



RINGKASAN EKSEKUTIF

LAILA DIANA. 2006. Efektivitas Penilaian Prestasi Kerja Karyawan dan Pemanfaatannya di PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru, dibawah bimbingan **Prof. Dr. Ir. SJAFRI MANGKUPRAWIRA dan Dr. M. JOKO AFFANDI, S.U.**

PT Perkebunan Nusantara V (PTPN V) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang secara langsung bergerak dalam bidang usaha pertanian, khususnya subsektor perkebunan kelapa sawit di Propinsi Riau. PTPN V memiliki usaha yang bergerak dalam bidang usaha budidaya (subsistem *on-farm*) dan pengolahan lanjutan (subsistem *off-farm*) komoditi perkebunan. Olahan kelapa sawit dan karet merupakan produk yang dihasilkan oleh PTPN V melalui kegiatan produksi yang dijalankan.

Dalam suatu perusahaan, sumber daya manusia merupakan unsur yang paling penting dan sekaligus merupakan aset yang berharga. Karena itu sumber daya manusia perlu diperlakukan sesuai dengan harkat dan martabatnya, sehingga berperilaku positif dalam kehidupan perusahaan. Mengingat pentingnya sumber daya manusia, maka perlu adanya pengelolaan dari pihak manajemen sehingga dapat memberikan hasil kerja yang optimal bagi perusahaan. Salah satu cara untuk mengoptimalkan hasil kerja karyawan yaitu dengan mengadakan penilaian prestasi kerja karyawan sehingga karyawan terdorong untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih baik.

Saat ini PT. Perkebunan Nusantara V secara formal telah memiliki sistem dan pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan. Berdasarkan studi awal diperoleh keterangan tentang permasalahan yang sering kali muncul dalam pelaksanaan, yaitu penilaian masih cenderung bersifat subyektif dan sering kriteria penilaian berdasarkan perasaan dengan memperkirakan hasil kinerja karyawan sesuai perasaan masing-masing penilai serta prosedur penilaiannya masih banyak mengundang kontroversi karena kentalnya unsur subyektivitas yang didominasi oleh persepsi atasan dan tenggang rasa yang berlebihan. Keadaan tersebut memicu munculnya nilai akhir yang kurang mencerminkan kondisi yang sebenarnya. Disamping itu, penilaian prestasi kerja secara formal yang dilakukan setahun sekali dianggap kurang mampu mencerminkan hasil kinerja yang sesungguhnya terhadap karyawan dalam kurun waktu satu tahun penilaian.

Permasalahan yang diangkat pada penelitian ini adalah : (a) Seberapa jauh efektivitas penilaian prestasi kerja karyawan selama ini? (b) Apakah penilaian prestasi kerja berhubungan dengan penentuan kompensasi, promosi, dan pelatihan? (c) Bagaimana seharusnya yang dilakukan perusahaan agar penerapan sistem penilaian prestasi kerja lebih efektif?

Adapun tujuan penelitian ini adalah : (a) Menganalisis efektivitas penilaian prestasi kerja yang diterapkan di PT Perkebunan Nusantara V menurut persepsi karyawan. (b) Menganalisis hubungan antara hasil penilaian prestasi kerja karyawan dengan kebijakan perusahaan dalam penentuan kompensasi, promosi, dan pelatihan. (c) Merekomendasikan pembenahan penilaian prestasi kerja yang sesuai dengan harapan karyawan di PT Perkebunan Nusantara V agar sistem penilaian prestasi kerja lebih efektif.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.





Teknik pengambilan contoh dilakukan dengan cara *stratified random sampling*, di mana sampel diambil secara acak dengan memperhatikan strata yang ada berupa golongan jabatan. Penentuan jumlah contoh menggunakan rumus Slovin sehingga diperoleh jumlah contoh sebanyak 86 orang, terdiri atas 24 orang Karyawan Pimpinan dan 62 orang Karyawan Pelaksana. Teknik pengolahan data meliputi uji validitas dan reliabilitas terhadap butir pernyataan dengan metode *Cronbach Alpha* yang diolah dengan bantuan SPSS 11.5. Rataan Skor digunakan untuk menilai efektivitas penilaian prestasi kerja menurut persepsi responden dan korelasi Rank Spearman untuk melihat hubungan penilaian prestasi kerja karyawan dengan penentuan kompensasi, promosi dan pelatihan. Analisis varian menggunakan uji *Mann-Whitney* dan uji *Kruskal-Wallis* untuk mengetahui apakah ada perbedaan persepsi tentang efektivitas penilaian prestasi kerja karyawan berdasarkan karakteristik responden yang mencakup kelompok jabatan, usia, pendidikan, dan masa kerja responden.

Berdasarkan hasil rata-rata skor diketahui bahwa aspek relevansi, kemampuserimaan, keandalan dan sensitivitas menurut Karyawan Pimpinan berada pada rentang cukup setuju, artinya responden belum puas dengan pelaksanaan penilaian prestasi kerja berdasarkan aspek-aspek tersebut. Menurut Karyawan Pelaksana aspek keandalan dan sensitivitas berada pada rentang cukup kuat, artinya responden belum sepenuhnya setuju jika dikatakan bahwa penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan sudah andal dan belum sepenuhnya setuju jika dikatakan penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan selama ini sudah sensitif dalam membedakan kinerja karyawan yang baik dan tidak baik.

Ketidakefektifan penilaian prestasi kerja karyawan disebabkan karena belum jelasnya standar penilaian yang digunakan perusahaan. Disamping itu format formulir penilaian yang sangat sederhana tanpa didukung petunjuk pengisian memungkinkan timbulnya tafsiran yang berbeda-beda dari penilai. Ketidakuasan responden juga disebabkan terjadinya bias pada saat penilaian seperti adanya efek halo, kemurahan dalam memberikan nilai atau memberikan nilai yang tinggi kepada bawahannya dengan kurang memperhatikan hasil pekerjaan karyawan yang sesungguhnya, dan kecenderungan penilai untuk menilai berdasarkan apa yang diingatnya karena penilai tidak mempunyai catatan prestasi kerja dari karyawan yang dinilainya tersebut. Adapun kurang sensitifnya penilaian dikarenakan kurangnya kesadaran dari penilai dan ternilai akan pentingnya penilaian prestasi kerja sehingga penilaian dianggap sebagai formalitas tahunan.

Berdasarkan uji korelasi *Rank-Spearman* diketahui bahwa terdapat hubungan antara penilaian prestasi kerja dengan penentuan kompensasi, promosi, dan pelatihan. Pada Karyawan Pimpinan hubungan antara penilaian prestasi kerja dengan kompensasi adalah kuat, artinya bila prestasi kerja karyawan meningkat maka kompensasi yang diterima karyawan juga semakin meningkat. Pada Karyawan Pelaksana hubungan antara penilaian prestasi kerja dengan kompensasi adalah lemah, artinya bila nilai prestasi kerja karyawan baik atau tinggi, tidak serta merta kompensasi yang diperolehnya akan meningkat. Pada Karyawan Pelaksana hubungan penilaian prestasi kerja dengan promosi adalah kuat, artinya bila nilai prestasi kerja karyawan baik maka kemungkinan untuk dipromosikan besar. Pada Karyawan Pimpinan hubungan antara penilaian prestasi kerja dengan promosi adalah sangat kuat, artinya bila nilai prestasi kerja karyawan tinggi maka

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



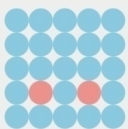
Hak cipta dilindungi Undang-Undang

kesempatan untuk dipromosikan sangat besar. Pada Karyawan Pelaksana hubungan antara penilaian prestasi kerja dengan pelatihan adalah kuat sedangkan pada Karyawan Pimpinan adalah sangat kuat. Artinya bila karyawan memperoleh nilai prestasi kerja tinggi maka karyawan akan diikutkan dalam pelatihan untuk pengembangan diri dan bila memperoleh nilai prestasi kerja rendah maka akan direkomendasikan untuk mengikuti pelatihan dalam rangka mengurangi kesenjangan antara keahlian dan keterampilan yang dimiliki karyawan dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan.

Analisis varian terhadap efektivitas penilaian prestasi kerja menunjukkan tidak terdapat perbedaan persepsi antar karyawan baik berdasarkan jabatan, usia, pendidikan dan masa kerja. Artinya persepsi karyawan tentang efektivitas penilaian prestasi kerja adalah sama berdasarkan kelompok jabatan, usia, pendidikan maupun masa kerja responden yakni sama-sama menganggap bahwa aspek relevansi, kemampooterimaan, keandalan, sensitivitas belum memenuhi harapan sedangkan untuk aspek kepraktisan sudah memenuhi harapan responden.

Rekomendasi yang diberikan agar penilaian prestasi kerja lebih efektif adalah (1) Skala penilaian harus dirancang secara cermat; (2) Mengadakan pelatihan bagi penilai sehingga dapat mengurangi bias penilaian; (3) Partisipasi penilai dalam menyusun skala penilaian; (4) Periode penilaian diubah menjadi enam bulan sekali; (5) Mensosialisasikan arti penting penilaian prestasi kerja sehingga tidak dianggap hanya sebagai formalitas; (6) Pembuatan dimensi yang lebih spesifik dan terverifikasi serta penyembunyian kunci pemberian skor dengan menggunakan instrumen penilaian seperti *forced choice scale* dan *mixed standard scale* sehingga dapat mengurangi bias penilaian.

Kata-kata kunci : Penilaian Prestasi, PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru, Manajemen Sumber Daya Manusia, Metode Survei, Kuesioner, *Stratified Random Sampling*, Uji Validasi, Rataan Skor, *Rank Spearman*, Uji *Mann-Whitney*, *Kruskal-Wallis*.



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.