

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

SKRIPSI

**PENGARUH SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PT. BANK TABUNGAN PENSIUNAN NASIONAL (BTPN)
CABANG PALEMBANG**



Diajukan Oleh :

SHOLIN ERBIN MART RAJAGUKGUK

NIM. 01033110044

Untuk Memenuhi Sebagian dari Syarat-Syarat

Guna Mencapai Gelar

Sarjana Ekonomi

2007

1/1

658-307
Raj
P
2008

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL

UNIVERSITAS SRIWIJAYA

FAKULTAS EKONOMI

INDERALAYA



SKRIPSI

PENGARUH SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN

TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA

PT. BANK TABUNGAN PANSIUNAN NASIONAL (BTPN)

CABANG PALEMBANG

16117
16479



Diajukan Oleh :

SHOLIN ERBIN MART RAJAGUKGUK

NIM. 01033110044

Untuk Memenuhi Sebagian dari Syarat-Syarat

Guna Mencapai Gelar

Sarjana Ekonomi

2007

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

**SKRIPSI
PENGARUH SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PT. BANK TABUNGAN PENSIUNAN NASIONAL (BTPN)
CABANG PALEMBANG**

**Diajukan Oleh :
SHOLIN ERBIN MART RAJAGUKGUK
NIM. 01033110044**

Untuk Memenuhi Sebagian dari Syarat-Syarat

Guna Mencapai Gelar

Sarjana Ekonomi

2007

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

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

**NAMA : SHOLIN ERBIN MART RAJAGUKGUK
NIM : 01033110044
JURUSAN : MANAJEMEN
MATA KULIAH : MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH SISTEM PENILAIAN KINERJA
KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA PT. BANK TABUNGAN PENSIUNAN
NASIONAL (BTPN) CABANG PALEMBANG**

PANITIA PEMBIMBING SKRIPSI

TANGGAL PERSETUJUAN

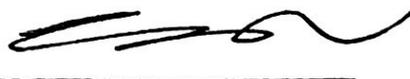
DOSEN PEMBIMBING

Tanggal 5 Februari 2008, Pembimbing I :



Drs. Yuliansyah M. Diah, M.M.

Tanggal 4 Februari 2008, Pembimbing II :



Drs. M. Kosasih Zen, M.Si.

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI
INDERALAYA



TANDA PERSETUJUAN PANITIA UJIAN KOMPREHENSIF

NAMA : SHOLIN ERBIN MART RAJAGUKGUK
NIM : 01033110044
JURUSAN : MANAJEMEN
MATA KULIAH : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
**JUDUL SKRIPSI : PENGARUH SISTEM PENILAIAN KINERJA
KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA PT. BANK TABUNGAN PENSIUNAN
NASIONAL (BTPN) CABANG PALEMBANG**

Telah dipertahankan di depan panitia ujian komprehensif pada tanggal 15 Februari 2008 dan telah memenuhi syarat untuk diterima.

**Panitia Ujian Komprehensif
Inderalaya, 15 Februari 2008**

Anggota,

Drs. M. Kosasih Zen, M.Si.

NIP. 130527940

Anggota,

Drs. H. Adlyn Komaruddin

NIP. 130703463

Ketua,

Drs. Yuliansyah M. Diah, M.M.

NIP. 131474902

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen

Drs. Yuliansyah M. Diah, M.M.

NIP. 131474902

MOTTO

Diberkatilah orang yang mengandalkan TUHAN, yang menaruh harapannya pada TUHAN! (Yeremia 17:17)

Percayalah kepadaNya setiap waktu, hai umat, curahkanlah isi hatimu di hadapan-Nya; ALLAH ialah tempat perlindungan kita." (Mzm 62:9)

Percayalah kepada TUHAN selama-lamanya, sebab TUHAN ALLAH adalah gunung batu yang kekal." (Yes 26:4)

Ucapan syukurku : Kepada *TUHAN YESUS KRISTUS*

Kupersembahkan kepada :

- **ALLAHku yang membimbingku**
- **Papa dan Mama tercinta**
- **Saudara-saudaraku tersayang**
- **Sahabat-sahabatku**
- **Almamaterku**

SURAT PERNYATAAN

Inderalaya, 5 Februari 2008

Kepada Yth.

Ketua Jurusan Manajemen

Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya

di Tempat

Dengan hormat,

Bersamaan surat ini, saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : **Sholin Erbin Mart Rajagukguk**

NIM : **01033110044**

Jurusan : **Manajemen**

menyatakan bahwa skripsi yang saya buat dan telah diselesaikan ini adalah **asli**.

Atas perhatiannya, saya mengucapkan banyak terima kasih.

Hormat saya,



Sholin Erbin Mart Rajagukguk

NIM. 01033110044

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas anugrahNya jualan penulisan skripsi ini dapat diselesaikan sebagaimana mestinya.

Penulisan skripsi ini mengambil judul Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) Cabang Palembang. Penulisan skripsi ini dibagi dalam lima bab, terdiri dari Bab I Pendahuluan, Bab II Tinjauan Pustaka, Bab III Gambaran Umum Perusahaan, Bab IV Analisis dan Pembahasan, dan Bab V Kesimpulan dan Saran.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara standar kinerja, pelaksanaan penilaian, dan umpan balik terhadap kinerja karyawan pada PT. BTPN Cabang Palembang. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk juga memfokuskan perhatian pada perbaikan atau peningkatan kualitas sistem penilaian kinerja karyawan yang sesuai dengan kemampuan karyawan perusahaan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun guna perbaikan dan penyempurnaan penulisan selanjutnya. Penulis berharap kiranya skripsi ini dapat memberikan kontribusi bagi manajemen perusahaan dan sebagai bahan masukan akademisi bagi penelitian-penelitian sejenis.

Indralaya, Februari 2008

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat dan anugrahNya penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) Cabang Palembang. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi.

Selama penyusunan skripsi penulis banyak mendapatkan saran, petunjuk, dan bantuan semua pihak, mulai dari tahap awal hingga proses penyelesaian skripsi ini. Pada kesempatan yang baik ini, dengan segala kerendahan hati dan penuh rasa hormat, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu Prof. Badia Perizade, M.B.A. selaku Rektor Universitas Sriwijaya.
2. Para Pembantu Rektor beserta staf pegawai yang di gedung Rektorat.
2. Bapak Dr. Syamsurizal, Ak. Sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
3. Bapak Drs. Yuliansyah M. Diah, M.M. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya sekaligus Pembimbing Skripsi I, yang telah memberikan saran dan bimbingan mulai dari awal dan sampai selesainya penyusunan skripsi ini.

4. Bapak M. Kosasih Zen, M.Si., selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya sekaligus Pembimbing Skripsi II, yang telah memberikan saran dan bimbingan mulai dari awal dan sampai selesainya penyusunan skripsi ini.
5. Bapak Bachtiar Panjaitan selaku pembimbing di PT. BTPN Cabang Palembang atas kesabaran dan arahan yang telah diberikan kepada penulis selama pelaksanaan penelitian. Semoga Tuhan Yesus selalu memberkati karier dan keluarga Amangboru.
6. Seluruh karyawan pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) Cabang Palembang atas kesediaannya menjadi responden pada penelitian serta membantu penulis dalam mendapatkan data-data yang dibutuhkan.
7. Seluruh dosen staf pengajar yang telah mendidik serta memberikan ilmunya selama dalam masa perkuliahan di Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
8. Seluruh staf pegawai Faklta Ekonomi Universitas Sriwijaya.
9. Orangtua tercinta, Bapak dan Mama tersayang, atas doa, kasih sayang, bimbingan dan perhatiannya. Tidak ada dapat Sholin balas untuk pengorbanan Bapak dan Mama, hanya doa kepada Tuhan Yesus, agar Ia selalu melimpahi kasih, berkat, anugrahNya yang berlimpah selamanya. Hanya satu keinginan Sholin, yaitu bisa membahagiakan masa tua Bapak dan Mama dengan segala kesuksesan yang mampu Sholin raih. Minta doanya lagi ya, Bapak dan Mamaqu tersayang.

10. Kedua adikku tersayang. Buat Shanthi, teruslah berjuang, walau cuman SI swasta, tapi kalau Adik bisa meraih kesuksesan dengan itu, kenapa enggak. Tetaplah berusaha dan berdoa. Abang selalu mendukungmu!!!

Buat Julio, Adikku yang paling nakal. Jangan kebanyakan main ya,Jul. Berusaha untuk terus belajar biar nilai rapormu gak merah terus. Jadi Bapak dan Mama gak akan ngomel terus. Abang tetap doa untuk Julio.

11. Seseorang, yang menjadi hATi MaLaiKaTqu. Trims y, buat segala motivasi dan doanya untukku. Aq gak bisa membalas dengan materi atau apapun, hanya doa : Tuhan Yesus, Sang Pemilik Terang, akan terus memberikan sinarNya untuk hATi MaLaiKaTqu ini, sehingga hATimu menjadi yang paling bercahaya melebihi hATi MaLaiKaT yang sesungguhnya. Pliss, tetaplah menjadi hATi MaLaiKaTqu...

12. Buat seluruh mantan warga M-Zen, kebersamaan selama 1 tahun cukup memberikan kesan yang indah bakal dikenang untuk selamanya. GoD Bless U ALL.

13. Buat sekamarku, Kardo dan Riki, tetaplah berusaha untuk selesaiin skripsi kalian (walau Riki harus ke ITB untuk skripsinya). Trimakasih karena kalian telah memberikan tumpangnya kepada Daku sebagai "orang ketiga" dalam rumah kalian. Aq akan terus berdoa bahwa Tuhan Yesus akan selalu memberikan kekuatan buat kalian. Cayooo!!!

13. Warga Puspa dari kamarnya Mery+Rita sampai Gunnar+Alvin, trimakasih atas kebersamaan berada di tengah-tengah kalian. Sungguh menyenangkan sekali bisa bertetangga dengan kalian!!!

14. Buat para Appara, Ito, BereQu (ALL ARITONANGERS) tetaplah kompak selalu dalam pungan tercinta, Tuhan Yesus menyertai kita semua.
14. Pak Oot, sebagai pemilik kos, trimakasih telah memberikan keringanan untuk memperpanjang masa kost saya disini. Sukses selalu buat karier dan keluarga Bapak.
15. All Manajemen 2003, sungguh gak nyesel bisa satu angkatan dengan kalian. Semoga kita bisa jadi MANAJER-MANAJER yang sukses di waktu mendatang. Buat teman2 lain yang masih menunggu skripsi (Sonni, Olan, Mahis,dll) tetaplah berusaha kawan, jangan menyerah.
16. Pihak-pihak lain yang yang tidak dapat disebut satu-persatu, trimakasih atas bantuan yang diberikan.

Semoga anugrah dan karunia Tuhan Yesus Kristus membalas semua kebaikan dan memberikan berkatNya kepada kita semua.

Indralaya, Februari 2008

Sholin Erbin Mart Rajagukguk

**THE INFLUENCE BETWEEN PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM
AND
EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT. BANK TABUNGAN PENSIUNAN
NASIONAL BRANCH OF PALEMBANG**

by

SHOLIN ERBIN MART RAJAGUKGUK

01033110044

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the influence between performance appraisal system and employee performance at PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) Cabang Palembang. Research finding has shown that performance appraisal system which are : performance standard, actual appraisal and, feedback has real correlation with the employee performance at PT. BTPN Cabang Palembang. Feedback variable has dominant influence, whereas performance standard has a little influence on increase of employee performance. The result of Regression model's show that all independent variables

(performance appraisal system) have significant influence on dependent variable (performance).

Key performance : performance appraisal system, performance

**PENGARUH SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK TABUNGAN PENSIUNAN
NASIONAL CABANG PALEMBANG**

Oleh

SHOLIN ERBIN MART RAJAGUKGUK

01033110044

ABSTRAKSI

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara sistem penilaian kinerja dan kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Palembang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja yang terdiri dari standar kinerja, pelaksanaan penilaian, dan umpan balik memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. BTPN Cabang Palembang. Pemberian umpan balik memiliki pengaruh dominan sedangkan standar kinerja memiliki pengaruh terkecil terhadap tingkat kinerja karyawan pada PT. BTPN Cabang Palembang. Model regresi yang dihasilkan menunjukkan bahwa semua variable bebas (sistem penilaian kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).

Kata kunci : sistem penilaian kinerja karyawan, kinerja.

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN PANITIA UJIAN KOMPREHENSIF.....	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
UCAPAN TERIMAKASIH.....	vi
ABSTRACT.....	x
ABSTRAKSI.....	xii
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xviii
DAFTAR GAMBAR.....	xix
DAFTAR LAMPIRAN.....	xx
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	8



1.3	Tujuan Penelitian.....	9
1.4	Manfaat Penelitian.....	9
1.5	Metode Penelitian.....	9
1.5.1	Rancangan Penelitian.....	9
1.5.2	Lokasi dan Waktu Penelitian.....	10
1.5.3	Populasi dan Sensus.....	10
1.5.3.1	Populasi.....	10
1.5.3.2	Sensus.....	10
1.5.4	Variabel Penelitian.....	10
1.5.4.1	Identifikasi Variabel Penelitian.....	10
1.5.4.2	Definisi Operasional Penelitian.....	11
1.5.4.3	Pengukuran Variabel Penelitian.....	11
1.5.5	Data dan Metode Pengumpulan Data.....	12
1.5.5.1	Data.....	12
1.5.5.2	Metode Pengumpulan Data.....	13
1.5.6	Instrumen Penelitian.....	13
1.5.7	Metode Analisis Data.....	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....		15
2.1.	Landasan Teori.....	15
2.1.1.	Pengertian Penilaian Kinerja Karyawan.....	15
2.1.1.1	Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja.....	16

2.1.1.2. Elemen-elemen Dalam Menilai Kinerja	19
2.1.1.2.1. Standar Kinerja.....	19
2.1.1.2.2. Pelaksanaan Penilaian Kinerja	20
2.1.1.2.3. Pemberian Umpan Balik.....	22
2.1.1.3. Unsur-unsur yang Dinilai dalam Penilaian Kinerja	24
2.1.1.4. Format Penilaian Kinerja.....	26
2.1.1.5. Kesalahan-kesalahan dalam Penilaian Kinerja Karyawan	48
2.1.1.6. Sistem Manajemen Kinerja	51
2.1.1.7. Tujuan dan Manfaat Sistem Manajemen Kinerja (SMK).....	52
2.1.1.8. Sistem Manajemen Kinerja yang Efektif	54
2.1.1.9. Peran Penilaian dalam Mengelola Kinerja	55
2.1.2. Kinerja Karyawan	56
2.1.2.1. Faktor Kinerja Karyawan	58
2.1.2.2. Proses Manajemen Kinerja.....	59
2.1.2.3. Faktor Variabel yang Mempengaruhi Kinerja	60
2.2. Penelitian Terdahulu.....	62
2.3. Kerangka Konseptual Penelitian.....	63

2.4.	Hipotesis	64
BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....		65
3.1.	Sejarah Singkat PT. BTPN Cabang Palembang.....	65
3.2.	Visi dan Misi Perusahaan.....	69
3.3.	Struktur Organisasi dan Uraian Jabatan	70
3.3.1.	Struktur Organisasi	70
3.3.2.	Uraian Jabatan.....	71
3.4.	Produk dan Jasa Perusahaan.....	111
3.5.	Gambaran Umum Sistem Penilaian Kinerja Karyawan PT. BTPN Cabang Palembang.....	112
BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN		118
4.1.	Analisis.....	118
4.1.1.	Profil Responden.....	119
4.1.2.	Uji Validitas dan Reabilitas.....	119
4.1.2.1.	Uji Validitas	119
4.1.2.2.	Uji Reabilitas.....	121
4.1.3.	Uji Prasyarat.....	121
4.1.3.1.	Uji Multikolinieritas	121
4.1.3.2.	Uji Heteroskedastisitas	122
4.1.3.3.	Uji Autokorelasi.....	122
4.1.4.	Uji Regresi Berganda.....	123



4.1.4.1. Koefisien Korelasi Berganda	123
4.1.4.2. Koefisien Determinasi	123
4.1.4.3. Koefisien Regresi Berganda.....	123
4.2. Pembahasan	125
4.2.1. Pengaruh Standar Kinerja terhadap Kinerja Karyawan.....	125
4.2.2. Pengaruh Pelaksanaan Penilaian terhadap Kinerja Karyawan...	126
4.2.3. Pengaruh Umpan Balik Penilaian terhadap Kinerja Karyawan .	127
4.2.4. Pengaruh Standar Kinerja., Pelaksanaan Penilaian , dan Umpan Balik terhadap Kinerja Karyawan	128
4.2.5 Keterbatasan Penelitian.....	130
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	132
5.1. Kesimpulan.....	132
5.2. Saran	133
DAFTAR PUSTAKA.....	134
LAMPIRAN.....	136

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1.Laporan Laba/Rugi Bulanan Tahun 2006.....	7
Tabel 1.2.Laporan Laba/Rugi Bulanan (Semester I) Tahun 2007.....	8
Tabel 2.1.Pembagian Umum Tanggungjawab SDM : Penilaian Kinerja....	22
Tabel 4.1.Profil Responden	118
Tabel 4.2.Hasil Korelasi Setiap Item Pertanyaan Terhadap Variabel Utama.....	120
Tabel 4.3.Nilai Chronbach's Alpha Masing-masing Variabel	121

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1.Tahap Utama Penilaian Kinerja Metode MBO	39
Gambar 2.2.Silkus MBO	41
Gambar 2.3.Prosedur Pelaksanaan MK berbasis MBS.....	47
Gambar 2.4. Silkus MBO	54
Gambar 2.5.Komponen Kinerja Karyawan.....	58
Gambar 2.6.Proses Manajemen Kinerja	59
Gambar 3.1.Tahapan Proses Penilaian Kinerja.....	114

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Form Kuisisioner Penelitian.....	137
Lampiran 2. Hasil Uji Validitas Kuisisioner Penelitian.....	139
Lampiran 3. Hasil Uji Reabilitas Kuisisioner Penelitian	141
Lampiran 4. Hasil Uji Multikolinieritas.....	143
Lampiran 5. Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	144
Lampiran 6. Hasil Uji Autokorelasi	146
Lampiran 7. Hasil Analisis Regresi dan Korelasi Berganda.....	148
Lampiran 8. Form Penilaian Kinerja Performance Management System.....	150

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kegiatan menjalankan sebuah organisasi atau perusahaan dikenal dengan istilah manajemen. Dalam buku Penuntun Belajar Manajemen (Hanafi, 1997 : 7) mendefinisikan manajemen sebagai proses merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya organisasi. Sedangkan dalam buku Pengantar Manajemen (Siswanto, 2005 : 28) menjelaskan manajemen adalah seni dan ilmu dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemotivasian dan pengendalian terhadap orang dan mekanisme kerja untuk mencapai tujuan. Lain pula menurut buku Manajemen Personalia (Nitisemito, 1996 : 110) mengartikan manajemen sebagai ilmu dan seni untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain.

Dalam suatu pembangunan, 3 faktor yang sangat penting adalah Sumber Daya Alam (SDA), Sumber Daya Manusia (SDM), dan Sumber Daya Buatan (SDB). Setiap sumber daya ini memegang perannya masing-masing dan saling melengkapi. Keberhasilan suatu organisasi baik besar maupun kecil bukan semata-mata ditentukan oleh SDA yang tersedia, akan tetapi banyak ditentukan oleh kualitas SDM yang berperan merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan (Manullang, 2004 : 195). Jika SDA melimpah namun tidak dapat dikelola dan dimanfaatkan dengan baik akan

percuma bila kemampuan SDM-nya terbatas. Manajemen yang mengkhususkan diri untuk mempelajari dan mengatur SDM ini adalah manajemen SDM.

Menurut buku Manajemen SDM (Hasibuan, 2001 : 10) makna manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni menjalin hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sedangkan menurut buku Manajemen Personalia (Heidjrahman & Husnan, 2000 : 5) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu dan masyarakat.

Dalam perusahaan, yang menjadi bentuk dari sumber daya manusia itu adalah karyawan, tenaga kerja atau pegawai. Karyawan merupakan sumber daya manusia yang penting dalam perusahaan karena ia mendukung perusahaan dengan karya, bakat, kreativitas, dan dorongan. Oleh karena itulah, perusahaan harus mampu untuk melakukan pengelolaan sumber daya manusia dengan tepat sehingga dapat meningkatkan hasil kerja karyawan dengan maksimal.

Pada pelaksanaan manajemen sumber daya manusia, salah satunya perusahaan melakukan penilaian kinerja untuk mengetahui sebatas apakah kemampuan dan sebesar apakah motivasi dari karyawan yang dimilikinya. Pengertian penilaian kinerja adalah alat untuk mengumpulkan informasi pengambilan keputusan tentang kenaikan gaji atau upah, penugasan lebih lanjut, promosi, keperluan pelatihan (*training*) dan berbagai hal penting lainnya yang

dapat mempengaruhi karyawan dalam pelaksanaan pekerjaannya (Dharma, 2004 : 349).

Penilaian kinerja pada prinsipnya merupakan suatu proses menilai kontribusi karyawan terhadap kebutuhan pekerjaan yang ditetapkan organisasi dalam suatu periode waktu tertentu. Ada 3 elemen dasar dalam menilai kinerja (Dessler, 1998) :

1. Penetapan standar kinerja, dimaksudkan sebagai proses penetapan antara atasan dan bawahan sepakat tentang tugas dan standar jabatan. Dalam istilah lain sering dikatakan sebagai kebutuhan minimum jabatan (*minimum requirement of job*).
2. Penilaian kinerja aktual, adalah membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan.
3. Umpan balik, yaitu memberikan evaluasi terhadap hasil kerja karyawan, terutama apa saja yang perlu diperbaiki, ditingkatkan atau dikembangkan terhadap karyawan yang bersangkutan.

Pembinaan dan pengembangan terhadap karyawan adalah salah satu kegiatan penting dalam menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan yang terjadi, baik bagi karyawan lama maupun karyawan baru. Untuk melaksanakannya, perlu dilakukan penilaian atas pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh para karyawan. Penilaian atas pelaksanaan pekerjaan ini ditujukan pada berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kreativitas, disiplin, hubungan kerjasama, prakarsa, kepemimpinan, atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya (Gomes, 1997 : 136). Penilaian

kinerja harus dilakukan secara rutin agar diketahui peranan yang aktif para karyawan dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Kaitan dari penilaian kinerja karyawan adalah terjadinya peningkatan atau penurunan kinerja perusahaan, artinya tujuan dan sasaran perusahaan tercapai atau tidak dilihat dari hasil kinerja karyawan yang dievaluasi dengan penilaian kinerja karyawan. Syarat bagi sebuah tujuan dan sasaran yang baik adalah harus bisa diukur. Ukuran pencapaian sasaran sangat penting baik dalam proses manajemen, dalam pekerjaan, maupun dalam kehidupan pribadi. Dalam hal ini keberhasilan kinerja keseluruhan perusahaan mencerminkan kinerja karyawan yang berperan di dalamnya (Humble, 2000 : 103).

PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) Cabang Palembang merupakan usaha perbankan swasta nasional yang didirikan tanggal 4 April 1986, telah memiliki 3 kantor cabang pembantu dan beberapa kantor kas yang tersebar di seluruh kabupaten di Propinsi Sumatera Selatan dengan kantor cabang beralamat di Jl. Jenderal Sudirman No. 16. Sistem penilaian kinerja pada PT. BTPN Cabang Palembang dinamakan *Performance Management System* (PMS) yaitu penilaian kinerja individu yang berorientasi kepada pencapaian hasil atau sasaran (*Management By Objective* – MBO).

Formulir *Performance Management System* (PMS) PT. BTPN Cabang Palembang dibagi dalam 2 macam yaitu Formulir PMS untuk Level Staf (Pelaksana) sampai *Department Head* dimana penilaian didapat dari uraian jabatan yang telah ditetapkan dan Formulir PMS untuk Level Non-Staf dimana indikator penilaian adalah Standar Pekerjaan.

Dalam menjalankan kegiatannya, jika dihubungkan dengan pencapaian target melalui *Performance Management System* (PMS) ini, pada awal tahun kegiatan, Dewan Direksi dan Pimpinan Cabang terlebih dahulu melakukan negosiasi perancangan anggaran target untuk 1 tahun ke depan. Perancangan tersebut tetap memperhatikan kemampuan tiap-tiap cabang. Setelah melakukan negosiasi dilanjutkan konsolidasi, target perusahaan kemudian ditetapkan oleh pemegang saham atau Dewan Komisaris kepada Dewan Direksi menyerahkan pada pimpinan cabang selanjutnya dilakukan proses penyebaran target individual secara berjenjang. Distribusi atau penyebaran target yang diterapkan PT BTPN Cabang Palembang dinamakan *Distribusi Top-Down* yaitu distribusi atau penyebaran target dilakukan dari tingkat tertinggi di perusahaan ke tingkat lebih rendah. Dari uraian ini, perancangan target tidak berdasarkan keputusan mutlak Pimpinan Pusat dan Dewan Komisaris, namun tetap memperhatikan kemampuan tiap cabang.

Namun, setiap penilaian kinerja karyawan seringkali menjadi sumber kerisauan atasan dan bawahan, karena disebabkan oleh ketidakpastian di sistem penilaian kinerja. Dengan kata lain, sistem penilaian kinerja seringkali dipertanyakan kontribusinya untuk kinerja karyawan yang juga dihubungkan dengan kinerja perusahaan. Hal ini juga terjadi pada PT. BTPN Cabang Palembang. Berdasarkan wawancara dan tanya jawab dengan beberapa karyawan senior, yang sudah bekerja selama lebih 5 tahun (seperti beberapa karyawan Bagian Akuntansi, Divisi Jasa Bank, serta karyawan Bagian Administrasi dan Umum) mengungkapkan rasa ketidakadilan dan rasa ketidakpuasan terhadap Sistem Penilaian Kinerja Karyawan sekarang ini.

Sebagai contoh, karyawan divisi Bagian Akuntansi memberikan opini bahwa Sistem Penilaian Kinerja Karyawan sekarang lebih berpihak kepada karyawan Divisi Marketing. Alasannya, pada metode penilaian tersebut, bobot KPI (*Key Performance Indicator*) – target individu karyawan – divisi karyawan *Marketing* disamakan dengan KPI divisi karyawan *Non-Marketing* (dimana target kerjanya lebih mengutamakan hasil kualitatif).

Selain itu, beberapa karyawan menilai bahwa Sistem Penilaian Kinerja Karyawan yang sekarang, kurang penyesuaian target dengan kemampuan karyawan, maksudnya adalah karyawan merasa harus dipacu untuk mencapai bahkan jika bisa melampaui target yang ada.

Dengan munculnya bentuk-bentuk pendapat tersebut, tentunya akan mempengaruhi kinerja karyawan untuk bekerja secara optimal, walau sebaliknya bahwa Sistem Penilaian Kinerja Karyawan ini merupakan salah satu bentuk kebijakan perusahaan, bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Fenomena tersebut rupanya terjadi pada Laporan Laba/Rugi Bulanan Tahun 2006. Penulis menggunakan Laporan secara bulanan karena dengan begitu dapat dilihat kinerja laba perusahaan secara terperinci dalam setahun. Dalam Laporan Laba/Rugi tersebut menunjukkan keadaan kinerja laba naik turun tiap bulannya. Berikut angka-angkanya :

Tabel 1.1.
Laporan Laba/Rugi Bulanan
Tahun 2006

	Pendapatan	Biaya	Laba
Jan'06	Rp. 1.845.549.154,00	Rp. 1.428.517.625,01	Rp. 417.031.528,99
Feb'06	Rp. 1.979.644.497,70	Rp. 1.325.715.861,00	Rp. 653.928.636,70
Mar'06	Rp. 1.971.220.506,00	Rp. 1.329.282.807,00	Rp. 641.937.699,00
Apr'06	Rp. 2.043.624.674,00	Rp. 1.308.535.360,00	Rp. 735.089.314,00
Mei'06	Rp. 2.108.693.604,00	Rp. 1.508.107.094,00	Rp. 600.586.510,00
Jun'06*	Rp. 0,00	Rp. 0,00	Rp. 0,00
Jul'06	Rp. 2.374.054.469,00	Rp. 1.852.348.093,27	Rp. 521.706.375,73
Agt'06	Rp. 2.638.901.441,00	Rp. 2.286.059.945,38	Rp. 352.841.495,62
Sep'06	Rp. 2.828.708.512,79	Rp. 1.776.708.111,82	Rp. 1.052.000.400,97
Okt'06	Rp. 2.971.823.209,65	Rp. 2.232.385.367,66	Rp. 739.437.841,99
Nov'06	Rp. 691.301.492,00	Rp. 320.351.011,66	Rp. 370.950.480,34
Des'06	Rp. 3.174.701.885,00	Rp. 2.377.006.936,44	Rp. 797.694.948,56

**Karena sesuatu dan lain hal, maka bulan ini tak bisa ditampilkan perusahaan.*

Sumber : diolah dari Laporan Laba/Rugi Bulanan Tahun 2006

PT. BTPN Cabang Palembang

Ditambah, Laporan Laba/Rugi Bulanan Tahun 2007 (semester I)

Tahun 2007, menunjukkan kinerja keuangan yaitu laba pada semester I Tahun 2007, banyak mengalami deviasi/penyimpangan negatif yang cukup besar (di atas 10%) terhadap rancangan target anggaran kerja perusahaan selama 6 bulan. Berikut angka-angkanya.

Tabel 1.2.
Laporan Laba/Rugi Bulanan (Semester I)
Tahun 2007

	Laba		Deviasi	
	Target	Realisasi	Rp. (+/-)	%
Jan'07	Rp. 620.212.000,00	Rp. 1.328.712.002,12	+ Rp. 708.500.002,12	+ 114
Feb'07	Rp. 1.173.083.000,00	Rp. 1.479.512.996,07	+ Rp. 306.429.996,07	+ 26
Mar'07	Rp. 1.828.891.000,00	Rp. 1.440.542.989,70	- Rp. 388.348.010,30	- 21
Apr'07	Rp. 2.566.586.000,00	Rp. 1.753.742.682,93	- Rp. 812.843.317,07	- 32
Mei'07	Rp. 3.365.550.000,00	Rp. 1.685.122.247,30	- Rp. 1.680.427.752,70	- 50
Jun'07	Rp. 4.210.356.000,00	Rp. 2.290.791.854,11	- Rp. 1.919.564.145,89	- 46

*Sumber : diolah Laporan Laba/Rugi Bulanan (Semester I) Tahun 2007
PT. BTPN Cabang Palembang*

Berdasarkan opini karyawan yang muncul serta fenomena kinerja perusahaan yang kurang baik tersebut, maka penulis tertarik untuk membahas masalah sistem penilaian kinerja (*Performance Management System*), dengan kinerja masing-masing karyawan dengan judul skripsi : “ **Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) Cabang Palembang** “.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, perumusan masalah yang penulis gunakan adalah “ Apakah sistem penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja masing-masing karyawan di PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Palembang? ”

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, penulisan ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh sistem penilaian kinerja terhadap kinerja masing-masing karyawan di PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Palembang.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah :

1. Untuk memberikan saran yang mungkin bermanfaat terhadap penyempurnaan penilaian kinerja yang diterapkan di PT. BTPN Cabang Palembang.
2. Memberikan informasi bagi mahasiswa lain dan diharapkan dapat melahirkan penelitian berikutnya.
3. Untuk menambah referensi ilmiah pembaca, khususnya mahasiswa yang ingin mengetahui masalah-masalah umum yang sering terjadi di dalam kegiatan perusahaan dan pemecahan masalah tersebut.

1.5. Metode Penelitian

1.5.1. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian ini adalah Conclusive Research Design, dimana penulis menggunakan Riset Deskriptif (Description Research Design) yaitu rancangan penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan suatu fenomena atau populasi tertentu (Istijanto, 2006).

1.5.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penulis memilih PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) Cabang Palembang yang berlokasi di Jalan Jenderal Sudirman No. 16, Palembang dan melakukan penelitian dari Desember hingga Januari. Hal ini dikarenakan PT. BTPN Cabang Palembang bergerak di bidang yang cukup strategis dan merupakan salah satu pelayanan jasa perbankan bagi masyarakat.

1.5.3. Populasi dan Sensus

1.5.3.1. Populasi

Sehubungan dengan unit penelitian ini adalah kinerja karyawan, maka populasi penelitian ini adalah karyawan pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) Cabang Palembang yang berjumlah 37 orang. Penulis menyebarkan kuisioner kepada yang ada di PT. BTPN Cabang Palembang.

1.5.3.2. Sensus

Untuk mengetahui pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) Cabang Palembang, maka penulis melakukan penelitian ini terhadap seluruh anggota populasi atau dengan sensus, sehingga jumlah seluruh anggota populasi sebanyak 37 orang akan dilibatkan sebagai respnden. Pertimbangan menggunakan total populasi adalah untuk mendapatkan gambaran yang lebih representatif dan mengurangi tingkat kesalahan sehingga data yang diperoleh mendekati nilai yang sesungguhnya.

1.5.4. Variabel Penelitian

1.5.4.1. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Variabel dependen, yaitu kinerja karyawan (Y).
- b. Variabel independent, yaitu standar kinerja (X_1), penilaian aktual (X_2), dan umpan balik/feed back (X_3)

1.5.4.2. Definisi Operasional Penelitian

Adapun batasan atau definisi operasional penelitian yaitu :

- a. Standar kinerja (X_1) adalah indikator dari apa yang dicapai pekerjaan tersebut dan bagaimana kinerja diukur serta tingkatan kerja yang diharapkan (Mathis & Jackson, 2006 : 380).
- b. Penilaian aktual (X_2) adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen atau penyelia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian atau deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun (Sastrohadiwiryono, 2003 : 231)..
- c. Umpan balik (X_3) adalah informasi yang diterima karyawan mengenai baik atau buruknya pekerjaan yang telah mereka kerjakan (Mathis & Jackson, 2006 : 545).
- d. Kinerja karyawan (Y) adalah perilaku nyata yang ditampilkan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan karyawan sesuai dengan perannya di perusahaan (Rivai, 2005 : 309)

1.5.4.3. Pengukuran Variabel Penelitian

Pengukuran variabel-variabel penelitian dilakukan dengan menggunakan skala yang bersifat ordinal, yaitu skala Likert yang akan mengukur sikap dengan menyatakan setuju atau ketidaksetujuan terhadap subjek, objek atau kejadian tertentu. Jawaban yang paling mendukung diberi angka atau skor yang

tertinggi sesuai dengan kategori jawaban, sehingga skor akan berjajar dari tingkat :

- **Kategori jawaban Sangat Setuju (SS) : 5**
- **Kategori jawaban Setuju (S) : 4**
- **Kategori jawaban Kurang Setuju (KS) : 3**
- **Kategori jawaban Tidak Setuju (TS) : 2**
- **Kategori jawaban Sangat Tidak Setuju (KTS) : 1**

1.5.5. Data dan Metode Pengumpulan Data

1.5.5.1. Data

Dalam melakukan penelitian di PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) Cabang Palembang, data yang dikumpulkan akan dikelompokkan menjadi :

1. Data primer yaitu data yang dikumpulkan secara langsung dari objek yang diteliti, melalui wawancara dan kuisisioner.
2. Data sekunder yaitu data yang dikumpulkan sebelumnya, yang diperoleh dari catatan-catatan perusahaan yang berisi tentang informasi perusahaan, yakni PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) Cabang Palembang. Data-data tersebut meliputi :
 - a. Sejarah singkat perusahaan, visi, misi, dan strategi PT. BTPN Cabang Palembang.
 - b. Struktur organisasi serta uraian tugas dari setiap unit kerja.
 - c. Data/pedoman sistem penilaian kinerja karyawan.
 - d. Data jumlah karyawan PT. BTPN Cabang Palembang.

- e. Gambaran umum proses penilaian kinerja di PT. BTPN Cabang Palembang.

1.5.5.2. Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan dalam penulisan penelitian ini, penulis menggunakan metode berikut :

1. Penelitian lapangan.

Penelitian lapangan ini merupakan usaha untuk mendapatkan tentang keadaan sebenarnya dari suatu perusahaan. Dalam hal ini adalah data mengenai sistem penilaian kinerja dan hubungannya dengan kinerja karyawan. Penulis melakukan beberapa cara :

- a. Kuesioner, yaitu daftar pertanyaan yang dipersiapkan secara tertulis dengan maksud untuk mendapatkan jawaban singkat, jelas dan tepat. Kemudian data tersebut diolah dan dianalisis dengan menggunakan bantuan program *SPSS Version 14 For Windows Release*.
- b. Wawancara, yaitu dengan melakukan tanya jawab secara langsung kepada Divisi SDM dan beberapa karyawan PT. BTPN Cabang Palembang.

1.5.6. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan penulis untuk membahas pengaruh sistem penilaian kinerja karyawan terhadap kinerja masing-masing karyawan adalah menggunakan kuisisioner yang disebarkan kepada responden dengan memakai skala Likert untuk mengetahui hubungan antara sistem penilaian kinerja dengan kinerja masing-masing karyawan.

1.5.7. Metode Analisis Data

Berdasarkan permasalahan yang akan dibahas, maka penulis menggunakan 2 teknik analisis, yaitu :

1. Analisis kualitatif merupakan alat analisa yang digunakan untuk menginprestasikan data dalam bentuk gambaran atau uraian terutama terutama untuk mengolah data yang sifatnya tidak dapat diukur, sehingga permasalahan tersebut dapat dipecahkan dengan jalan memberikan penjelasan yang berhubungan dengan permasalahan.
2. Analisis kuantitatif yaitu pengukuran yang dilakukan untuk mengetahui hubungan sistem penilaian kinerja karyawan dengan kinerja karyawan yang dilakukan melalui pengolahan data yang didapat dari kuisisioner, yaitu menggunakan analisis regresi dan korelasi untuk mengetahui derajat keeratan hubungan antara variabel standar kinerja (X_1), pelaksanaan penilaian (X_2) dan umpan balik (X_3) dengan kinerja karyawan (Y). Analisa kuantitatif akan dilakukan dengan bantuan program *SPSS Version 14 For Windows Release*. Model analisa regresi sederhana yang digunakan adalah sebagai :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

Y	=	faktor kinerja karyawan
b_1X_1	=	standar kinerja
b_2X_2	=	penilaian aktual
b_3X_3	=	umpan balik
e	=	faktor error

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, Ismandawaty. 2004. "Analisis Pelaksanaan Penilaian Kinerja Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan pada Departemen Ketenagakerjaan PT PUSRI Palembang". *Jembatan (Jurnal Ilmiah Manajemen)*. Edisi 01/ Tahun I/2004. FE UNSRI, Indralaya.
- Alhusin, Syahri. 2003. *Aplikasi Statistik Praktis dengan SPSS for Windows*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Dharma, Agus. 2004. *Manajemen Supervisi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta ; Prenhallindo.
- Gomes, Faustino Cardoso. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Penerbit Andi Offset.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Istijanto. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Lin Grensing – Pophal. 2001. *Motivate Managers 2 Review Performance*. Jakarta : Prentice Hall, Inc.
- Mangkuprawira, Tb. Sjafrie. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta : Penerbit Ghalia Indonesia.
- Manullang, M. 2004. *Manajemen Personalialia*. Edisi Revisi. Yogyakarta : PT. Gadjah Mada Univpress.
- Mathis, Robert L. & Jackson, Jhon H. 2006. *Human Resources Management*. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Nitisemitio, Alex S. 1996. *Manajemen Personalialia*. Edisi III. Jakarta : Ghalia Indonesia.

- Ramadanti, Putri Dwi. 2006. "*Analisa Sistem Penilaian Kinerja Individu dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pertamina(Persero) UP3 Plaju*"Skripsi Fakultas Ekonomi Unsri.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : Dari Teori hingga Praktek*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Sastrohadiwiryono, Siswanto. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.
- S. Schuller, Randall & E. Jackson, Susan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keenam. Jilid 2. Jakarta : PT. Erlangga.
- Timpe, A. Dale. 2000. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo Kelompok Kompas Gramedia.
- Usman., A (Ed). 2002. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : PT. Amara Books.