

**HUBUNGAN PENILAIAN PRESTASI KERJA KARYAWAN DENGAN
EFEKTIFITAS PENILAIAN PRESTASI KERJA KARYAWAN
(Studi Kasus di PT. Campina Ice Cream Industri Kantor Cabang Parung,
Bogor)**

Laporan Penelitian

Oleh :

Eliana Wulandari, SP., MM

198003192008122001



**JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS PADJADJARAN**

2010

LEMBAR PENGESAHAN

**Judul : HUBUNGAN PENILAIAN PRESTASI KERJA KARYAWAN
DENGAN EFEKTIFITAS PENILAIAN PRESTASI KERJA
KARYAWAN (Studi Kasus di PT. Gampina Ice Cream
Industri Kantor Cabang Parung, Bogor)**

Nama : Eliana Wulandari, SP., MM

NIP : 198003192008122001

Jurusan : Sosial Ekonomi Pertanian

Jatinangor, Agustus 2010

Menyetujui dan Mengesahkan

**Ketua Jurusan
Sosial Ekonomi Pertanian**

Dr. Ronnie S. Natawidjaja, Ir., MSc.

NIP. 19581002 198503 1 002

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan penelitian yang berjudul **Hubungan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan dengan Efektifitas Penilaian Prestasi Kerja Karyawan (Studi Kasus di PT. Campina Ice Cream Industri Kantor Cabang Parung, Bogor)**.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tanpa bantuan berbagai pihak maka penulis tidak akan dapat menyelesaikan laporan penelitian ini. Dalam kesempatan ini, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Dr. Ronnie S. Natawidjaja, Ir., MSc. Selaku Ketua Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Universitas Padjadjaran.
2. Direksi dan staf PT. Campina Ice Cream Industry yang telah memberikan ijin untuk melaksanakan penelitian dan yang telah memberikan bantuan selama pelaksanaan penelitian ini.
3. Seluruh karyawan PT. Campina Ice Cream Industry yang telah membantu selama pelaksanaan penelitian ini

Jatinangor, Agustus 2010

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

KATA PENGANTAR	
DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	ii
DAFTAR GAMBAR	iii
DAFTAR LAMPIRAN.....	iv
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah.....	2
1.3 Tujuan Penelitian.....	2
1.4 Manfaat Penelitian.....	3
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Kerangka Teoritis	4
2.1.1 Peran Manajemen Sumberdaya Manusia	4
2.1.2 Konsep Kinerja.....	5
2.1.3 Penilaian Prestasi Kerja	5
2.1.4 Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan.....	6
2.1.5 Kesalahan-kesalahan dalam Melakukan Penilaian Kinerja	6
2.1.6 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja.....	7
2.2 Kerangka Pemikiran	8
III. METODOLOGI	
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	11
3.2 Metode Penelitian	11
3.3 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	11
3.4 Penentuan Responden	12
3.5 Pengolahan dan Analisis Data.....	12
3.5.1 Pengolahan Data	12
3.5.2 Analisis Data.....	12
3.5.2.1 Analisis Deskriptif	12
3.5.2.2 Analisis Rank Spearman	12
IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
4.1 Sejarah Umum Perusahaan	16
4.2 Manajemen Prestasi.....	19
V. HASIL DAN PEMBAHASAN	
5.1 Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan.....	21
5.2 Rank Spearman.....	21
5.2.1 Hasil Korelasi Rank Spearman untuk Hubungan antara Prosedur Penilaian terhadap Efektivitas Penilaian	22
5.2.2 Hasil Korelasi Rank Spearman untuk Hubungan	

antara Dampak Penilaian terhadap Efektivitas Penilaian.....	22
5.3 Rekomendasi	24
VI. KESIMPULAN DAN SARAN	
6.1 Kesimpulan	26
6.2 Saran.....	26
DAFTAR PUSTAKA	28
LAMPIRAN	30

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1	Nilai Jawaban Responden 13
Tabel 2	Ranking Jawaban Responden 13
Tabel 3	Ranking Variabel Jawaban Responden 14
Tabel 4	Lokasi Pabrik, Kantor Pemasaran dan Kantor Cabang Penjualan dan Distribusi PT. Campina Ice Cream Industry 17
Tabel 5	Pengelompokan Karyawan berdasarkan Jabatan di PT.Campina Ice Cream Industry kantor cabang Parung, Bogor 18
Tabel 6	Pengelompokan Karyawan berdasarkan Pendidikan di PT.Campina Ice Cream Industry kantor cabang Parung, Bogor 19
Tabel 7	Pendapat Karyawan Mengenai Kepuasan terhadap Hasil Penilaian Prestasi Kerja Karyawan 21
Tabel 8	Pendapat Karyawan Mengenai Frekuensi Terjadinya Protes yang Mengindikasikan Adanya Unsur Subyektivitas dalam Penilaian 22
Tabel 9	Pendapat Karyawan Mengenai Keterbukaan Sistem Penilaian Prestasi Kerja yang Dilaksanakan di PT. Campina Ice Cream Industry 23
Tabel 10	Pendapat Karyawan Mengenai Kemampuan Penilaian Prestasi Kerja untuk Memotivasi Kerja karyawan 24
Tabel 11	Pendapat Karyawan Mengenai Umpan Balik Penilaian Prestasi Kerja 25
Tabel 12	Pendapat Karyawan Mengenai Perlunya Perbaikan dalam Proses Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan 26
Tabel 13	Hasil Rekapitulasi Rank Spearman untuk Hubungan Antara Prosedur Penilaian dengan efektivitas Penilaian 27
Tabel 14	Hasil Rekapitulasi Rank Spearman 29

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian	10

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Struktur Organisasi Penjualan dan Distribusi PT. Campina Ice Cream Indutry	35
Lampiran 2 Struktur Organisasi Penjualan dan Distribusi PT. Campina Ice Cream Indutry di Tingkat Kantor Cabang	36
Lampiran 3 Format Penilaian Prestasi Kerja Karyawan di PT. Campina Ice Cream Industry	37
Lampiran 4 Hubungan antara Variabel Prosedur Penilaian terhadap Efektivitas Penilaian	45
Lampiran 5 Hubungan antara Variabel Dampak Penilaian terhadap Efektivitas Penilaian	47
Lampiran 6 Tabel Uji Korelasi Spearman	49

ABSTRAK

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor strategis perusahaan yang memberikan nilai tambah sebagai tolok ukur keberhasilan bisnis suatu perusahaan. Kemampuan SDM merupakan *competitive advantage* dari perusahaan. Untuk dapat menjadi tiang utama pembentuk daya saing, perlu dilakukan upaya peningkatan kinerja sumber daya manusia. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja sumberdaya manusia adalah dengan melakukan penilaian prestasi kerja.

Penilaian prestasi kerja yang objektif akan memberikan umpan balik antara atasan dan bawahan yang sinergi. PT. Campina Ice Cream Industry merupakan salah satu perusahaan es krim terkemuka di Indonesia yang didirikan pada awal tahun 1970. Dalam rangka meningkatkan kemampuan sumberdaya manusia maka perlu dilakukan evaluasi dan analisis penilaian prestasi kerja di PT. Campina Ice Cream Industry untuk melihat secara jelas pelaksanaan penilaian prestasi kerja yang dapat meningkatkan kualitas dan motivasi kerja karyawan.

Rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana hubungan antara prosedur penilaian dengan efektivitas penilaian prestasi kerja karyawan dan bagaimana hubungan dampak penilaian dengan efektivitas penilaian prestasi kerja karyawan di PT. Campina Ice Cream Industry.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara prosedur penilaian dengan efektivitas penilaian prestasi kerja karyawan dan menganalisis hubungan antara dampak penilaian dengan efektivitas penilaian prestasi kerja karyawan di PT. Campina Ice Cream Industry serta memberikan rekomendasi pelaksanaan penilaian prestasi kerja di PT. Campina Ice Cream Industry.

Penelitian ini merupakan kajian langsung berupa studi kasus. Data yang diperoleh berasal dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi, wawancara langsung dan penyebaran kuisioner. Data sekunder diperoleh melalui penelusuran hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti lain, studi pustaka dan dokumen yang memiliki relevansi dengan penelitian ini. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang dinilai sebanyak 36 orang

dan semua supervisor sebagai penilai yaitu sebanyak 4 orang. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis rank spearman.

Pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan di PT. Campina Ice Cream Industry belum optimal. Hasil analisis persepsi karyawan menunjukkan bahwa sistem penilaian prestasi kerja masih bersifat tertutup dan pelaksanaan penilaian belum seluruhnya dilaksanakan secara adil dan obyektif sehingga karyawan merasa kurang puas dengan hasil penilaian. Selain itu karyawan menganggap bahwa hasil penilaian tidak berpengaruh untuk mendapatkan promosi/jabatan yang lebih tinggi dan karyawan menganggap masih perlu dilakukan perbaikan dalam proses pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan di PT. Campina Ice Cream Industry.

Hasil penelitian juga menunjukkan masih ada kekurangan terhadap penilai yang berkaitan dengan masih adanya unsur subyektifitas dalam penilaian. Selain itu tidak semua penilai berpedoman pada catatan harian karyawan dalam melakukan penilaian dan hanya sebagian penilai yang pernah mendapat pelatihan mengenai penilaian prestasi kerja karyawan.

Hasil korelasi rank spearman menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara prosedur penilaian dengan efektivitas penilaian dan adanya hubungan yang signifikan antara dampak penilaian dengan efektivitas penilaian.

Dari hasil evaluasi, peneliti menyarankan agar pihak manajemen mengkomunikasikan sistematika penilaian prestasi kerja di PT. Campina Ice Cream Industry secara transparan yang meliputi informasi mengenai waktu pelaksanaan, siapa yang akan menilai dan format penilaian prestasi kerja. Selain itu pihak manajemen sebaiknya memiliki buku pedoman penilaian prestasi kerja yang standard sehingga penilai dapat secara langsung menerapkan pedoman penilaian tersebut terhadap karyawan. Sebelum formulir hasil penilaian prestasi kerja diserahkan kepada bagian personalia, penilai sebaiknya menginformasikan terlebih dahulu hasil penilaian kepada karyawan. Hal ini dimaksudkan agar karyawan dapat mengetahui hasil penilaian prestasi kerjanya secara terperinci sehingga mengurangi timbulnya kecurigaan karyawan terhadap hasil penilaian. Pihak manajemen sebaiknya mempertimbangkan kompensasi selain kenaikan gaji sebagai sistem umpan balik dari penilaian prestasi kerja yang berlaku, yaitu

berupa promosi yang disesuaikan dengan besarnya organisasi dan kebutuhan jabatan yang diperlukan oleh perusahaan bagi karyawan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Sebaiknya semua penilai telah mendapatkan penilaian mengenai penilaian prestasi kerja, oleh karena itu pihak manajemen ~~pe~~ mempertimbangkan untuk mengadakan pelatihan khusus mengenai penilaian prestasi kerja atau dengan mengikutsertakan para pimpinan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan mengenai penilaian prestasi kerja yang diselenggarakan oleh lembaga-lembaga lain di luar PT. Campina Ice Cream Industry.

Kata Kunci : Hubungan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan dengan Efektivitas Penilaian Prestasi Kerja Karyawan PT. Campina Ice Cream Industry, Manajemen Sumber Daya Manusia, Rank Spearman, Studi Kasus.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor strategis perusahaan yang memberikan nilai tambah sebagai tolok ukur keberhasilan bisnis suatu perusahaan. Kemampuan SDM merupakan *competitive advantage* dari perusahaan. Untuk dapat menjadi tulang utama pembentuk daya saing perlu dilakukan upaya peningkatan kinerja sumber daya manusia.

Menurut Soetjipto (2001), dalam suatu organisasi seringkali terjadi pemutusan hubungan kerja (PHK), tidak cuma karyawan biasa, manajer pun banyak yang menjadi korban. Dengan jumlah individu yang semakin sedikit, seorang atasan kini rela untuk tidak memiliki bawahan sebanyak dulu. Kondisi tersebut membuat semakin tingginya ketergantungan atasan pada bawahan. Atasan menjadi sangat berkepentingan terhadap kinerja bawahan. Aspek yang menjadi perhatian atasan bukanlah sekedar kinerja bawahan pada saat ini melainkan lebih kepada bagaimana memperbaiki kinerja bawahan secara terus menerus (*continuous improvement*)

Kinerja yang baik merupakan cerminan dari perilaku yang baik sehingga dengan kinerja yang baik akan membuahkan produktivitas yang baik. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia adalah dengan melakukan penilaian prestasi kerja.

Penilaian prestasi kerja sangat penting bagi suatu organisasi. Dengan penilaian prestasi kerja suatu organisasi dapat melihat sejauh mana faktor manusia dapat menunjang tujuan suatu organisasi. Selain itu melalui penilaian prestasi kerja organisasi dapat memilih dan menempatkan orang yang tepat untuk menduduki suatu jabatan tertentu secara objektif (Miftah, 2001).

Selain itu penilaian prestasi kerja dapat membantu seorang pimpinan dalam mengantisipasi dan mencegah ketidakpuasan karyawan. Perubahan sikap karyawan merupakan tanda-tanda adanya perubahan dalam kepuasan kerja karyawan.

Melihat pentingnya penilaian prestasi kerja baik bagi perusahaan maupun karyawan maka proses penilaian prestasi kerja harus dilakukan secara objektif dan menyeluruh. Penilaian prestasi kerja yang objektif akan memberikan umpan balik antara atasan dan bawahan yang sinergi. Bawahan lambat laun akan memahami objektifitas kerja dan mampu mendorong iklim produktivitas perusahaan.

1.2 Perumusan Masalah

Penilaian prestasi kerja karyawan cenderung bersifat subjektif. Selain itu karyawan juga belum memahami manfaat penilaian prestasi kerja bagi karirnya. Sistem penilaian prestasi kerja yang tidak lengkap dan menyeluruh akan mengakibatkan kekecewaan dan ketidakpuasan bagi karyawan. Akibatnya dapat terjadi penurunan motivasi kerja pada karyawan sehingga lebih lanjut dapat menurunkan produktivitas kerja karyawan.

Untuk itu permasalahan yang perlu dikaji dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana hubungan antara prosedur penilaian prestasi kerja karyawan dengan efektivitas penilaian prestasi kerja karyawan di PT. Campina Ice Cream Industry.
2. Bagaimana hubungan antara dampak penilaian prestasi kerja karyawan terhadap efektivitas penilaian prestasi kerja karyawan di PT Campina Ice Cream Industry.

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian yang dilakukan di PT. Campina Ice Cream Industry bertujuan sebagai berikut :

1. Menganalisa hubungan antara prosedur penilaian prestasi kerja karyawan dengan efektivitas penilaian prestasi kerja di PT. Campina Ice Cream Industry.
2. Menganalisa hubungan antara dampak penilaian prestasi kerja karyawan dengan efektivitas penilaian prestasi kerja di PT. Campina Ice Cream Industry.
3. Memberikan rekomendasi pelaksanaan penilaian prestasi kerja di PT. Campina Ice Cream Industry

1.4 Manfaat Penelitian.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik bagi penulis maupun perusahaan tempat penelitian ini dilaksanakan.

1. Bagi perusahaan, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi masukan bagi manajemen perusahaan dalam melaksanakan penilaian prestasi kerja karyawan yang objektif dan menyeluruh.
2. Bagi penulis, penelitian ini sebagai wahana untuk menerapkan konsep-konsep yang telah diterima dalam proses belajar terutama yang berkaitan dengan manajemen sumberdaya manusia.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kerangka Teoritis

2.1.1 Peran Manajemen Sumberdaya Manusia

Manusia sebagai aset perusahaan merupakan unsur penting yang perlu diperhatikan dan dikelola. Arif dan Tanjung (2002) mendefinisikan manajemen sumberdaya manusia sebagai ilmu dan seni yang mengatur unsur manusia (cipta, rasa dan karsa) sebagai aset suatu organisasi demi terwujudnya tujuan organisasi dengan cara memperoleh, mengembangkan dan memelihara tenaga kerja secara efektif dan efisien.

Mokoginta (2004) menyatakan manajemen sumberdaya manusia adalah sebuah mekanisme untuk membentuk perilaku yang sejalan dengan upaya pencapaian tujuan organisasi sekaligus mengintegrasikannya dengan kesempatan pengembangan dan pertumbuhan individu sehingga dicapai keselarasan dalam rangka mencapai keberhasilan organisasi.

Simamora (1997) menyatakan bahwa sumberdaya manusia itu unik Disamping sebagai sumberdaya yang dapat memberikan kontribusi yang vital terhadap organisasi, secara manusiawi juga membutuhkan kewajaran (*fairness*) dan keadilan (*equity*) sebagai pengakuan dari aktivitas dirinya selama berkecimpung dalam kehidupan kerja. Selanjutnya Simamora (1997) menjelaskan bahwa filosofi yang terkandung dalam konsep sumberdaya manusia adalah :

- a. Karyawan dipandang sebagai suatu investasi yang jika dikembangkan dan dikelola secara efektif akan memberikan imbalan bagi organisasi dalam bentuk produktivitas yang lebih besar.
- b. Manajer membuat berbagai kebijakan, program dan praktek yang memuaskan, baik bagi kebutuhan ekonomi maupun bagi kepuasan pribadi karyawan.
- c. Manajer menciptakan lingkungan kerja yang didalamnya para karyawan didorong untuk mengembangkan dan menggunakan keahlian serta kemampuannya semaksimal mungkin.

- d. Program dan praktek personalia diciptakan dengan tujuan agar terdapat keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan kebutuhan organisasi.

2.1.2 Konsep Kinerja

Menurut Iskandar (2004), kinerja adalah apa yang dilakukan atau apa yang tidak boleh dilakukan karyawan untuk melaksanakan serangkaian kegiatan dalam rangka mencapai sasaran ataupun tujuan perusahaan.

Atmosoeprapto (2000) juga memformulasikan kinerja (*Performance*) sebagai fungsi dari tingkat kemampuan dan derajat motivasi ($P = f(\textit{ability}, \textit{motivation})$). Motivasi merupakan minat dan antusias seseorang untuk melakukan tugas dengan baik.

2.1.3 Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Bacal (2002), penilaian prestasi kerja atau evaluasi kinerja adalah suatu proses yang melibatkan manajer dan karyawan yang bekerja sama untuk menilai kemajuan yang telah dicapai karyawan ke arah sasaran yang telah ditentukan dalam perencanaan kinerja dan untuk menyimpulkan apa yang berjalan baik sepanjang periode yang sedang dikaji ulang dan apa pula yang berjalan kurang baik.

Persyaratan penilaian kinerja yang baik menurut Simamora (2001) adalah sebagai berikut :

- a. Relevansi (*relevance*) menyiratkan bahwa terdapat kaitan yang jelas antara standar kinerja untuk suatu pekerjaan tertentu dan tujuan organisasi dan kaitan yang jelas antara elemen-elemen kerja yang kritis yang akan dinilai pada formulir penilaian.
- b. Sensitivitas (*sensitivity*) menyatakan bahwa suatu sistem penilaian kinerja mampu membedakan antara pelaksana yang efektif dengan yang tidak efektif.
- c. Keandalan (*reliability*) dalam konteks konsistensi penilaian yang harus saling bersesuaian. Penilaian yang andal berarti bebas dari kelemahan-kelemahan signifikan serta harus berisi subyektivitas minimal yang menyebabkan distorsi.

- d. Kemampuserimaan (*acceptability*) merupakan persyaratan yang paling penting dari semuanya karena program SDM harus mendapat dukungan dari semua lapisan yang akan menggunakannya.
- e. Kepraktisan (*practicality*) artinya instrument penilaian mudah untuk dipahami dan digunakan oleh pimpinan dan karyawan.

2.1.4 Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Penilaian prestasi kerja karyawan (*performance appraisal*) adalah suatu tata cara formal dalam mengevaluasi prestasi kerja karyawan pada suatu periode tertentu (Mangkuprawira, 2002). Penelitian dilakukan oleh atasan langsung dari seorang karyawan, karena atasanlah yang bertanggungjawab atas segala fungsi dan tugas karyawan yang bersangkutan serta hasil-hasil kerjanya.

Proses penilaian prestasi bagi karyawan dijalankan secara periodic dan berjenjang mulai dari *top management* kepada bawahannya, manajemen tingkat kedua terhadap bawahannya dan seterusnya sampai tingkat *supervisor* terhadap stafnya.

2.1.5 Kesalahan-kesalahan dalam Melakukan Penilaian Kinerja

Beberapa jenis kesalahan dalam penilaian umumnya ditemukan, baik disadari maupun tidak, adalah sebagai berikut :

1. *Leniency error*, kesalahan jenis ini terjadi apabila seorang penilai memberikan nilai kepada semua orang dalam suatu kelompok kerja lebih tinggi daripada seharusnya.
2. *Strictness error*, kesalahan jenis ini tampak apabila seorang penilai memberikan penilaian yang kurang menguntungkan tanpa memandang tingkat prestasi sesungguhnya.
3. *Halo and horn error*, *halo error* terjadi apabila seorang memiliki nilai yang sangat baik pada satu aspek, kemudian penilai memberikan penilaian yang cenderung sama dari kesemua aspek lainnya. Kebalikannya adalah *horn error*, yaitu penilaian yang buruk dari satu aspek menutupi prestasi yang baik.

4. *Central and tendency error*, kesalahan ini terjadi karena penilai cenderung memberikan penilaian rata-rata, walaupun prestasi baik atau buruk.
5. *Primal and recency effects*, terjadi karena frekuensi penilaian yang jarang dimana seorang penilai telah melakukan pengamatan dan mempunyai praduga terhadap orang yang dinilai sebelum dilakukan penelitian.

2.1.6 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Jachjasaputra (2004) menyatakan bahwa sistem penilaian prestasi kerja seharusnya merupakan suatu penilaian yang dapat mengenali, mempertajam, mengembangkan dan memanfaatkan potensi dan kemampuan para pegawai. Sistem penilaian kerja seyogyanya dirancang tidak hanya untuk dapat mengukur secara objektif kinerja pegawai, namun juga dapat membantu setiap pegawai untuk semakin banyak mengerti tentang peranan dan fungsinya, membantu pegawai untuk mengetahui kekuatan dan kelemahannya sendiri. Disamping itu, harus dapat menjadi bagian dari mekanisme komunikasi atasan dengan bawahan sehingga setiap pegawai dapat mengetahui harapan atasannya.

Keuntungan yang spesifik dari sistem penilaian prestasi kerja apapun, akan tergantung pada sasaran yang hendak dicapai dan sampai dimana sistem tersebut didesain dan dioperasikan secara efektif untuk memenuhi sasaran yang dimaksud. Keuntungan-keuntungan tersebut menurut Moon (1993) dapat diklasifikasikan menjadi tiga hal penting, yaitu :

a. Keuntungan bagi ternilai

- 1) Menerima umpan balik
- 2) Kesempatan untuk menyampaikan umpan balik kepada penilai
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan
- 4) Kesempatan membahas prospek dan promosi karir
- 5) Memperjelas tujuan-tujuan pekerjaan
- 6) Diskusi tentang desain kerja
- 7) Keuntungan dari gaji yang dikaitkan dengan kinerja

b. Keuntungan bagi penilai

- 1) Umpan balik kepada yang dinilai

- 2) Menyusun dan menjelaskan sasaran kegiatan kerja untuk periode mendatang dan target individu yang dapat dicapai.
 - 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.
 - 4) Perhitungan kekuatan dan kelemahan tim
 - 5) Menggali dan mengatasi masalah.
 - 6) Mengurangi tingkat keluar masuk karyawan.
- c. Keuntungan bagi organisasi
- 1) Penyempurnaan kinerja melalui komitmen terhadap staf.
 - 2) Standar minimum manajemen yang baik.
 - 3) Perbandingan kebutuhan pelatihan.
 - 4) Perencanaan karyawan dan suksesi
 - 5) Tes proses seleksi

2.2 Kerangka Pemikiran

PT. Campina Ice Cream Industry merupakan perusahaan yang memiliki visi, misi dan tujuan perusahaan untuk menunjang operasional perusahaan. PT. Campina Ice Cream Industry mempunyai visi menjadi salah satu produsen es krim dan makanan beku yang terbaik dan terbesar di Indonesia dengan senantiasa mengutamakan kepuasan para pelanggan atau konsumennya, menjunjung tinggi komitmen kepercayaan para pemegang saham dari para karyawan serta memegang teguh prinsip usaha yang bersahabat dengan lingkungan.

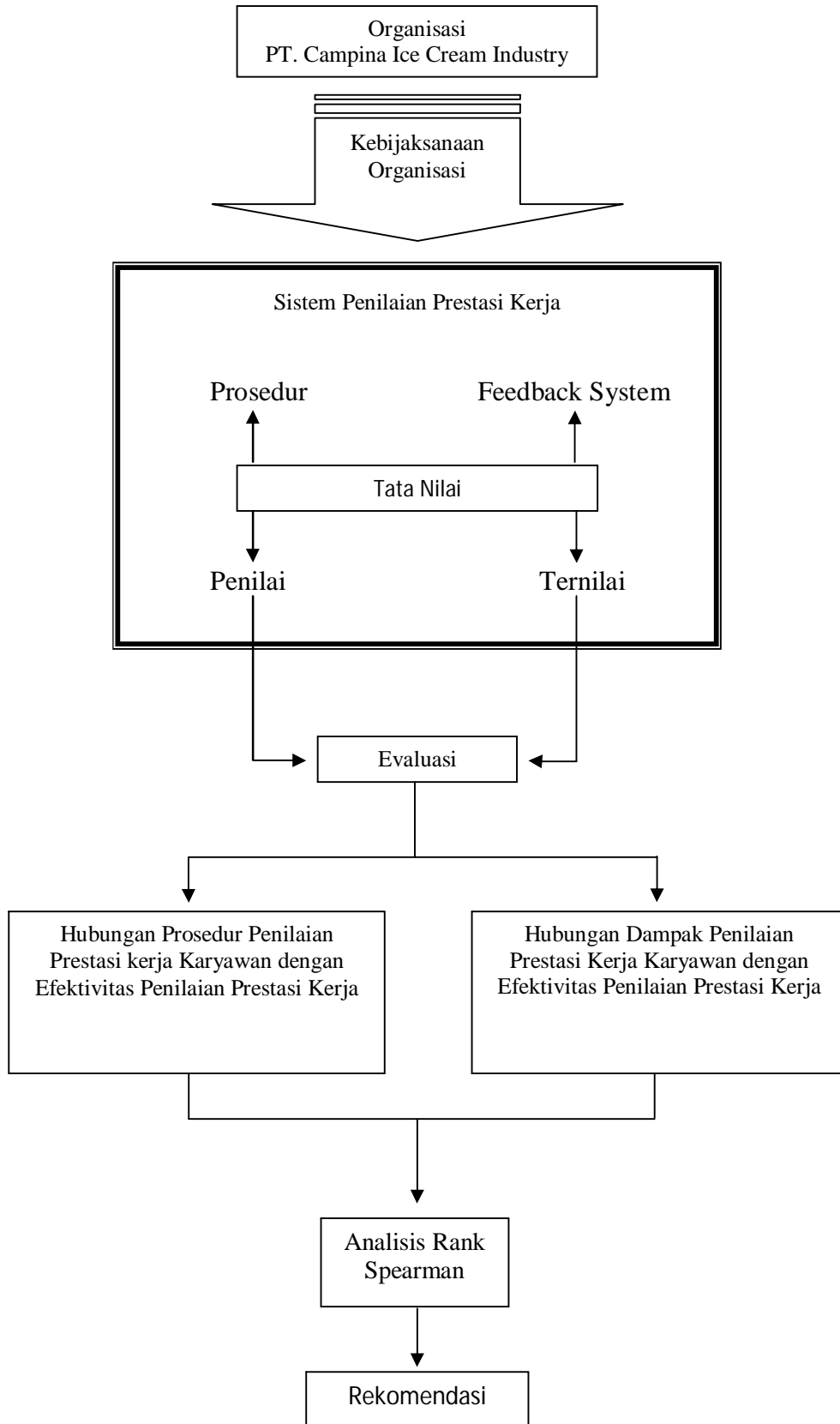
Salah satu kebijakan organisasi PT. Campina Ice Cream Industry adalah dengan melakukan pengembangan SDM. Dalam upaya mendapatkan kinerja pegawai sesuai dengan harapan perusahaan maka PT. Campina Ice Cream Industry perlu memiliki sistem penilaian prestasi kerja yang objektif dan menyeluruh dan terdiri dari berbagai variabel yang terlibat dalam penilaian prestasi kerja. Diantaranya variabel prosedur penilaian, *feedback system*, tata nilai, penilai dan yang ternilai.

Prosedur penilaian prestasi kerja meliputi berbagai aktivitas teknis yang terdapat dalam sistem penilaian. Diantara aktivitas tersebut adalah waktu penilaian, kuisisioner penilaian, tata cara wawancara dan tata laksana penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan dalam suatu periode penilaian. *Feedback system*

merupakan sistem yang diterapkan oleh pihak manajemen PT. Campina Ice Cream Industry sebagai tindak lanjut atas hasil penilaian. Adapun yang termasuk dalam *feedback system* ini adalah penghargaan dan sanksi atas nilai prestasi pegawai sebagai hasil sistem penilaian. Unsur subyektivitas penilai cenderung sulit dihilangkan (terutama dalam budaya yang ada di Indonesia). Hal ini berkaitan dengan sikap motivasi, perilaku, potensi kemampuan, pengalaman, pendidikan, usia dan budaya dari penilai. Ternilai merupakan variabel yang diduga memiliki kontribusi yang besar terhadap ketidakefektifan sistem penilaian prestasi kerja karyawan. Variabel yang diduga berpengaruh terhadap penilaian adalah sikap motivasi, perilaku, umur, pendidikan, kemampuan, pengetahuan dan variabel kedewasaan dari ternilai dalam menanggapi sistem penilaian. Tata nilai setiap organisasi berbeda-beda, dipengaruhi oleh budaya organisasi, jenis kegiatan dalam organisasi dan perilaku dari pelaku organisasi.

Berdasarkan keterlibatan beberapa variabel tersebut, maka penilaian prestasi kerja akan memiliki pengaruh yang tidak selalu positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini selain variabel tersebut diatas tidak memberikan kontribusi yang sama terhadap hasil penilaian, juga dikarenakan variabel-variabel tersebut sebagian besar mengandung unsur subyektivitas. Oleh karenanya perlu dilakukan evaluasi bagaimana pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan di jajaran organisasi PT. Campina Ice Cream Industry.

Selanjutnya untuk mengetahui hubungan antara beberapa variabel penilaian prestasi kerja yaitu prosedur penilaian dan dampak penilaian terhadap efektivitas penilaian prestasi kerja, maka dilakukan analisis dengan menggunakan korelasi rank spearman. Hasil dari analisis yang dilakukan akan menjadi rekomendasi bagi manajemen PT. Campina Ice Cream Industry dalam pelaksanaan penilaian prestasi karyawan yang efektif.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

BAB III

METODOLOGI

3.1 Metode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Campina Ice Cream Industry di kantor cabang Parung yang terletak di Kampung Lebak Wagi, Rt. 001/Rw. 02, Desa Pamegar Sari, Kecamatan Parung, Bogor. Pemilihan tempat penelitian ini dilakukan secara sengaja (*purposive*).

Penelitian ini merupakan kajian langsung berupa studi kasus sehingga kesimpulan yang diambil tetap terkait dengan PT. Campina Ice Cream Industry. Melalui studi kasus ini, diharapkan dapat diperoleh gambaran kondisi pelaksanaan penilaian prestasi kerja yang terdapat di PT. Campina Ice Cream Industry.

Untuk mengetahui hubungan dari sistem penilaian kerja terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan dilakukan dengan analisa kuantitatif deskriptif. Metode deskriptif merupakan metode penelitian yang bertujuan memberikan gambaran sifat, obyek penelitian atau sesuatu yang tengah terjadi (Umar, 1998).

3.3 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, data yang dikumpulkan terdiri dari dua jenis yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi, wawancara langsung dan penyebaran kuisisioner kepada karyawan PT. Campina Ice Cream Industry yang menjadi responden. Kuesioner terdiri dari dua jenis yaitu kuesioner untuk karyawan yang dinilai dan kuesioner untuk penilai. Daftar pertanyaan disajikan pada Lampiran 1.

Pengambilan sampel dilakukan dengan sengaja (*purposive stratified sampling*) pada karyawan dari berbagai tingkat. Data sekunder diperoleh melalui penelusuran hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti lain, studi pustaka dan dokumen yang memiliki relevansi dengan penelitian ini.

Data yang diperoleh dari PT. Campina Ice Cream Industry maupun dari sumber lainnya meliputi :

- Laporan-laporan perusahaan
- Kebijakan perusahaan mengenai penilaian prestasi kerja karyawan
- Jumlah karyawan baik berdasarkan jabatan maupun pendidikan
- Studi kepustakaan

3.3 Penentuan Responden

Penentuan responden dilakukan dengan teknik sensus karyawan tetap yaitu menganalisa semua karyawan tetap sebagai karyawan yang dinilai yaitu sebanyak 36 orang. Pemilihan responden ini adalah berdasarkan kepada sumber data yang berstrata menurut jabatan dalam populasi.

3.4 Pengolahan dan Analisis Data

3.4.1 Pengolahan Data

Pengolahan data dan informasi yang diperoleh di lapangan dilakukan secara manual dengan memeriksa kelengkapan pengisian kuesioner, memeriksa kesesuaian jawaban satu sama lain, pengelompokan data, sortasi dan tabulasi data.

3.4.2 Analisis Data

Data yang diperoleh dari kuesioner untuk mengevaluasi pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan PT. Campina Ice Cream Industry dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis rank spearman.

3.4.2.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik sampel dan memperkirakan prosentase unit variabel. Dalam analisis ini digunakan analisis frekuensi.

3.4.2.2 Analisa Rank Spearman

Analisa rank spearman digunakan untuk menguji ada atau tidaknya korelasi yang signifikan antara satu variabel dengan variabel lainnya (Umar, 1997).

Tahapan analitis rank spearman adalah sebagai berikut :

1. Buat penilaian untuk jawaban dari para responden. Tahapan ini dapat dilihat pada tabel 1 berikut.

Tabel 1. Nilai Jawaban Responden

No	Responden	Nilai Jawaban
1	Responden ke-1	a1
2	Responden ke-2	a2
....
....
n	Responden ke-n	an

2. Setelah nilai dimasukkan pada tabel diatas, maka berikan ranking pada tiap nilai jawaban dengan ketentuan ranking 1 diberi pada nilai jawaban terbesar, ranking 2 diberi pada nilai jawaban terbesar kedua dan selanjutnya seperti yang disajikan pada tabel 2 berikut. Jika nilai jawaban sama, maka ranking dianggap sama atau ranking dirata-ratakan.

Tabel 2. Ranking Jawaban Responden

No	Responden	Nilai Jawaban	Ranking Jawaban
1	Responden ke-1	a1	1
2	Responden ke-2	a2	2
....
....
N	Responden ke-n	an

3. Menentukan jarak ranking antara dua variabel dengan jalan mencari perbedaan ranking yang diperoleh pada tiap pasangan observasi. Dalam penelitian ini diteliti variabel efektifitas penilaian prestasi kerja, variabel prosedur penihian dan dampak penilaian. Hasil perbedaan ranking tersebut dikuadratkan untuk menghilangkan selisih yang negatif.

Tabel 3. Ranking Variabel Jawaban Responden

No	Responden	Ranking Variabel		Selisih (di)	di ²
		X	Y		
1	Responden ke-1
....
.....
n	Responden ke-n	An

4. Menghitung nilai korelasi rank spearman dengan rumus sebagai berikut :

$$R_s = 1 - \frac{6 \sum di^2}{n(n^2 - 1)}$$

n = jumlah responden observasi

di² = kuadrat dari perbedaan ranking

Rs = nilai rank spearman

5. Kisaran nilai Rs

Kisaran nilai Rs adalah $-1 < R_s < 1$, artinya tidak berkorelasi bila IRsI bernilai 0, berkorelasi sempurna bila IRsI bernilai 1, tanda negatif menunjukkan korelasi dengan arah berlawanan, tanda positif menunjukkan korelasi yang searah.

6. Pengujian R

a. Hipotesis

Ho: Kedua variabel tidak mempunyai hubungan

H1 : Kedua variabel mempunyai hubungan yang nyata

b. Statistik Uji

Nilai Rs

c. Sebaran statistic uji dan wilayah kritisnya

c.1 untuk $n \leq 30$

Dibawah Ho, ternyata statistic Rs mengikuti suatu sebaran yang nilai kritisnya untuk berbagai n dan α sudah ditabelkan (tabel harga kritis Rs). Untuk n dan α tertentu diperoleh dari tabel $Rs(n,\alpha)$

Bila nilai IRsI semakin mendekati 1, maka cenderung menolak Ho, sehingga wilayah kritisnya adalah :

- Bila $IRsI > Rs(n,\alpha)$, maka tolak Ho dengan taraf nyata α (uji 1 arah)
- Bila $IRsI > Rs(n,\alpha/2)$, maka tolak Ho dengan taraf nyata α (uji 2 arah)

c.2 Untuk $n > 30$

Dibawah Ho ternyata statistic Rs mengikuti sebaran normal dengan nilai tengah = 0 dan simpangan baku = $1/(n-1)^{0.5}$, dengan demikian nilai Rs dapat ditransformasikan menjadi Z hitung = $Rs \cdot (n-1)^{0.5}$. Sehingga untuk wilayah kritisnya adalah :

- Bila $IZhitI > Z\alpha$, maka tolak Ho pada taraf nyata α (uji 1 arah)
- Bila $IZhitI > Z\alpha/2$, maka tolak Ho pada taraf nyata α (uji 2 arah)

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Keadaan Umum Perusahaan

PT. Campina Ice Cream Industry adalah salah satu perusahaan es krim terkemuka di Indonesia yang didirikan pada awal tahun 1970 oleh keluarga Pranoto. Pada mulanya keluarga Pranoto mulai merintis pembuatan es krim secara sederhana di garasi rumah mereka di Surabaya. Sepuluh tahun pertama periode 1970 sampai dengan 1980 merupakan masa-masa usaha yang keras dimana pada saat itu es krim belum sepopuler sekarang ini. Masih tetap di lokasi yang sama pembuatan es krim mulai menggunakan mesin sederhana yang khusus didatangkan dari Italia. Seiring laju perkembangan usaha pada tahun 1985 seluruh kegiatan usaha dipindahkan ke lokasi industri Rungkut Industrial Estate Surabaya.

Pada tahun 1994 keluarga Sabam Prawirawidjaja sebagai pemilik PT. Ultrajaya Milk Ind. Berpartisipasi dalam kepemilikan saham dan pada tahun ini merupakan awal dari pengembangan usaha ke arah industri modern. Momentum bersejarah terjadi pada tahun yang sama dengan perubahan nama dari CV. Pranoto Pancajaya menjadi PT. Campina Ice Cream Industry. Sejalan dengan pengembangan usaha yang terjadi, pada tahun 1998 dilakukan renovasi pabrik dan penambahan mesin-mesin modern sebagai penunjang kegiatan produksi.

Perjalanan panjang dengan serangkaian kendala dan tantangan telah mengantarkan PT. Campina Ice Cream Industry menjadi salah satu produsen es krim terbesar dan terkemuka di Indonesia.

Pada saat ini PT. Campina Ice Cream Industry dengan pabrik yang berkedudukan di Surabaya mempunyai kantor pemasaran di Bandung dan mempunyai 22 kantor cabang penjualan dan distribusi yang tersebar di seluruh Indonesia. Lokasi pabrik, kantor pemasaran dan kantor cabang penjualan dan distribusi PT. Campina Ice Cream Industry disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Lokasi Pabrik, Kantor Pemasaran dan Kantor Cabang Penjualan dan Distribusi PT. Campina Ice Cream Industry.

Kegiatan	Daerah	Lokasi
Pabrik	Jawa Timur	Surabaya
Kantor Pemasaran	Jawa Barat	Bandung
Kantor Penjualan dan Distribusi	Jabotabek	Kosambi
		Buaran
		Parung (Bogor)
	Jawa Barat	Bandung
		Cirebon
	Jawa Tengah	Yogyakarta
		Semarang
		Purwokerto
	Jawa Timur	Surabaya
		Malang
		Jember
	Bali	Bali
	NTB	Mataram
	Kalimantan	Balikpapan
		Manado
	Sumatera	Medan
		Padang
		Pekan Baru
Batam		
Palembang		
Lampung		

PT. Campina Ice Cream Industry kantor cabang Parung, Bogor merupakan salah satu kantor perwakilan penjualan dan distribusi di daerah Jabotabek. PT. Campina Ice Cream Industry cabang Parung didirikan pada tanggal 20 Agustus 2000 dan berlokasi di Kampung Lebak Wagi Rt 001/Rw 02, Desa

Pamegar Sari, Kecamatan Parung, Bogor. Struktur organisasi PT. Campina Ice Cream Industry disajikan pada Lampiran 2.

PT. Campina Ice Cream Industry kantor cabang Parung, Bogor memiliki 47 karyawan yang terdiri dari 41 karyawan tetap dan 6 karyawan kontrak. Pengelompokan karyawan berdasarkan jabatan disajikan pada Tabel 5 dan pengelompokan karyawan berdasarkan pendidikan disajikan pada Tabel 6.

Tabel 5. Pengelompokan Karyawan berdasarkan Jabatan di PT. Campina Ice Cream Industry kantor cabang Parung, Bogor.

No	Jabatan	Jumlah Karyawan (orang)	
		Tetap	Kontrak
01	Kepala Administrasi	1	
02	Kepala Gudang	1	
03	Koordinator Supervisor	1	
04	Koordinator Dropper	1	
05	Management Training		1
06	Supervisor	2	
07	Administrasi Freezer	1	
08	Administrasi AR	1	
09	Kasir	1	
10	Assisten Gudang	3	
11	Assisten Dropper	7	
12	MDS	1	
13	Assisten MDS	1	
14	Dropper	7	
15	MDS-cleaner	1	1
16	Operator	1	
17	Cleaning Service	1	
18	Salesman	5	3
19	Satpam	4	
	Total	40	6

Sumber : Kantor administrasi PT. Campina Ice Cream Industry cabang Parung, Bogor.

Tabel 6. Pengelompokan Karyawan berdasarkan Pendidikan di PT. Campina Ice Cream Industry kantor cabang Parung, Bogor.

No	Pendidikan	Jumlah Karyawan (orang)
1	Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama	1
2	Sekolah Lanjutan Tingkat Atas	38
3	Program Diploma	2
4	Program Sarjana	5
	Total	46

4.2 Manajemen Prestasi

Manajemen prestasi adalah suatu alat strategis PT. Campina Ice Cream Industry guna memelihara, mengembangkan dan meningkatkan prestasi karyawan yang dilakukan secara terbuka, teratur dan professional antara atasan dan bawahan.

Manajemen Prestasi PT. Campina Ice Cream Industry bermanfaat bagi karyawan maupun perusahaan. Manfaat manajemen prestasi bagi karyawan adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui bidang-bidang apa saja yang memerlukan peningkatan dan pengembangan
2. Dapat lebih mempersiapkan diri untuk tugas dan tanggungjawab yang lebih besar.
3. Mendapatkan nilai kenaikan secara pantas dan bersaing
4. Mendapatkan umpan balik mengenai kemajuan, pencapaian dan kekurangan
5. Membuat lebih termotivasi dalam bekerja

Sedangkan manfaat manajemen prestasi bagi perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Mendapatkan informasi mengenai prestasi kerja para karyawan
2. Membantu perusahaan menyusun jalur karir, peningkatan dan pengembangan karir karyawan
3. Menyusun program pelatihan dan pengembangan karyawan

4. Membantu pelaksanaan penilaian prestasi kerja yang sehat, objektif dan dapat diukur.

Manajemen prestasi dilakukan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut :

1. Perencanaan prestasi

Dalam tahapan ini atasan menentukan beberapa tugas pokok yang paling utama yang diperoleh dari job description masing-masing karyawan. Dari tugas utama tersebut kemudian ditentukan standard pencapaian atau sasarannya yaitu yang mencerminkan sasaran departemen dan sasaran perusahaan. Sasaran atau standar pencapaian kerja yang baik harus memenuhi komponen-komponen sebagai berikut :

- Kualitas/mutu yang diharapkan
- Kuantitas/jumlah yang menjadi target
- Biaya yang ditargetkan
- Waktu pencapaian

2. Kegiatan Bimbingan

Setelah masing-masing karyawan mengetahui tugas utama dan standarpencapaian/sasarannya, maka tahap berikutnya adalah proses bimbingan. Dalam tahapan ini seorang atasan didalam operasional kerjanya bersikap memberikan pengarahan pelaksanaan tugas kepada para stafnya baik dengan internal training, meeting koordinasi atau kegiatan lainnya. Perilaku atasan dan gaya kerjanya dapat dijadikan panutan bagi para karyawannya.

3. Penilaian Prestasi Kerja

Setelah melalui tahapan perencanaan prestasi dan bimbingan maka dalam periode yang telah ditentukan atasan atau penilai mengkaji prestasi kerja bawahan secara langsung dan terbuka yang lazimnya disebut sebagai penilaian prestasi kerja. Agar hasil penilaian prestasi kerja dapat dijadikan sebagai parameter bagi pencapaian prestasi atau kondite para karyawan maka didalam pelaksanaan proses penilaian prestasi kerja perlu ditetapkan, kompetensi dan integritas yang diharapkan dari masing-masing jabatan dan pejabatnya termasuk catatan karyawan selama periode penilaian.

4.3 Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Penilaian prestasi kerja di PT. Campina Ice Cream Industry merupakan suatu sistem formal yang di berlakukan untuk melakukan pengkajian dan evaluasi terhadap kinerja pegawai atas pekerjaannya. Penilaian prestasi kerja merupakan bagian dari rancangan sistem manajemen SDM yang dimaksudkan untuk membentuk pola perilaku yang diharapkan oleh organisasi yaitu produktif, mencapai sasaran yang efektif dan efisien, disiplin dan loyal (Mokoginta, 2004).

A. Kepuasan terhadap Hasil Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Pendapat karyawan mengenai kepuasan terhadap hasil penilaian prestasi kerja karyawan disajikan pada Tabel 7. Hasil dari Tabel 7 menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yaitu sebanyak 15 orang (55,88%) berpendapat tidak puas terhadap hasil penilaian prestasi kerja karyawan.

Tabel 7. Pendapat Karyawan Mengenai Kepuasan terhadap Hasil Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Pilihan Jawaban Responden	Karyawan yang Dinilai	
	Σ	%
Ya	15	44,12
Tidak	19	55,88

Berdasarkan wawancara dengan karyawan, penilaian prestasi kerja selama ini tidak sesuai dengan kinerja karyawan karena karyawan yang rajin pun belum tentu mendapatkan hasil penilaian yang baik, begitu juga sebaliknya. Neal (2004) menyatakan pimpinan yang cakap akan memberikan peluang bagi karyawannya untuk mengetahui faktor-faktor ketidakpuasan karyawan pada hasil penilaian prestasi kerja karyawan.

B. Faktor Penilaian berdasarkan Subyektivitas Penilai

Pendapat karyawan mengenai frekuensi terjadinya protes yang mengindikasikan adanya unsur subyektivitas penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan di PT. Campina Ice Cream Industry disajikan pada Tabel 8. Hasil dari Tabel 8 menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yaitu sebanyak

13 orang (38,23%) berpendapat masih sering terjadi protes berkaitan dengan penilaian prestasi kerja yang sama ini dilaksanakan..

Tabel 8. Pendapat Karyawan Mengenai Frekuensi Terjadinya Protes yang Mengindikasikan Adanya Unsur Subyektivitas dalam Penilaian

Pilihan Jawaban Responden	Karyawan yang Dinilai	
	Σ	%
Sering	13	38,23
Jarang	10	29,41
Hampir tidak ada	4	11,76
Tidak ada	7	20,59

Berdasarkan hasil wawancara, pada umumnya karyawan berpendapat bahwa penilaian seringkali bersifat subjektif dimana penilai akan memberikan nilai yang baik pada karyawan yang dekat dengan penilai tersebut walaupun sebenarnya kinerja karyawan tersebut kurang baik bahkan sering tidak masuk kerja.

Prasetya dan Widiyo (2003) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja yang didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan subjektif akan menimbulkan keresahan karyawan karena penilaian yang bersifat subjektif tidak mempunyai standar yang jelas sehingga orang-orang yang berprestasi akan merasa diperlakukan tidak adil.

C. Keterbukaan Sistem Penilaian Prestasi Kerja

Pendapat karyawan mengenai faktor keterbukaan sistem penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan di PT. Campina Ice Cream Industry disajikan pada Tabel 9. Hasil dari Tabel 9 menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yaitu sebanyak 19 orang (52,78%) berpendapat sistem penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan di PT. Campina Ice Cream Industry masih bersifat agak tertutup.

Tabel 9. Pendapat Karyawan Mengenai Keterbukaan Sistem Penilaian Prestasi Kerja yang Dilaksanakan di PT. Campina Ice Cream Industry

Pilihan Jawaban Responden	Karyawan yang Dinilai	
	Σ	%
Sangat tertutup	-	-
Tertutup	5	13,89
Agak tertutup	19	52,78
Agak terbuka	5	13,89
Terbuka	7	19,44
Sangat terbuka	-	-

Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap karyawan, karyawan menilai sudah terdapat banyak kemajuan dalam faktor keterbukaan sistem penilaian prestasi kerja yang berlaku saat ini dibandingkan dengan sistem penilaian sebelumnya. Namun sebagian karyawan masih belum mengetahui faktor-faktor apa saja yang menjadi penilaian prestasi kerja dan hal ini menyebabkan kecurigaan karyawan terhadap penilai karena bisa saja penilai memberi penilaian yang bagus hanya kepada karyawan yang dekat dengan penilai tanpa memperhatikan prestasi kerja karyawan tersebut.

Neal (2004) menyatakan karyawan ingin diukur kinerjanya berdasarkan standar objektif yang terbuka dan dapat dikomunikasikan sehingga karyawan akan terpacu untuk mencapai prestasi pada tingkat yang lebih tinggi.

D. Motivasi Kerja Karyawan

Pendapat karyawan mengenai kemampuan penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan selama ini untuk memotivasi kerja karyawan disajikan pada Tabel 10. Hasil dari Tabel 10 menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yaitu sebanyak 6 orang (16,67%) berpendapat sistem penilaian prestasi kerja mampu memotivasi karyawan untuk dapat bekerja dengan lebih baik lagi.

Tabel 10. Pendapat Karyawan Mengenai Kemampuan Penilaian Prestasi Kerja untuk Memotivasi Kerja Karyawan

Pilihan Jawaban Responden	Karyawan yang Dinilai	
	Σ	%
Sangat tidak setuju	4	11,11
Tidak setuju	9	25
Agak tidak setuju	5	13,89
Agak setuju	3	8,33
Setuju	9	25
Sangat setuju	6	16,67

E. Prestasi Kerja Karyawan

Pendapat karyawan mengenai hasil penilaian prestasi kerja dapat digunakan sebagai sarana untuk memperbaiki prestasi kerja karyawan disajikan pada Tabel 11. Hasil dari Tabel 11 menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yaitu sebanyak 13 orang (37,14%) berpendapat sistem penilaian prestasi kerja dapat berfungsi sebagai upaya untuk memperbaiki prestasi kerja karyawan

Tabel 11. Pendapat Karyawan Mengenai Hasil Penilaian Prestasi Kerja Dapat Digunakan sebagai Sarana untuk Memperbaiki Prestasi Kerja Karyawan

Pilihan Jawaban Responden	Karyawan yang Dinilai	
	Σ	%
Sangat tidak setuju	4	11,43
Tidak setuju	3	8,57
Agak tidak setuju	3	8,57
Agak setuju	7	20,00
Setuju	13	37,14
Sangat setuju	5	14,29

F. Umpan Balik Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Pendapat karyawan mengenai umpan balik penilaian prestasi kerja karyawan disajikan pada Tabel 12.

Tabel 12. Pendapat Karyawan Mengenai Umpan Balik Penilaian Prestasi Kerja

Pilihan Jawaban Responden	Karyawan yang Dinilai	
	Σ	%
Sangat tidak setuju	7	19,44
Tidak setuju	7	19,44
Agak tidak setuju	5	13,89
Agak setuju	6	16,67
Setuju	6	16,67
Sangat setuju	5	13,89

Hasil dari Tabel 12 menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yaitu sebanyak 7 orang (19,44%) berpendapat sistem penilaian prestasi kerja memiliki umpan balik bagi karyawan dimana hasil dari penilaian akan berpengaruh terhadap promosi ataupun penempatan karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian Mulida (2010), penilaian prestasi kerja berpengaruh terhadap promosi jabatan karyawan secara berturut-turut yaitu pihak-pihak yang menilai, proses penilaian prestasi kerja, dan pemanfaatan hasil penilaian. Sedangkan besarnya pengaruh promosi jabatan karyawan secara berturut-turut terdiri dari prosedur promosi jabatan, syarat promosi jabatan, asas promosi jabatan, tujuan promosi jabatan dan dasar promosi jabatan.

G. Perlunya Perbaikan dalam Proses Pelaksanaan Prestasi Kerja Karyawan

Pendapat karyawan mengenai perlunya perbaikan dalam proses pelaksanaan prestasi kerja karyawan disajikan pada Tabel B. Hasil dari Tabel B menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yaitu sebanyak 30 orang (90,91%) berpendapat pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan perlu diperbaiki.

Tabel 13. Pendapat Karyawan Mengenai Perlunya Perbaikan dalam Proses Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Pilihan Jawaban Responden	Karyawan yang Dinilai	
	Σ	%
Ya	30	90,91
Tidak	3	9,09

Pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan perlu diperbaiki karena dalam pelaksanaannya karyawan masih banyak yang belum memahami faktor-faktor apa yang menjadi penilaian karena selama ini karyawan hanya mengetahui absensi menjadi faktor dalam penilaian prestasi kerja karyawan. Karyawan berpendapat dengan penilaian yang objektif dan transparan akan dapat memperbaiki kinerja karyawan.

4.4 Rank Spearman

Analisis rank spearman dilakukan untuk menguji ada atau tidaknya korelasi yang signifikan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Dalam penelitian ini diteliti antara variabel efektifitas penilaian prestasi kerja, variabel prosedur penilaian dan dampak penilaian. Korelasi rank spearman bertujuan untuk melihat adanya hubungan antara prosedur penilaian dan dampak penilaian terhadap efektifitas penilaian prestasi kerja yang dilakukan di PT. Campina Ice Cream Industry cabang Parung, Bogor.

Hipotesis yang digunakan untuk menganalisa hubungan antara prosedur penilaian terhadap efektifitas penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut :

Ho : tidak ada hubungan antara prosedur penilaian dengan efektifitas penilaian prestasi kerja

H1 : ada hubungan antara prosedur penilaian dengan efektifitas penilaian prestasi kerja

Hipotesis yang digunakan untuk menganalisa hubungan antara dampak penilaian terhadap efektifitas penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut :

Ho : tidak ada hubungan antara dampak penilaian dengan efektifitas penilaian prestasi kerja

H1 : ada hubungan antara dampak penilaian dengan efektifitas penilaian prestasi kerja

4.4.1 Hasil Korelasi Rank Spearman untuk Hubungan antara Prosedur Penilaian dengan Efektifitas Penilaian

Tabel 14 menyajikan informasi berdasarkan hasil korelasi rank spearman untuk hubungan antara prosedur penilaian terhadap efektifitas penilaian yang menunjukkan adanya hubungan yang searah.

Tabel 14. Hasil Rekapitulasi Rank Spearman untuk Hubungan Antara Prosedur Penilaian dengan Efektifitas Penilaian

	Prosedur Penilaian
Rs	0.8790
Zhit	5.200
Z $\alpha/2$	1.9600
Korelasi	Searah
Kesimpulan	Tolak Ho

Hasil korelasi rank spearman untuk hubungan antara prosedur penilaian terhadap efektifitas penilaian menghasilkan nilai Z hitung (5.200) lebih besar dibandingkan dengan nilai Z $\alpha/2$ (1.9600) sehingga Ho ditolak. Hal ini menunjukkan adanya korelasi yang signifikan antara prosedur penilaian dengan efektifitas penilaian, artinya bila prosedur penilaian yang dilakukan di PT. Campina Ice Cream Industry berjalan baik maka penilaian terhadap prestasi kerja karyawan juga akan semakin efektif.

Prosedur penilaian yang dilaksanakan oleh PT. Campina Ice Cream Industry dapat dikatakan berjalan baik apabila penilaian yang dilakukan tidak berdasarkan subyektivitas penilai, melainkan berdasarkan pengetahuan dan ketrampilan karyawan. Selain itu prosedur penilaian juga dapat dikatakan baik bila PT. Campina Ice Cream Industry memberikan umpan balik terhadap hasil penilaian prestasi kerja karyawan yaitu dengan mengembangkan karir karyawan. Rao (1996) menyatakan bahwa karyawan akan lebih baik apabila mereka mengetahui organisasi member karyawan peluang untuk berkembang dan sejauh mungkin mempergunakan kemampuan mereka.

Peran sistem penilaian kinerja semakin penting karena didalam suatu perusahaan yang mempekerjakan sumberdaya manusia dengan aneka ragam latar belakang akan memperbesar kemungkinan terjadinya perbedaan kepentingan antara sumberdaya manusia dan perusahaan (Soetjipto, 2001).

Mayasari (2003) dalam penelitiannya yang berjudul kajian keterkaitan penilaian prestasi kerja dan pemberian kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan dilingkungan bank BTPN cabang Sukabumi menyatakan pelaksanaan penilaian prestasi kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan dan karyawan akan mampu mencapai kinerja maksimal jika memiliki motif berprestasi tinggi.

4.4.2 Hasil Korelasi Rank Spearman untuk Hubungan antara Dampak Penilaian terhadap Efektivitas Penilaian

Tabel 15 menyajikan informasi berdasarkan hasil korelasi rank spearman untuk hubungan antara dampak penilaian terhadap efektivitas penilaian yang menunjukkan adanya hubungan yang searah.

Tabel 15. Hasil Rekapitulasi Rank Spearman

	Prosedur Penilaian	Dampak Penilaian
Rs	0.8790	0.9156
Zhit	5.200	5.4170
Z $\alpha/2$	1.9600	1.9600
Korelasi	Searah	Searah
Kesimpulan	Tolak Ho	Tolak Ho

Hasil korelasi rank spearman untuk hubungan antara dampak penilaian terhadap efektivitas penilaian menghasilkan Z hitung (5.4170) lebih besar dibandingkan dengan nilai Z $\alpha/2$ (1.9600) sehingga Ho ditolak. Hal ini menunjukkan adanya koelasi yang signifikan, artinya bila karyawan memperlihatkan dampak yang baik terhadap hasil penlaian yang dilaksanakan di PT. Campina Ice Cream Industry maka penilaian terhadap prestasi kerja karyawan juga akan semakin efektif.

Dampak yang baik yang ditunjukkan oleh karyawan yaitu karyawan semakin termotivasi untuk bekerja dengan lebih giat. Selain itu karyawan juga akan mempunyai motivasi untuk memperbaiki kinerjanya.

Hasil analisa ini sesuai dengan pernyataan Mokoginta (2004), indicator keberhasilan aktivitas penilaian kinerja adalah karyawan mendapatkan umpan balik obyektif atas kinerjanya dan dapat memperbaiki diri sehingga karyawan mampu menampilkan kinerja sebagaimana yang diharapkan sesuai dengan kompetensinya.

Sependapat dengan Andriani (2002) dalam penelitiannya yang berjudul persepsi karyawan terhadap penilaian kinerja di CIFOR yang menyatakan bahwa penilaian kinerja seharusnya member dampak positif terhadap motivasi karyawan dalam perusahaan.

Hal ini merupakan salah satu tugas bagi pihak manajemen PT. Campina Ice Cream Industry untuk memotivasi para karyawannya melalui terciptanya motif berprestasi untuk pencapaian kinerja karyawan.

4.5 Rekomendasi

Karyawan merupakan sumberdaya manusia perusahaan yang merupakan salah satu faktor keberhasilan perusahaan. Kinerja perusahaan menentukan apakah suatu perusahaan dapat mencapai tujuan dan sasarannya atau sebaliknya. Karyawan ingin mengetahui seberapa bagus pekerjaan mereka dan timbal balik yang diperolehnya berdasarkan kinerja tersebut. Oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk dapat menciptakan suatu sistem penilaian prestasi kerja yang objektif dan menyeluruh sehingga karyawan dapat mengetahui seberapa bagus hasil kinerja mereka.

Efektivitas suatu penilaian prestasi kerja dapat dilihat dari bagaimana perusahaan melaksanakan prosedur penilaian kerja dan bagaimana hasil dari penilaian prestasi kerja memberikan dampak yang positif bagi karyawan. Dari segi prosedur penilaian prestasi kerja, PT. Campina Ice Cream Industry perlu menerapkan sistem penilaian dimana karyawannya dinilai dengan tidak berdasarkan subyektivitas penilai, melainkan dengan melihat pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh karyawan.

Penilaian prestasi kerja karyawan merupakan salah satu upaya yang dilakukan perusahaan dalam rangka pengembangan sumberdaya manusia perusahaan. Pengembangan sumberdaya manusia mencakup aktivitas bagaimana memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih giat. Motivasi kerja karyawan sangat diperlukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga produktivitas kerja meningkat. Untuk itu, peran pihak manajemen sangat besar dalam memotivasi karyawan agar menghasilkan kinerja yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Untuk dapat termotivasi dan menjadi produktif, PT. Campina Ice Cream Industry perlu mengetahui minat dan kepuasan karyawan. Dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan di PT. Campina Ice Cream Industry, pihak manajemen perlu menerapkan sistem penilaian prestasi kerja yang dapat diterima oleh karyawan dan hasil dari penilaian tersebut dapat memuaskan karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penilaian prestasi kerja di PT. Campina Ice Cream Industry merupakan suatu sistem formal yang diberlakukan untuk melakukan pengkajian dan evaluasi terhadap kinerja pegawai atas pekerjaannya. Dalam penelitian ini, data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan analisis frekuensi dan analisis rank spearman.

Hasil penelitian juga menunjukkan masih ada kekurangan terhadap penilai yang berkaitan dengan masih adanya unsur subyektifitas dalam penilaian. Selain itu tidak semua penilai berpedoman pada catatan harian karyawan dalam melakukan penilaian dan hanya sebagian penilai yang pernah mendapatkan pelatihan mengenai penilaian prestasi kerja karyawan.

Hasil korelasi rank spearman menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara prosedur penilaian prestasi kerja karyawan dengan efektivitas penilaian dan adanya hubungan yang signifikan antara dampak penilaian prestasi kerja karyawan dengan efektivitas penilaian.

5.2 Saran

Dari hasil evaluasi pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan di PT. Campina Ice Cream Industry, peneliti memandang perlu bagi manajemen PT. Campina Ice Cream Industry untuk melakukan berbagai perbaikan dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan. Perbaikan-perbaikan yang disarankan oleh peneliti adalah sebagai berikut :

1. Pada umumnya karyawan baru mengetahui adanya penilaian prestasi kerja pada saat pelaksanaan penilaian berlangsung. Oleh karena itu sebaiknya karyawan baru sudah dikomunikasikan terlebih dahulu mengenai kebijakan perusahaan untuk melakukan penilaian prestasi kerja sebelum pelaksanaan penilaian tersebut dilakukan. Pimpinan juga perlu mengkomunikasikan sistematika penilaian prestasi kerja di PT. Campina Ice Cream Industry secara transparan yang meliputi informasi mengenai waktu pelaksanaan, siapa yang

akan menilai dan format penilaian prestasi kerja. Dengan demikian karyawan sudah benar-benar mengetahui dengan jelas mengenai kebijakan penilaian prestasi kerja di PT Campina Ice Cream Industry dan mengetahui faktor-faktor apa saja yang dinilai dari karyawan.

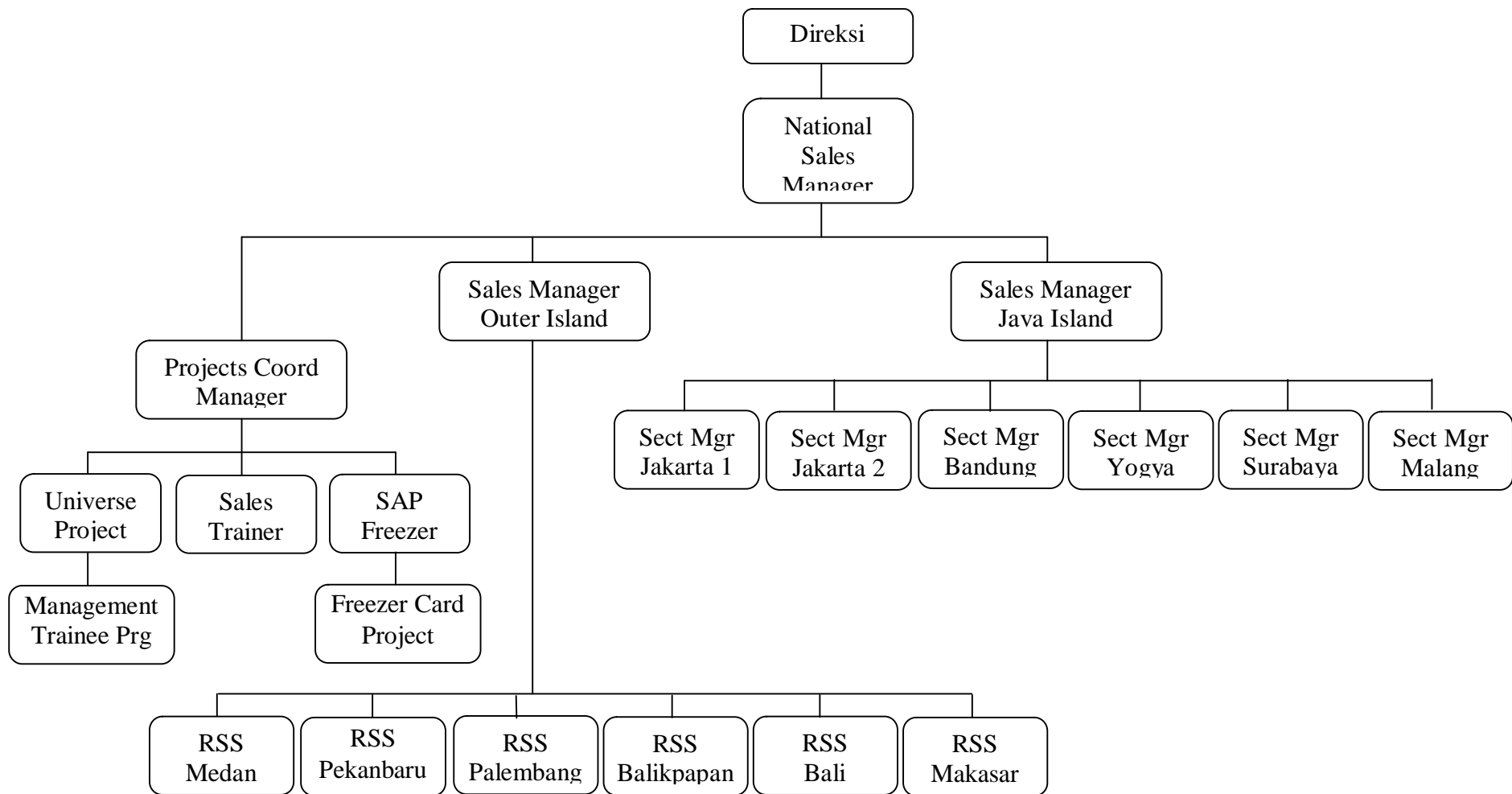
2. Manajemen PT. Campina Ice Cream Industry sebaiknya memiliki buku pedoman penilaian prestasi kerja yang standar sehingga penilai dapat secara langsung menerapkan pedoman penilaian tersebut terhadap karyawan. Dengan demikian karyawan tidak merasa bingung dengan perhitungan persentase kenaikan gaji yang selama ini selalu berubah setiap tahunnya.
3. Sebelum formulir hasil penilaian prestasi kerja diserahkan kepada bagian personalis, penilai sebaiknya menginformasikan terlebih dahulu hasil penilaian kepada karyawan. Hal ini dimaksudkan agar karyawan dapat mengetahui hasil penilaian prestasi kerjanya secara terperinci sehingga mengurangi timbulnya kecurigaan karyawan terhadap hasil penilaian. Hal ini juga dimaksudkan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan bila ada protes dari karyawan terhadap hasil penilaian.
4. Manajemen PT. Campina Ice Cream Industry sebaiknya mempertimbangkan kompensasi selain kenaikan gaji sebagai sistem timbal balik dari penilaian prestasi kerja yang berlaku, yaitu berupa promosi yang disesuaikan dengan besarnya organisasi dan kebutuhan jabatan yang diperlukan oleh perusahaan bagi karyawan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Hal ini dimaksudkan agar karyawan termotivasi untuk lebih meningkatkan kinerja karena adanya harapan untuk mendapatkan jabatan yang lebih baik.
5. Sebaiknya semua penilai telah mendapatkan pelatihan mengenai penilaian prestasi kerja, oleh karena itu pihak manajemen perlu mempertimbangkan untuk mengadakan pelatihan khusus mengenai penilaian prestasi kerja atau dengan mengikutsertakan para pimpinan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan mengenai penilaian prestasi kerja yang diselenggarakan oleh lembaga-lembaga lain diluar PT. Campina Ice Cream Industry. Hal ini dimaksudkan untuk menambah pengetahuan para pimpinan mengenai perkembangan metoda penilaian prestasi kerja dan bagaimana melakukan penilaian prestasi kerja yang efektif dan dapat diterima karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

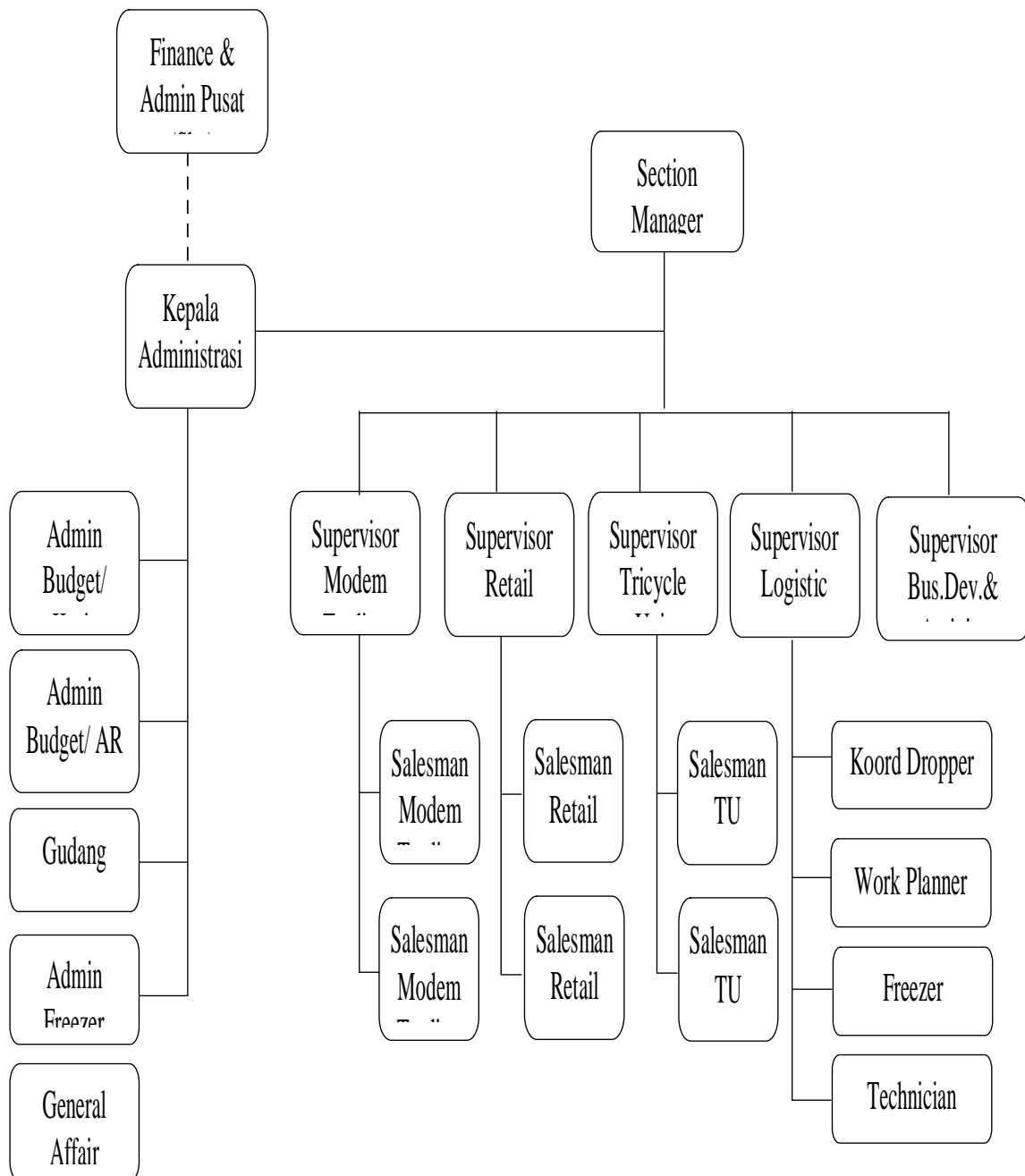
- Andriani, R. 2002. Analisis Persepsi Karyawan terhadap Sistem Penilaian Kinerja di CIFOR. Laporan Geladikarya, MMAIPB Bogor. Tidak Dipublikasikan.
- Arep, I dan Hendri Tanjung. 2003. Manajemen Motivasi. Penerbit PT. Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.
- _____. 2002. Manajemen Sumberdaya Manusia. Universitas Trisakti. Jakarta.
- Atmosoeparto, K. 2000. Menuju SDM Berdaya. PT. Elex Komputindo. Jakarta.
- Bacal, R. 2002. Performance Management. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Iskandar. 2004. Puaskah Anda terhadap Perspektif Sistem Manajemen Kinerja. Rubrik Manajemen. www.google.com.
- Jachjasaputra, H. 2004. Banyak Keluhan terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah. www.jabar.go.id.
- Mangkuprawira, S. 2002. Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik. Penerbit Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Mayasari, I. 2003. Kajian Keterkaitan Penilaian Prestasi Kerja dan Pemberian Kompensasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Lingkungan Bank BTPN cabang Sukabumi. Laporan Geladikarya. MMA-IPB Bogor. Tidak Dipublikasikan.
- Maulida, N. 2010. Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja terhadap Promosi Jabatan Karyawan PT X Bogor. Skripsi. Institut Pertanian Bogor.
- Miftah, E. 2001. Kelemahan DP3 dalam Penilaian Kinerja PNS. www.google.com.
- Mokoginta, U.A. 2004. Penilaian Kinerja PNS : Suatu Perspektif Psikologi. Bahan Seminar HUT BKN. Jakarta.
- Moon, P. 1993. Penilaian Karyawan. Seri Manajemen No. 158. Lembaga PPM dan PT. Binaman Pressindo. Jakarta.
- Neal, J. 2004. Panduan Evaluasi Kinerja Karyawan. Prestasi Pustaka Publisher. Jakarta.
- Prasetya, G.T. dan Widijo, H. M. 2003. Climbing to the Top : 20 Cara Kunci Mencapai Puncak Karier. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Rao, T. V. 1996. Penilaian Prestasi Kerja : Teori dan Praktek. Seri Manajemen No. 25. Lembaga PPM dan PT. Binaman Pressindo. Jakarta.

- Simamora, H. 2001. Manajemen Sumberdaya Manusia. Penerbit STIE YKPN. Yogyakarta.
- Soetjipto, B. 2001. Manajemen Sumberdaya Manusia : Sebuah Tinjauan Komprehensif. Usahawan No. 11 th. XXX November 2001.
- Umar, H. 1998. Riset Sumberdaya Manusia dalam Organisasi. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Lampiran 1. Struktur Organisasi Penjualan dan Distribusi PT. Campina Ice Cream Industry



Lampiran 2. Struktur Organisasi Penjualan dan Distribusi PT. Campina Ice Cream Industry di Tingkat Kantor Cabang



Lampiran 3. Format Penilaian Prestasi Kerja Karyawan di PT. Campina Ice Cream Industry

Bulan					
Nama					
Bagian					
Perwakilan					
Pekerjaan Harian					
DIVISI : ADMINISTRASI					
1.	Masuk Kantor – 30 point	> 8.00	7.50 – 8.00	< 7.50	Point
	Masuk sebelum jam 07.50			30	
	Masuk jam 07.50 – 08.00		20		
	Masuk lewat jam 08.00	0			
2.	Aktivitas – 40 point	K	C	B	
	Ketepatan menyelesaikan laporan	3	7	10	
	Kebenaran/kerapihan pembuatan laporan	3	7	10	
	Hubungan kerja dengan bagian lain	3	7	10	
	Tidak ada teguran dari atasan/salestorce	3	7	10	
3.	Jam Lembur/bulan – 30 point	K	C	B	
	Tidak pernah lembur			30	
	0 – 20 jam lembur per bulan		20		
	20 – 50 jam lembur per bulan	10			
	Diatas 50 jam lembur per bulan	0			
4.	Absensi – 20 point	K	C	B	
	100 % masuk kerja			20	
	95 % masuk kerja		10		
	90 % masuk kerja	0			
TOTAL					
Kriteria					

Sambungan Lampiran 3. Format Penilaian Prestasi Kerja Karyawan di PT. Campina Ice Cream Industry

KELOMPOK JABATAN
SATPAM

NAMA	
ID Karyawan	

		Sangat Baik	Baik	Cukup	Buruk	Actual	Score
1	Kehadiran Tahun 2003 (kecuali cuti)	100 %	96%-99%	91%-95%	< 91%		
		10	8	6	4		
2	Kedisiplinan dalam Penegakan Aturan	10	8	6	4		
3	Kemampuan Menghandle Masalah yang Timbul dalam Bertugas	10	8	6	4		
4	Ketaatan terhadap Instruksi Pimpinan	10	8	6	4		
TOTAL SCORE		40	32	24	16		
						Total Score	
						Kriteria	

Tanggal

Penilai

Mengetahui

Section Manager/Spv. SP

Ka. Administrasi

Sambungan Lampiran 3. Format Penilaian Prestasi Kerja Karyawan di
PT. Campina Ice Cream Industry

KELOMPOK JABATAN
KASIR/AR/ADM.FRZ/OPERATOR

NAMA	
ID Karyawan	

		Sangat Baik	Baik	Cukup	Buruk	Actual	Score
1	Kualitas Ketelitian & Kecepatan Bekerja	10	8	6	4		
2	Kehadiran Tahun 2003 (<i>kecuali cuti</i>)	100 %	96%-99%	91%-95%	< 91%		
		10	8	6	4		
3	Kreatifitas & Tanggung Jawab dalam Menyelesaikan Pekerjaan	10	8	6	4		
4	Kerapihan & Ketepatan Data Laporan	10	8	6	4		
TOTAL SCORE		40	32	24	16		
						Total Score	
						Kriteria	

Tanggal
Penilai

Mengetahui

Ka. Administrasi

Section Manager

Sambungan Lampiran 3. Format Penilaian Prestasi Kerja Karyawan di PT. Campina Ice Cream Industry

ASPEK	No	Tugas Utama	Target/Sasaran	Nilai	
<p>PENILAIAN 1</p> <p>Perencanaan Prestasi</p> <p>Dalam aspek penilaian ini menentukan beberapa tugas pokok yang paling utama / signifikan dan tentukan standard pencapaian atau sasarannya. Yang mencerminkan sasaran departemen dan sasaran perusahaan.</p> <p>Untuk disebut cukup baik, sasaran atau standard pencapaian kerja, harus menunjukkan salah satu atau keempat factor sebagai berikut :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kualitas/mutu yang diharapkan. - Kualitas/jumlah yang menjadi target. - Biaya yang ditargetkan. - Waktu pencapaian 					
	1	<p>“ Contoh”</p> <p>Melakukan penjualan product perusahaan sesuai dengan target yang telah ditentukan</p>	<p>“Contoh”</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pencapaian < 80 % - Pencapaian 80% - 94% (dibawah target) - Pencapaian 95% - 100% (sesuai target) - Pencapaian 101% - 105% - Pencapaian > 105% 	3	
		Komentar hasil kerja :			
	2	<p>“ Contoh”</p> <p>Melakukan penagihan atas nota-nota penjualan, sesuai jatuh tempo yang telah ditentukan</p>	<p>“ Contoh”</p> <p>Rata-rata umur piutang :</p> <ul style="list-style-type: none"> - > 31 hari - 21 – 30 hari (dibawah target) - 18 – 20 hari (sesuai target) - 15 – 17 hari - < 15 hari 	4	
		Komentar hasil kerja :			
	3	<p>“DLL. Sampai maksimal 8 tugas utama dan target/sasaran”</p>			
		Komentar hasil kerja :			

Skala penilaian ;

Nilai 1 – untuk jauh dibawah target/sasaran Nilai 3 – Untuk sesuai target/sasaran

Nilai 5-

Untuk jauh melebihi target/sasaran

Nilai 2 – Untuk dibawah target/sasaran

Nilai 4 – Untuk melebihi target/sasaran

<p>ASPEK PENILAIAN 2 K o m p e t e n s i</p> <p>Kompetensi adalah ketrampilan dan perilaku untuk mencapai sasaran</p> <p>Definisi Pelanggan ; Pelanggan internal ; rekan kerja, bawahan, atasan, didalam dan antara departemen. Pelanggan eksternal ; Client diluar perusahaan</p> <p>Keahlian Produksi ; Secara umum diukur dari sejauh mana karyawan dapat menghasilkan pekerjaan sesuai jabatannya</p>	1	<p>Kerja sam Tim ; Berpatisipasi aktif dan memperlancar kerjasama tim; mengambil tindakan dengan memperhatikan perasaan dan kebutuhan orang lain; menyadari dampak perilaku seseorang terhadap perilaku orang lain.</p>	<p>Nilai</p> <input type="text"/>
		Komentar Penilai :	
	2	<p>Orientasi Kepuasan Pelanggan ; Berusaha untuk mendengarkan dan mengerti pelanggan (internal dan eksternal) ; mengantisipasi kebutuhan pelanggan ; memberikan prioritas pda kepuasan pelanggan</p>	<p>Nilai</p> <input type="text"/>
		Komentar Penilai :	
	3	<p>Ketelitian ; Menyelesaikan tugas dengan memperhatikan semua hal yang berkaitan sampai hal-hal yang kecil ; menaruh perhatian terhadap semua aspek pekerjaan ; memeriksa proses dan tugas dengan seksama ; mempertahankan ketelitian untuk jangka waktu lama</p>	<p>Nilai</p> <input type="text"/>
		Komentar Penilai :	
	4	<p>Keahlian Produksi ; Mencapai prestasi yang memuaskan dalam bidang produksi/operasi</p>	<p>Nilai</p> <input type="text"/>
		Komentar Penilai :	
	5	<p>Inisiatif ; Menunjukkan tanggapan terhadap kejadian-kejadian untuk mencapai sasaran ; aktif memulai dari pada menunggu secara pasif ; mengambil tindakan yang lebih baik; bersikap proaktif</p>	<p>Nilai</p> <input type="text"/>
		Komentar Penilai :	

<p>ASPEK PENILAIAN 3 I n t e g r i t a s</p> <p>Dalam aspek penilaian ini yang diartikan integritas adalah prilaku yang dibutuhkan dalam menyesuaikan terhadap norma-norma dan etika organisasi. Dalam pelaksanaannya <u>setiap penilai diharapkan berkoordinasi dengan Human Resources Dept.</u></p>	6	<p>Sikap dan Disiplin Kerja ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memegang/menjalankan norma-norma social dan etika organisasi - Menunjukkan perhatian dalam menentukan langkah/tindakan bagi diri sendiri atau orang lain dan organisasi, yang didasarkan pada aturan-aturan yang dikeluarkan oleh perusahaan. - Memberikan perhatian terhadap Falsafah/peraturan perusahaan 	<p>Nilai</p> <input type="text"/>
		Komentar Penilai :	
	7	<p>Absensi ; Sejauh mana karyawan dalam melaksanakan ketentuan absensi, kehadiran dan ketepatan waktu kerja</p>	<p>Nilai</p> <input type="text"/>
		Komentar Penilai :	

Skala penilaian ;

Nilai 1-Untuk jauh dibawah target/sasaran
Untuk jauh melebihi target/sasaran

Nilai 2-Untuk dibawah target/sasaran

Nilai 3-Untuk sesuai target/sasaran

Nilai 4-Untuk melebihi target/sasaran

Nilai 5-

Keterangan :

Bobot Penilaian

Dari dua aspek yang dinilai diperoleh dari tahapan manajemen prestasi yaitu ;

1. Tugas Utama berbanding Target/Sasaran yang diperoleh dari Perencanaan Prestasi, diberikan bobot 70 %
2. Sejauh mana karyawan memiliki Kompetensi dan integritas yang distandarkan, diberikan bobot 30 %.

Perhitungan Nilai Prestasi

A. Nilai rata-rata setiap periode

1. Rata-rata pencapaian sasaran / target X 0,7
2. Rata-rata pencapaian Kompetensi dan Integritas X 0,3

Sub total nilai rata-rata per periode :

% pencapaian sasaran / target + % pencapaian kompetensi dan integritas

B. Total nilai periode satu tahun

Adalah total nilai rata-rata periode satu tahun dikurangi point pelanggaran/ sanksi atau ditambah point prestasi khusus.

Periode I	Periode II	Periode III	Periode IV
Nilai rata-rata prestasi <input type="text"/>	Nilai rata-rata prestasi <input type="text"/>	Nilai rata-rata prestasi <input type="text"/>	Nilai rata-rata prestasi <input type="text"/>
Penilaian ini telah disepakati bersama oleh : Ttd	Penilaian ini telah disepakati bersama oleh : Ttd	Penilaian ini telah disepakati bersama oleh : Ttd	Penilaian ini telah disepakati bersama oleh : Ttd
Karyawan _____	Karyawan _____	Karyawan _____	Karyawan _____
Penilai 1 / Atasan _____	Penilai 1 / Atasan _____	Penilai 1 / Atasan _____	Penilai 1 / Atasan _____
Penilai 2 / Atasa Penilai _____	Penilai 2 / Atasa Penilai _____	Penilai 2 / Atasa Penilai _____	Penilai 2 / Atasa Penilai _____
Komentar / lain-lain	Komentar / lain-lain	Komentar / lain-lain	Komentar / lain-lain

Catatan karyawan dalam periode satu tahun

- Penambahan atas prestasi
- Khusus sebesar 1 poin
- Pengurangan atas catatan sanksi
- Tertulis
- Teguran tertulis = 0,5 point
- Surat peringatan 1 = 0,75 point
- Surat peringatan 2 = 1 point
- Surat peringatan 3 = 1,5 point

Prestasi Khusus

Pelanggaran / sanksi tertulis

<p>HASIL AKHIR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hasil akhir prestasi karyawan dalam periode satu tahun digambarkan melalui nilai rata-rata dari periode I, II, III dan IV • Pencapaian prestasi akan dijadikan salah satu komponen dalam menentukan kenaikan Gaji Karyawan <p>CATATAN PENILAI</p>		<p>Scor 0 – 1.5 - jauh dibawah target/sasaran E = %</p> <p>Scor 1.6 – 2.5 - dibawah target/sasaran D =</p> <p>Scor 2.6 – 3.5 - sesuai target/sasaran C = %</p> <p>Scor 3.6 – 4.5 - melebihi target/sasaran B = %</p> <p>Scor 4.6 – 5.5 - jauh melebihi target/sasaran A =</p>
---	--	---

Lampiran 4. Hubungan antara Variabel Prosedur Penilaian terhadap Efektivitas Penilaian

Responden	Total Jawaban Y	Total Jawaban X1	Ranking Jawaban Y	Ranking Jawaban X1	Selisih (di)	Kuadrat Selisih (di²)
R1	9	4	29	28.5	-0.5	0.25
R2	15	6	18	23.5	5.5	30.25
R3	14	12	21	2	-19	361
R4	15	6	18	23.5	5.5	30.25
R5	19	9	10.5	11	0.5	0.25
R6	19	8	10.5	16	5.5	30.35
R7	19	9	10.5	11	0.5	0.25
R8	15	7	18	20.5	2.5	6.25
R9	8	5	30.5	25.5	-5	25
R10	13	7	24	10.5	-13.5	182.25
R11	18	8	14	16	2	4
R12	14	7	21	20.5	-0.5	0.25
R13	11	3	27.5	32	4.5	20.25
R14	19	12	10.5	2	-8.5	72.25
R15	14	8	21	16	-5	25
R16	8	4	30.5	28.5	-2	4
R17	22	11	3.5	4.5	1	1
R18	13	8	24	16	-8	64
R19	23	11	2	4.5	2.5	6.25
R20	4	2	35.5	35	-0.5	0.25
R21	22	10	3.5	7	3.5	12.25
R22	20	10	6	7	1	1
R23	20	9	6	11	5	25
R24	20	10	6	7	1	1

Responden	Total Jawaban Y	Total Jawaban X1	Ranking Jawaban Y	Ranking Jawaban X1	Selisih (di)	Kuadrat Selisih (di ²)
R25	19	9	10.5	11	0.5	0.25
R26	19	9	10.5	11	0.5	0.25
R27	7	3	32.5	32	-0.5	0.25
R28	11	4	27.5	28.5	1	1
R29	7	3	32.5	32	-0.5	0.25
R30	17	7	15.5	20.5	5	25
R31	24	12	1	2	1	1
R32	12	4	26	28.5	2.5	6.25
R33	13	5	24	25.5	1.5	2.25
R34	5	2	34	35	1	1
R35	17	8	15.5	16	0.5	0.25
R36	4	2	35.5	35	-0.5	0.25
						940.5

$R_s = 0.8790$ artinya Y & X2 berkorelasi

Pengujian

H_0 Kedua variabel tidak berhubungan nyata

H_1 Kedua variabel berhubungan nyata (uji 2 arah)

$Z_{hit} = 5.200$

$Z_{\alpha/2} = 1.9600$ (95 % kepercayaan)

$Z_{hit} > Z_{\alpha/2}$ Tolak H_0 pada taraf nyata alfa (uji 2 arah)

Lampiran 5. Hubungan antara Variabel Dampak Penilaian terhadap Efektivitas Penilaian

Responden	Total Jawaban Y	Total Jawaban X2	Ranking Jawaban Y	Ranking Jawaban X2	Selisih (di)	Kuadrat Selisih (di ²)
R1	9	5	29	27.5	-1.5	2.25
R2	15	9	18	16	-2	4
R3	14	2	21	35	14	196
R4	15	9	18	16	-2	4
R5	19	10	10.5	10.5	0	0
R6	19	11	10.5	5	-5.5	30.25
R7	19	10	10.5	10.5	0	0
R8	15	8	18	20	2	4
R9	8	3	30.5	32.5	2	4
R10	13	6	24	25.5	1.5	2.25
R11	18	10	14	10.5	-3.5	12.25
R12	14	8	21	20	-1	1
R13	11	8	27.5	20	-7.5	56.25
R14	19	7	10.5	23.5	13	169
R15	14	6	21	22.5	1.5	2.25
R16	8	4	30.5	30	-0.5	0.25
R17	22	11	3.5	5	1.5	2.25
R18	13	5	24	27.5	3.5	12.25
R19	23	12	2	2	0	0
R20	4	2	35.5	35	-0.5	0.25
R21	22	12	3.5	2	-1.5	2.25
R22	20	10	6	10.5	4.5	20.25
R23	20	11	6	5	-1	1
R24	20	10	6	10.5	4.5	20.25

Responden	Total Jawaban Y	Total Jawaban X2	Ranking Jawaban Y	Ranking Jawaban X2	Selisih (di)	Kuadrat Selisih (di ²)
R25	19	10	10.5	10.5	0	0
R26	19	10	10.5	10.5	0	0
R27	7	4	32.5	30	-2.5	6.25
R28	11	7	27.5	23.5	-4	16
R29	7	4	32.5	30	-2.5	6.25
R30	17	10	15.5	10.5	-5	25
R31	24	12	1	2	1	1
R32	12	8	26	20	-6	36
R33	13	8	24	20	-4	16
R34	5	3	34	32.5	-1.5	2.25
R35	17	9	15.5	16	0.5	0.25
R36	4	2	35.5	35	-0.5	0.25
						655.5

$R_s = 0.9156$ artinya Y & X2 berkorelasi

Pengujian

H_0 Kedua variabel tidak berhubungan nyata

H_1 Kedua variabel berhubungan nyata (uji 2 arah)

$Z_{hit} = 5.4170$

$Z_{\alpha/2} = 1.9600$ (95 % kepercayaan)

$Z_{hit} > Z_{\alpha/2}$ Tolak H_0 pada taraf nyata alfa (uji 2 arah)

Lampiran 6. Tabel Uji Korelasi Spearman

Tabel A.14*
 Nilai Kritik Koefisien Korelasi Peringkat Spearman

n	$\alpha = 0.05$	$\alpha = 0.025$	$\alpha = 0.01$	$\alpha = 0.005$
5	0.900			
6	0.829	0.886	0.943	
7	0.714	0.786	0.893	
8	0.643	0.738	0.833	0.881
9	0.600	0.683	0.783	0.833
10	0.564	0.648	0.745	0.794
11	0.523	0.623	0.736	0.818
12	0.497	0.591	0.703	0.780
13	0.475	0.566	0.673	0.745
14	0.457	0.545	0.646	0.716
15	0.441	0.525	0.623	0.689
16	0.425	0.507	0.601	0.666
17	0.412	0.490	0.582	0.645
18	0.399	0.476	0.564	0.625
19	0.388	0.462	0.549	0.608
20	0.377	0.450	0.534	0.591
21	0.368	0.438	0.521	0.576
22	0.359	0.428	0.508	0.562
23	0.351	0.418	0.496	0.549
24	0.343	0.409	0.485	0.537
25	0.336	0.400	0.475	0.526
26	0.329	0.392	0.465	0.515
27	0.323	0.385	0.456	0.505
28	0.317	0.377	0.448	0.496
29	0.311	0.370	0.440	0.487
30	0.305	0.364	0.432	0.478

*direproduksi dari E.G. Olds. " Distribution of sums of squares of rank differences for small samples." *Ann. Math Stat.*, vol. 9 (1938), dengan izin dari editor.