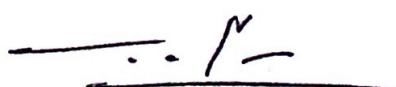
Telah diuji dalam ujian komprehensif pada tanggal 13 Februari 2013 dan telah memenuhi syarat untuk diterima.

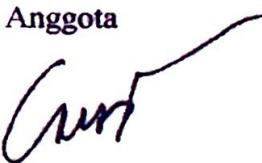
**Panitia Ujian Komprehensif  
Inderalaya, 25 Februari 2013**

Ketua

Anggota

Anggota

  
Drs. Supardi A. Bakri, M.P.A  
NIP. 195105121978031002

  
Afriyadi Cahyadi, S.E., M.M.  
NIP 1981904022008011013

  
Dra. Hj. Rusmiati Sofyan  
NIP 195504011983032001

Mengetahui,  
Ketua Jurusan Manajemen

  
Dr. Mohamad Adam, S.E., M.E  
NIP 196706241994021002

## **SURAT PERYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dian Amerta Miranda

NIM : 01091001064

Jurusan : Manajemen

Bidang Kajian : Manajemen Sumber Daya Manusia

Fakultas : Ekonomi

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Skripsi yang berjudul : **“PENGARUH PENILAIAN KINERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk CABANG SOLOK”**

Pembimbing :

Ketua : Drs. Supardi A. Bakri, M.P.A

Anggota : Afriyadi Cahyadi, S.E., M.M

Tanggal Ujian : 13 Februari 2013

adalah benar hasil karya Saya sendiri. Dalam skripsi ini tidak ada kutipan hasil karya orang lain yang tidak disebutkan sumbernya.

Demikianlah pernyataan ini Saya buat dengan sebenarnya, dan apabila pernyataan Saya ini tidak benar dikemudian hari, Saya bersedia dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaan.

Inderalaya, 25 Februari 2013



Dian Amerta Miranda

01091001064

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan penelitian dan skripsi yang berjudul "**PENGARUH PENILAIAN KINERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT BANK MANDIRI (PERSERO) Tbk CABANG SOLOK**". Skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat sarjana Ekonomi program Strata Satu (S-1) Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.

Skripsi ini membahas mengenai bagaimana pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja yang dihasilkan karyawan pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Solok. Selama penelitian dan penyusunan skripsi ini, penulis tidak luput dari berbagai kendala. Kendala tersebut dapat diatasi berkat bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Bapak **Prof. H. Syamsurijal, AK, Ph.D.**, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
2. Bapak **Drs. H. AKHMAD NAZARUDDIN, M.M.**, selaku Pembimbing Akademik, terima kasih atas nasihat dan bimbingannya selama penulis menjalani pendidikan di Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
3. Bapak **Dr. Mohamad Adam, S.E., M.E.**, selaku Ketua Jurusan Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
4. Bapak **Welly Nailis, S.E., M.M.**, selaku Sekretaris Jurusan Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
5. Bapak **Drs. SUPARDI A. BAKRI, M.P.A.**, selaku Pembimbing I Skripsi, terima kasih atas waktu dan bimbingan yang telah diberikan kepada penulis selama penulisan skripsi ini.
6. Bapak **AFRIYADI CAHYADI, S.E., M.M.**, selaku Pembimbing II Skripsi, terima kasih telah mengorbankan waktu, tenaga, dan pikiran untuk membimbing serta memberikan saran dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Ibu **Dra. Hj. Rusmiati Sofyan**, selaku Dosen Penguji yang telah membantu memberikan kritik dan saran.

8. Semua Bapak/Ibu dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan selama penulis mengikuti kuliah di Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
9. Staf pegawai dan perpustakaan Fakultas Ekonomi di Universitas Sriwijaya, terutama **Mba'Ninil** yang selalu membantu, terima kasih atas motivasi dan dukungannya.
10. Kedua orang tuaku tercinta dan saudara-saudara yang kusayangi, abangku **Rian Fakhri Pramiswara**, adik-adikku **Nisa Amalia Kurniasih** dan **Alhaya Setya Wisesa**. Terimakasih atas motivasinya, dukungannya, nasehat serta do'a yang tulus mengalir dari kalian.
11. Keluarga besarku, Kakek-Nenek, Paman dan Bibiku yang selama ini membantu ku, **Bi' Ita, Om Bongkeng, Om Ilas, Om Kam, Tante Dina, Bi' Ija, Om Menriadi**, serta **Wak Yadi** terima kasih atas bantuannya.
12. **Almamaterku** Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
13. Sahabat-sahabatku angkatan 09: **Melda, Dewi Tanjung, Uya Ria, Christine, Mba'Vita, dan Kak Medi**. Kebersamaan kita yang selalu kurasakan dari awal masuk kuliah, jalan-jalan, karoke-an bareng, makan-makan.....
14. **Teman-teman Mahasiswa Angkatan 2009** Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Sriwijaya, terutama **anak-anak Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia 09** terima kasih atas kebersamaannya dan tetaplah semangat.
15. **Adik-adik tingkatku** yang berada di Fakultas Ekonomi Univesitas Sriwijaya, yang telah membantuku semasa kuliah,
16. **Semua pihak** yang telah ikut membantu hingga skripsi ini selesai.

Inderalaya,

Dian Amerta Miranda

## ABSTRAK

### Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Solok

Oleh:  
Dian Amerta Miranda

Penilaian Kinerja adalah cara untuk mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat karyawan bekerja. Penilaian kinerja terdiri dari tiga tahapan yaitu, standar pekerjaan, proses penilaian, dan umpan balik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh penilaian kinerja terhadap peningkatan kinerja karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Solok. Penelitian ini menggunakan kuesioner dengan skala pengukuran menggunakan skala ordinal yang dianalisis menggunakan uji validitas, reabilitas dan analisis regresi linear sederhana menggunakan SPSS 19. Populasi dalam penelitian ini adalah 44 orang karyawan tetap PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Solok. Hasil penelitian ini menunjukkan variabel penilaian kinerja secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Solok. Nilai R square menunjukkan sebesar 94,5 % penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan sisanya sebesar sisanya 5,5 % (100%-94,5%) dijelaskan oleh variabel lain seperti motivasi, kepemimpinan, kompensasi dan lain-lain yang tidak diukur dalam penelitian ini. Dengan mengetahui hubungan antara variabel-variabel ini, penilaian kinerja dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Solok.

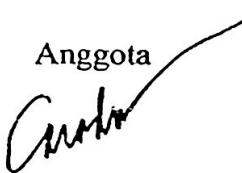
Kata Kunci : *Penilaian Kinerja, Kinerja Karyawan*

Pembimbing Skripsi,

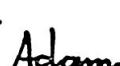
Ketua

  
Drs. Supardi A. Bakri, M.P.A.  
NIP. 195105121978031002

Anggota

  
Afriyadi Cahyadi, S.E., M.M  
NIP. 1981904022008011013

Mengetahui,  
Ketua Jurusan Manajemen

  
Dr. Mohamad Adam, S.E., M.E  
NIP 196706241994021002

## ***ABSTRACT***

### ***The Effect of Performance Appraisal of The Employees Performance PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Branch Solok***

by:

Dian Amerta Miranda

*Performance appraisal is a way for measuring the contribution of individuals to their organization. Performance appraisal consists of three steps there are, standard work, process assessment, and feedback. This research aims to determine how the effect of the performance appraisal to the employees performance improvement of PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Branch Solok. This research used a questionnaire with measurement scale with a ordinal scales that analyzed by test validity, reliability and simple linear regression analysis by using SPSS 19. The population in this research was 44 permanent employees of PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Branch Solok. The results of research shows that the variable of performance appraisal had positive effect and significant against performance employees of PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Branch Solok. Value of R square shown 94.5% approved that the performance appraisal affect the employees performance while the rest of the remaining 5.5% (100%-94.5%) is explained by other variables such as motivation, leadership, compensation and others that are not measured in the study this. Then, after knowing the correlation between these variables, performance appraisal can be used to increase the performance of employees at PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Branch Solok.*

***Key Word: Performance Appraisal, The Employee Performance***

Pembimbing Skripsi,

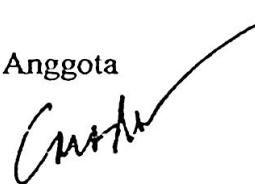
Ketua



Drs. Supardi A. Bakri, M.P.A.

NIP. 195105121978031002

Anggota



Afriyadi Cahyadi, S.E., M.M

NIP. 1981904022008011013

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen



Dr. Mohamad Adam, S.E., M.E

NIP 196706241994021002

## **RIWAYAT HIDUP**

Nama : Dian Amerta Miranda  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Tempat/Tanggal Lahir : Palembang/21 Juli 1992  
Agama : Islam  
Status : Belum Menikah  
Alamat Rumah (Orangtua) : Jalan Utama No.70 RT: 50 RW: 10 Kancil Putih  
Laut Palembang 30137  
Alamat Email : deedee\_muira@yahoo.co.id  
Pendidikan Formal:  
Sekolah Dasar : SD Negeri 20 Palembang  
SMP : SMP Negeri 45 Palembang  
SMA : SMA Negeri 10 Palembang

## **FIRMAN ALLAH SWT**

- ❖ Barang siapa yang bertakwa kepada Allah niscaya dia akan mengadakan baginya jalan keluar. Dan memberinya rezeki dari arah yang tidak disangka-sangkanya. (Ath-Thalaq : 2 dan 3)

## **HADITS RASULULLAH SAW**

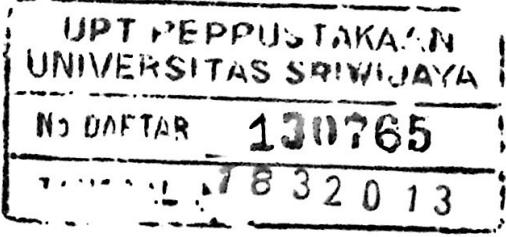
- ❖ Barang siapa yang menempuh jalan dalam rangka mencari ilmu, maka Allah memudahkan jalan baginya ke sorga. ( H.R. Muslim )

## **MOTTO**

- ❖ A life spent making mistakes is not only more honorable, but more useful than a life spent doing nothing. (George Bernard Shaw)

## **SKRIPSI INI KU PERSEMBAHKAN UNTUK:**

- ✓ Kedua orang tuaku tercinta Mispar Hadipranata dan Ny. Ratna Elya, setetes keringat darimu selangkah aku harus lebih maju.
- ✓ Saudara-saudara yang kusayangi Rian Fakhri Pramiswara, Nisa Amalia Kurniasih, dan Alhaya Setya Wisesa
- ✓ Keluarga besarku tercinta.
- ✓ Guru-guruku pahlawan pendidikan.
- ✓ Sahabat-sahabat dan teman-temanku.



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF .....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI .....	iii
SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
RIWAYAT HIDUP.....	ix
MOTTO.....	x
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR/GRAFIK .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Landasan Teori .....	10
2.1.1 Kinerja .....	10
2.1.2 Manajemen Kinerja .....	10
2.1.3 Penilaian Kinerja .....	12
2.1.3.1 Pengertian Penilaian Kinerja .....	12
2.1.3.2 Tahapan Penilaian Kinerja .....	14
2.1.3.3 Tujuan Penilaian Kinerja.....	15
2.1.3.4 Metode-Metode Penilaian Kinerja .....	17
2.1.3.5 Hambatan-Hambatan dalam Penilaian Kinerja.....	24

2.1.4	Hubungan Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja.....	25
2.2	Penelitian Terdahulu .....	27
2.3	Kerangka Pemikiran .....	28
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	
3.1	Ruang Lingkup Penelitian .....	29
3.2	Rancangan Penelitian.....	29
3.3	Jenis dan Sumber Data.....	30
3.3.1	Jenis Data.....	30
3.3.2	Sumber Data.....	30
3.4	Populasi dan Sampel.....	31
3.5	Definisi Operasional Variabel .....	31
3.6	Teknik Pengumpulan Data .....	33
3.7	Uji Instrumen .....	33
3.7.1	Uji Validitas.....	33
3.7.2	Uji Reabilitas .....	34
3.8	Teknik Analisis Data .....	35
3.8.1	Regresi Linear Sederhana .....	35
<b>BAB IV</b>	<b>GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN</b>	
4.1	Sejarah Umum dan Perkembangan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk...	36
4.2	Visi, Misi dan Budaya TIPCE PT Bank Mandiri (Persero) Tbk .....	40
4.2.1	Visi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.....	40
4.2.2	Misi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.....	40
4.2.3	Budaya TIPCE PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.....	41
4.3	Gambaran Umum Karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Solok.....	42
4.4	Struktur Organisasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk .....	43
<b>BAB V</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
5.1	Profil Responden .....	44
5.2	Pengujian Kuesioner .....	45
5.2.1	Uji Validitas.....	45
5.2.2	Uji Reliabilitas.....	47

5.3	Identifikasi Responden .....	47
5.3.1	Identifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	47
5.3.2	Identifikasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	48
5.3.3	Identifikasi Responden Berdasarkan Tingkat Usia.....	48
5.3.4	Identifikasi Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	49
5.3.5	Identifikasi Responden Berdasarkan Kisaran Gaji yang Diterima.....	48
5.4	Analisis Frekuensi Tanggapan Responden Terhadap Item-Item Pertanyaan.....	50
5.4.1	Jawaban Responden Mengenai Penilaian Kinerja .....	50
5.4.2	Jawaban Responden Mengenai Kinerja Karyawan .....	58
5.4.3	Kesimpulan Analisis Frekuensi .....	62
5.5	Analisis Regresi Linear Sederhana.....	63
5.5.1	Pengaruh Variabel Independen Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Solok .....	66
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN</b>		
6.1	Kesimpulan .....	67
6.2	Saran .....	68
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>69-70</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Kantor Wilayah Bank Mandiri Sumatera Barat .....	4
Tabel 1.2 <i>Key Performance Indikator</i> .....	5
Tabel 1.3 Ukuran Penilaian dari <i>Key Performance Indicator</i> .....	6
Tabel 1.4 Penilaian Kinerja Kantor Wilayah Bank Mandiri Sumatera Barat Tahun 2011.....	7
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	27
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel .....	32
Tabel 4.1 Komposisi Karyawan Tetap PT Bank Mandiri Solok Berdasarkan Departemen .....	42
Tabel 4.2 Komposisi Karyawan Tidak Tetap PT Bank Mandiri Solok Berdasarkan Departemen.....	42
Tabel 5.1 Hasil Uji Validitas .....	46
Tabel 5.2 Hasil Uji Reliabilitas .....	47
Tabel 5.3 Karakteristik Karyawan berdasarkan Jenis Kelamin.....	47
Tabel 5.4 Karakteristik Karyawan berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	48
Tabel 5.5 Karakteristik Karyawan berdasarkan Tingkat Usia.....	48
Tabel 5.6 Karakteristik Karyawan berdasarkan Lama Kerja .....	49
Tabel 5.7 Karakteristik Karyawan berdasarkan Kisaran Gaji yang Diterima ....	49
Tabel 5.8 Jawaban Atas Pertanyaan Standar Pekerjaan yang Diberikan .....	50
Tabel 5.9 Jawaban Atas Pertanyaan Pemahaman Standar Pekerjaan.....	51
Tabel 5.10 Jawaban Atas Pertanyaan Pendiskusian Perencanaan Standar Kerja.	52
Tabel 5.11 Jawaban Atas Pertanyaan Perlunya Perubahan/Perbaikan Pada Standar Pekerjaan .....	52
Tabel 5.12 Jawaban Atas Pertanyaan Kriteria-Kriteria dalam Formulir Penilaian Kinerja.....	53
Tabel 5.13 Jawaban Atas Pertanyaan Metode yang Diterapkan Perusahaan dalam Melaksanakan Penilaian .....	54

Tabel 5.14 Jawaban Atas Pertanyaan Proses Penilaian Berlangsung Secara Objektif.....	54
Tabel 5.15 Jawaban Atas Pertanyaan Komponen Penilaian Kinerja yang Digunakan Sudah Lengkap, Jelas, dan Dipahami .....	55
Tabel 5.16 Jawaban Atas Pertanyaan Penilaian Kinerja yang Dilakukan Dapat Meningkatkan Kinerja Karyawan .....	56
Tabel 5.17 Jawaban Atas Pertanyaan Proses Penilaian Kinerja Hasilnya Selalu Terbuka.....	56
Tabel 5.18 Jawaban Atas Pertanyaan Hasil Penilaian Kinerja Dapat Dijadikan Salah Satu Faktor Pertimbangan dalam Pemberian Kompensasi dan Kenaikan Jabatan.....	57
Tabel 5.19 Jawaban Atas Pertanyaan Karyawan Merasa Puas dengan Penilaian Kinerja.....	58
Tabel 5.20 Jawaban Atas Pertanyaan Selalu Menyelesaikan Tugas Tepat Pada Waktunya.....	59
Tabel 5.21 Jawaban Atas Pertanyaan Selalu Mengerjakan Tugas yang Diberikan Secara Benar dan Teliti .....	59
Tabel 5.22 Jawaban Atas Pertanyaan Tidak Pernah Meninggalkan Kantor Tanpa Seizin Atasan.....	60
Tabel 5.23 Jawaban Atas Pertanyaan Selalu Datang ke Kantor Tepat Waktu....	60
Tabel 5.24 Jawaban Atas Pertanyaan Selalu Bersikap Jujur Pada Atasan Bila Terdapat Masalah .....	61
Tabel 5.25 Jawaban Atas Pertanyaan Selalu Memberi Masukan Kepada Atasan Untuk Perbaikan .....	62
Tabel 5.26 Koefisien Korelasi dan Determinasi.....	63
Tabel 5.27 Anova .....	64
Tabel 5.28 Koefisien Regresi Sederhana.....	65

## **DAFTAR GAMBAR/GRAFIK**

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian .....	28
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.....	43

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas
- Lampiran 2 Karakteristik Identitas Responden
- Lampiran 3 Jawaban Responden
- Lampiran 4 Analisis Regresi Linear Sederhana



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Saat ini kebutuhan akan tenaga-tenaga terampil di dalam berbagai bidang sudah merupakan tuntutan dunia global yang tidak dapat ditunda. Di masa krisis yang melanda seperti sekarang ini, justru kita yang seharusnya menyadari bahwa kita dituntut untuk memiliki kemampuan dalam membuat rencana pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas. Dalam upaya mengatasi permasalahan yang kompleks ini, manajemen dapat melakukan perbaikan ke dalam, salah satunya melalui pengembangan SDM.

Menurut Mondy (2009:4) Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Secara umum tujuan organisasi merupakan keadaan atau tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi di waktu yang akan datang melalui kegiatan organisasi. Untuk mencapai tujuan dalam organisasi, pelaku (orang) dalam organisasi diharapkan mampu untuk mendesain ataupun *me-manage* organisasinya dengan matang agar organisasi dapat berjalan dengan baik. Perubahan dan peningkatan peran fungsi sumber daya manusia sangat esensial untuk mendukung keberhasilan organisasi.

Pengelolaan sumber daya manusia terkait dapat mempengaruhi kinerja organisasional dengan cara menciptakan nilai atau menggunakan keahlian sumber

daya manusia yang berkaitan dengan praktik manajemen dan sasarannya secara luas, tidak hanya terbatas karyawan operasional semata, namun juga meliputi tingkatan manajerial.

Sumber daya manusia sebagai penggerak organisasi banyak dipengaruhi oleh perilaku para pesertanya (partisipannya) atau aktornya. Fadly (2012: *artikel online*) Keikutsertaan sumber daya manusia dalam organisasi diatur dengan adanya pemberian wewenang dan tanggung jawab. Merumuskan wewenang dan tanggung jawab yang harus dicapai karyawan dengan standar atau tolak ukur yang telah ditetapkan dan disepakati oleh karyawan dan atasan. Karyawan bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran kerja dan standar kinerja yang harus dicapai serta menilai hasil-hasil yang sebenarnya dicapai pada akhir kurun waktu tertentu. Peningkatan kinerja karyawan secara perorangan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktifitas.

Mondy (2009:382) mendefinisikan penilaian prestasi kerja sebagai: "Suatu sistem yang bersifat formal yang dilakukan secara periodik untuk mereview dan mengevaluasi kinerja pegawai". Sedangkan penilaian kinerja menurut Bernardin dan Russel (dalam Gomes, 2003) "*A way for measuring the contribution of individuals to their organization*" artinya penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja.

Adapun sasaran proses penilaian dikemukakan oleh Alewine (1992:244) sebagai berikut: "Sasaran proses penilaian prestasi kerja adalah untuk membuat

karyawan memandang diri mereka sendiri seperti apa adanya, mengenali kebutuhan perbaikan kinerja kerja, dan untuk berperan serta dalam membuat rencana perbaikan kinerja”.

Perbaikan kinerja yang dilakukan tidak terlepas dari kinerja yang dihasilkan oleh seseorang. Seperti menurut Donnelly *et al*, dikutip dalam Rivai (2008:15) Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Menurut Mangkunegara (2008:9) Kinerja pegawai adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

PT Bank Mandiri (Persero) Tbk merupakan salah satu perbankan milik Indonesia (BUMN) yang terdapat di Indonesia. Berdiri pada 2 Oktober 1998 sebagai bagian dari restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh pemerintah, Bank Mandiri mampu berkembang menjadi salah satu bank yang memegang peranan sebagai institusi *finansial holding* terkuat di Indonesia.

Hal ini diperkuat dari banyaknya cabang-cabang Bank Mandiri yang ada di Indonesia, salah satunya yang berada di wilayah Sumatera Barat yang disajikan di tabel 1.1.

**Tabel 1.1**  
**Kantor Wilayah Bank Mandiri Sumatera Barat**

No.	Cabang	Alamat	No. Telepon
1.	Area Padang	Jl. Jendral Sudirman 30-32	
2.	Padang Lapangan Imam Bonjol	Jl. Bagindo Aziz Chan No. 12	(0751) 31501-2
3.	Padang Sudirman	Jl. Sudirman No. 2A	(0751) 26940, 28940, 33840
4.	Padang Taman Melati	Jl. Gereja No. 34 A	(0751) 33338, 33339, 26162, 38340, 38341, 38342
5.	Padang Indarung	Sosial Center PT Semen Padang	(0751) 777618-19, 30474
6.	Padang Muara	Jl. Batang Arau No. 42	(0751) 34872
7.	Solok	Jl. K.H. Ahmad Dahlan	(0755) 21123
8.	Sawahlunto	Komplek Saringan No. W 27, Jl. Soekarno Hatta	(0754) 61144, 61146, 61477
9.	Bukittinggi	Jl. Perintis Kemerdekaan No. 3	(0752) 626401
10.	Bukittinggi Aur Kuning	Jl. Raya By Pass No. 42 Pasar Aur Kuning	(0752) 627880, 627881
11.	Payahkumbuh	Jl. Jendral Sudirman No. 14	(0752) 796783 s/d 796786
12.	Pasaman	Jl. Jend Sudirman No. 101. Pasaman Baru	(0753) 466534, 466535, 466536
13.	Padang Belakang Olo	Jl. Belakang Olo No. 63	(0751) 32726, 32748
14.	Solok Sungai Rumbai	Jl. Lintas Sumatera No. 2, Sungai Rumbai	(0754) 583393, 583394

Sumber: [BankMandiri.co.id](http://BankMandiri.co.id)

Dalam melakukan aktivitas penilaian, setiap kantor cabang telah diberikan sejumlah indikator yang harus terpenuhi untuk melihat sejauh mana kantor cabang tersebut telah melakukan sasaran-sasaran tugas yang telah diberikan. Tabel 1.2 menunjukan kunci indikator penilaian perusahaan. Sedangkan Tabel 1.3 menunjukan ukuran penilaian dari kunci indikator penilaian perusahaan.

**Tabel 1.2**  
***Key Performance Indicator***

Sasaran Strategis		Ukuran & Target		
Perspektif Keuangan				
1	Meningkatkan Profitabilitas dan Mengendalikan Biaya Operasional Direktorat	1	A	Contribution Margin (juta)
			B	Economic Profit (juta)
2	Mengembangkan Retail Payment	2	A	Fee Based Income (juta)
			B	Average MtD Low Cost Deposit segmen MRB (juta)
3	Mengembangkan Retail Finance	3	A	Average kredit mikro (Incl KUR) Mtd (juta)
			B	NPL kredit mikro (Incl KUR)
Perspektif Pelanggan				
4	Meningkatkan Market Share	4	A	Market share dana
			B	Market share kredit
5	Support kepada Unit lain	5	A	Cross Produk SBU lain & Subsidiaries (Incl BG,Forex, AUM dan MTF) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vol Bank Garansi (USD Juta)</li> <li>- Vol AUM (juta)</li> <li>- Vol Forex (USD Juta)</li> </ul>
			B	Result Value Chain on top retail industries <ul style="list-style-type: none"> <li>- Telco - akuisisi (nasabah)</li> <li>- Telco - average balance (juta)</li> <li>- SPBU - akuisisi (nasabah)</li> <li>- SPBU - average balance (juta)</li> </ul>
Perspektif Proses Bisnis Internal				
6	Perbaikan Proses Kerja	6	A	Kualitas layanan cabang peringkat 1 industri (best service excellence) di wilayahnya atau skor MRI wilayah meningkat mencapai 89
			B	Maksimum potensi kerugian karena fraud adalah 1% dari Total Pendapatan (juta)
Perspektif Pengembangan				
7	Mengembangkan Kapabilitas Organisasi	7	a.	Pembukaan Cabang dan relokasi <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cabang Baru</li> <li>- Relokasi</li> </ul>
			b.	Implementasi ATM (Tunai) = xxx unit, EDC = xxx unit <ul style="list-style-type: none"> <li>- ATM (unit)</li> <li>- EDC (unit)</li> </ul>
			c.	Contribution Margin (termasuk mirroring) per employee (juta)

Sumber: HRD Bank Mandiri Branch Solok

**Tabel 1.3**  
**Ukuran Penilaian dari *Key Performance Indicator***

No.	Ukuran Penilaian	Bobot/Skor
1	Rendah	$\leq 80,00$
2.	Cukup	80,10-90,00
3.	Baik	90,10-110,00
4.	Sangat Baik	110,10-120,00
5.	Istimewa	$\geq 120,10$

Sumber: HRD Bank Mandiri Branch Solok

Untuk mencapai target yang diinginkan oleh perusahaan, maka peranan dari para karyawan yang ada sangat dibutuhkan. Melihat banyaknya sasaran dan ukuran target yang ada, maka para karyawan dituntut untuk mampu menjalankan beban kerja yang telah ditetapkan perusahaan. Penilaian kinerja yang baik dapat menjadi tolak ukur untuk melihat sejauh mana seorang karyawan melaksanakan tugas yang diberikan dengan baik. Apabila proses penilaian dilakukan tidak secara adil dan objektif, maka akan berdampak pada kinerja yang dihasilkan oleh karyawannya dan pada akhirnya berdampak pada kinerja perusahaan itu sendiri. Tabel 1.4 menunjukkan penilaian kinerja perusahaan dari berbagai kantor wilayah Bank Mandiri Sumatera Barat.

**Tabel 1.4**  
**Penilaian Kinerja Kantor Wilayah Bank Mandiri Sumatera Barat**  
**Tahun 2011**

No.	Cabang	Ukuran Penilaian	Bobot
1.	Area Padang	Baik	106.45
2.	Padang Lapangan Imam Bonjol	Baik	106.16
3.	Padang Sudirman	Sangat Baik	112.87
4.	Padang Taman Melati	Sangat Baik	116.44
5.	Padang Indarung	Baik	105.76
6.	Padang Muara	Baik	109.59
7.	Solok	Sangat Baik	112.55
8.	Sawahlunto	Sangat Baik	114.03
9.	Bukittinggi	Sangat Baik	112.02
10.	Bukittinggi Aur Kuning	Istimewa	120.33
11.	Payahkumbuh	Istimewa	120.80
12.	Pasaman	Istimewa	122.81
13.	Padang Belakang Olo	Baik	98.39
14.	Solok Sungai Rumbai	Istimewa	125.51

Sumber: HRD Bank Mandiri Branch Solok

Dari tabel 1.4 dapat dilihat bahwa penilaian kinerja perusahaan pada Bank Mandiri Cabang Solok masih berada jauh dibandingkan dengan Bank Mandiri Cabang Solok Sungai Rumbai, padahal kedua cabang bank tersebut berada di wilayah yang sama, yaitu Solok. Selama ini Bank Mandiri Cabang Solok telah menetapkan sejumlah standar penilaian yang jelas untuk setiap departemen yang ada di dalam Bank Mandiri, tetapi apakah standar penilaian tersebut sudah ditetapkan sesuai dengan kebijakan yang ada dan kemampuan dari setiap karyawan untuk melaksanakannya. Seperti penetapan standar pekerjaan, pelaksanaan proses penilaian dan umpan balik yang diberikan, semua itu perlu diperhatikan untuk membuat penilaian kinerja yang baik. Standar pekerjaan yang ada harus disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki oleh setiap karyawan,

proses penilaian yang dilakukan apakah telah dengan adil dan objektif, dan metode yang digunakan apakah sudah mampu memberikan umpan balik terhadap para karyawan.

Seperti yang dikatakan Sutrisno (2011:149) Demi memenuhi kepentingan sebagian pegawai lainnya serta organisasi yang lebih luas, maka kebijakan penilaian prestasi pegawai tetap harus diselenggarakan dengan mengabaikan kepentingan sempit pegawai yang bermasalah. Penilaian kinerja haruslah dilakukan dengan seadil dan seobjektif mungkin. Hal ini dikarenakan penilaian prestasi kerja pada akhirnya digunakan untuk mengevaluasi dan melihat sejauh mana pegawai tersebut telah melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Penilaian prestasi kerja bersifat umpan balik bagi pegawai itu sendiri.

Melihat fenomena tersebut, maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian yang berkaitan dengan penilaian prestasi kerja terhadap kinerja karyawan dan mengambil PT Bank Mandiri (Persero) Tbk sebagai sampel penelitian dengan judul “Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Solok”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dari latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dari penelitian ini yaitu **“Bagaimana Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Solok”**.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk **Mengetahui Bagaimana Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Solok.**

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1 Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian ini diharapkan berguna bagi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Solok dalam upaya peningkatan kinerja karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Solok.

#### **1.4.2 Bagi Fakultas Ekonomi**

Sebagai bahan penelitian lebih lanjut dan bahan referensi bagi penulis lain yang mengambil masalah serupa.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afrida. 2010. *Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pr. Hf. Prima Malang. Skripsi.* Fakultas Ekonomi UMM, Malang (Publikasi).
- Dessler, Gary. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Edisi Kesepuluh. Jilid 1. Jakarta: Indeks.
- Dani, Irpan. 2010. *Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Bandung. Skripsi.* Fakultas Ekonomi UNIKOM, Bandung (Publikasi).
- Darna, Nana. 2010. *Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Berprestasi dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT Pos Indonesia(Persero) Kabupaten Ciamis).* *Jurnal Cakrawala Galuh,* Vol 1 No.3 pp 87-95.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Yogyakarta: Andi Offset.
- Handoko, T Hani. 2008. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia.* Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Hasibuan, SP Malayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi.* Jakarta: Bumi Aksara.
- Hodidjah. 2008. *Analisis Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan dan Motivasi Pegawai di Lingkungan Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia. Thesis.* Program Pasca Sarjana Manajemen dan Bisnis IPB, Bogor (Publikasi)
- Juliardy, Ryan. 2008. *Pengaruh Proses Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Palembang. Skripsi.* Fakultas Ekonomi UNSRI, Inderalaya (Publikasi).
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Rivai, Veithzal. 2008. *PERFORMANCE APPRAISAL Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan.* Edisi Kesatu. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

Sugiono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Edisi Ketigabelas. Bandung: Alfabeta.

Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Wibowo, Agung Edy. 2012. *Aplikasi Praktis SPSS dalam Penelitian*. Batam: Gava Media.

**Situs Internet:**

<http://BankMandiri.co.id>.

Hambali, Fadli. 2012. Tesis Sumber Daya Manusia. Diambil pada tanggal 4 Oktober 2012 dari <http://fadlyhambali.blogspot.com/2012/01/tesis-sumber-daya-manusia.html>.

Dwiiba. 2012. Manajemen Kinerja. Diambil pada tanggal 8 Oktober 2012 dari <http://dwiiba'sblog.blogspot.com/2012/01/manajemen-kinerja.html>.