

**ANALISIS KINERJA KARYAWAN PT. EQUATOR PASAMAN  
DI KABUPATEN PASAMAN**

**TUGAS AKHIR**

*Diajukan kepada tim penguji tugas akhir program studi manajemen perdagangan  
(DIII) sebagai salah satu persyaratan guna memperoleh gelar Ahli Madya*



**Oleh:**

**IKHSAN AZHARI**

**NIM. 1109266**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PERDAGANGAN  
PROGRAM DIPLOMA III FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2015**

PERSETUJUAN TUGAS AKHIR

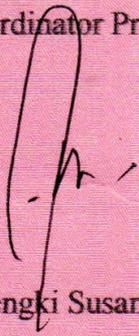
ANALISIS KINERJA KARYAWAN PT. EQUATOR PASAMAN  
DI KABUPATEN PASAMAN

Nama : IkhsanAzhari  
Nim / BP : 1109266 / 2011  
Program Studi : Manajemen Perdagangan (DIII)  
Fakultas : Ekonomi

Padang, 15 Januari 2015

Diketahui Oleh,

Koordinator Program Diploma III

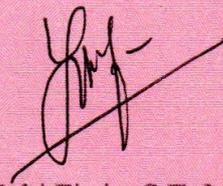


Perengki Susanto SE, M.Sc

NIP. 19810404 200501 1 002

Disetujui Oleh,

Pembimbing



Yuki Fitria, S.E. M.M

NIP.19820722 201012 2002

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

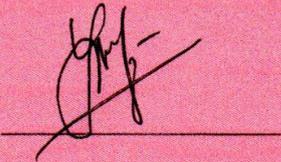
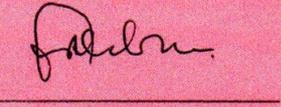
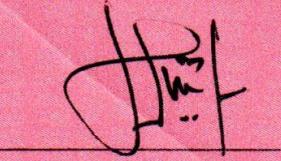
ANALISIS KINERJA KARYAWAN PT. EQUATOR PASAMAN  
DI KABUPATEN PASAMAN

Nama : Ikhsan Azhari  
NIM / BP : 1109266 / 2011  
Program Studi : Manajemen Perdagangan (DIII)  
Fakultas : Ekonomi

Dinyatakan Lulus Setelah Diuji di Depan Tim Penguji Tugas Akhir  
Program Studi Manajemen Perdagangan ( DIII) Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Padang

Padang, 15 Januari 2015

Tim Penguji,

	Nama		Tanda Tangan
1.	Yuki Fitria, SE, MM	(Ketua)	
2.	Gesit Thabrani, SE, MT	( Anggota)	
3.	Muthia Roza Linda, SE, MM	( Anggota)	

## SURAT PERNYATAAN

Nama : Ikhsan Azhari  
NIM/BP : 1109266 / 2011  
Tempat/tgl. Lahir : Lubuk Sikaping, 09 Januari 1993  
Program : Diploma III  
Keahlian : Manajemen Kewirausahaan  
Fakultas : Ekonomi  
Alamat : Jl.Puti Sangkar Bulan No.22 Tj. Beringin Lubuk Sikaping  
No. Hp/Telp : 081275941761  
Judul Tugas Akhir : Analisis Kinerja Karyawan PT. Equator Pasaman di Kabupaten Pasaman

Dengan ini menyatakan :

1. Tugas akhir saya ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk kepentingan akademik baik di Universitas Negeri Padang maupun di Perguruan Tinggi lainnya.
2. Karya Tulis ini murni gagasan, rumusan, dan pemikiran saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Tim Pembimbing.
3. Dalam Tugas akhir ini tidak terdapat karya atau pendapat orang lain yang telah ditulis atau dipublikasikan kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang lazim.
4. Tugas akhir ini **Sah** apabila telah ditanda tangani **Asli** oleh Tim Pembimbing, Tim Penguji dan Ketua Program Studi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima **Sanksi Akademik** berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh karena karya tulis/skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi.

Padang, 10 Desember 2014  
Yang menyatakan,



Ikhsan Azhari  
NIM. 1109266

## **ABSTRAK**

**Ikhsan Azhari : Analisis Kinerja Karyawan PT. Equator Pasaman di Kabupaten Pasaman**

**Pembimbing : Yuki Fitria, S.E. M.M**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja karyawan PT. Equator Pasaman. Bentuk penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Data yang diperoleh merupakan data primer, data primer ini diperoleh langsung dari pimpinan dan karyawan PT. Equator Pasaman.

Berdasarkan perhitungan hasil analisis deskriptif diketahui bahwa Kinerja karyawan berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan dan pimpinan PT. Equator Pasaman diketahui kinerja karyawan belum optimal, ditandai dengan efektivitas dan efisiensi yang belum mencapai target perusahaan, otoritas dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas mereka hanya sesuai apa yang diperintahkan pimpinan, disiplin yang rendah dan inisiatif karyawan yang kurang dalam penyelesaian pekerjaan.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. Equator Pasaman adalah meningkatkan pengawasan, memberikan bonus kepada karyawan yang memenuhi target pekerjaan, mengadakan pertemuan rutin dan memaksimalkan tenaga kerja yang ada selanjutnya perlu ditingkatkan kerja sama sesama karyawan agar pekerjaan dapat diselesaikan secara maksimal.

**Keyword : Kinerja Karyawan**

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan rahmat dan berkatNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini yang berjudul “**Analisis Kinerja Karyawan PT. Equator Pasaman di Kabupaten Pasaman**”. Maksud dari penyusunan tugas akhir ini adalah untuk memenuhi dan melengkapi salah satu syarat dalam menyelesaikan Diploma III (DIII) pada program Studi Diploma III Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Rasa terima kasih yang tulus penulis ucapkan kepada Ibu Yuki Fitria, SE, M.M. selaku pembimbing yang telah memberikan ilmu, pengarahan, perhatian, dan waktunya kepada penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini. Selanjutnya tidak lupa pula penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu, sehingga karya ilmiah ini dapat diselesaikan, terutama kepada;

1. Bapak Prof. Dr. Yunia Wardi, Drs, M.Si selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, yang telah menyediakan fasilitas dan kemudahan untuk menyelesaikan tugas akhir.
2. Bapak Perengki Susanto, SE. M.Sc selaku Ketua Program Studi dan Bapak Firman, SE. M.Sc. selaku Sekretaris Program Studi serta Staf Tata Usaha Program Studi Diploma III Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan bantuan administrasi dan membantu kemudahan dalam penelitian dan penulisan tugas akhir ini.
3. Bapak dan Ibu, Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan ilmu dalam penulisan karya ilmiah ini, serta kepada karyawan dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membantu di bidang administrasi.
4. Bapak dan Ibu Staf Perpustakaan Universitas Negeri Padang dan Ruang Baca Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan penulis kemudahan dalam mendapatkan bahan perkuliahan dan karya ilmiah.
5. Pimpinan PT. Equator Pasaman
6. Seluruh karyawan PT. Equator Pasaman.

7. Teristimewa penulis ucapkan pada Ayahanda Syamsir dan Ibunda Nurasmida yang telah mencukupi materi, mendukung dan mendoakan penulis demi menyelesaikan pendidikan Diploma III (DIII) ini. Dan tak lupa pula kepada Rahayu Oktaviani yang juga juga telah banyak membantu baik itu materi maupun do'a.
8. Dan teristimewa juga penulis ucapkan kepada sahabat dan teman-teman seperjuangannya khususnya angkatan 2011 yang memberikan motivasi dan semangat demi terwujudnya impian penulis.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan menjadi kebaikan dan diberkati oleh Tuhan Yang Maha Esa.

Penulis menyadari sepenuhnya hasil penelitian ini masih memiliki kekurangan dan jauh dari kesempurnaan baik dari sisi tematika penulisan maupun dari pemilihan kata yang digunakan. Untuk itu, penulis mengharapkan kritik yang membangun demi kesempurnaan penelitian penulis yang lain di masa yang akan datang.

Penulis berharap tugas akhir ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan pihak yang bersangkutan. Atas perhatian dari semua pihak, penulis mengucapkan terima kasih.

Padang, Januari 2015

Penulis

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b>	
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b>	
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b>	
<b>SURAT PERNYATAAN</b>	
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>viii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	4
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Manfaat Penelitian.....	4
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>6</b>
A. Pengertian Kinerja.....	6
B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	7
C. Penilaian Kinerja.....	9
D. Metode Penilaian Kinerja.....	10
E. Indikator Kinerja .....	11
F. Upaya Meningkatkan kinerja .....	13
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>19</b>
A. Jenis Penelitian Tugas Akhir.....	19
B. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	19

C. Rancangan Penelitian .....	19
1. Jenis Penelitian.....	19
2. Tahapan Penelitian .....	20
D. Objek Penelitian .....	21
E. Sumber Data .....	21
F. Teknik Analisa Data.....	22
<b>BAB IV PEMBAHASAN.....</b>	<b>23</b>
A. Profil Perusahaan.....	23
1. Sejarah Berdirinya PT. Equator Pasaman .....	23
2. Visi dan Misi Perusahaan .....	24
3. Budaya Perusahaan.....	24
4. Unit Usaha.....	26
5. Struktur Organisasi Perusahaan .....	27
B. Pembahasan .....	29
1. Pencapaian Kinerja Karyawan PT. Equator Pasaman .....	29
2. Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan .....	31
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>35</b>
A. Kesimpulan.....	35
B. Saran.....	35
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>37</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## **DAFTAR TABEL**

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1.1 Daftar Rekapitulasi Absensi Karyawan PT. Equator Pasaman dari bulan Januari-Maret 2013.....	3

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
1. Struktur Organisasi PT. Equator Pasaman .....	27

## **DAFTAR LAMPIRAN**

### **Lampiran**

1. Daftar Riwayat Hidup
2. Daftar Pertanyaan Wawancara
3. Surat Izin Observasi

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Seiring dengan semakin ketatnya persaingan dalam dunia bisnis dan perkembangan teknologi informasi yang semakin pesat, kinerja dari karyawan harus ditingkatkan guna meningkatkan kualitas dari perusahaan. Salah satu kunci keberhasilan perusahaan sangat bergantung dari sumber daya manusia yang dapat memberikan dedikasi penuh terhadap perusahaan.

Setiap organisasi baik perusahaan swasta maupun instansi pemerintah, akan selalu berupaya agar para karyawan yang terlibat dalam organisasi tersebut dapat memberikan prestasi dalam bentuk kinerja yang tinggi. Oleh karena itu organisasi perlu memperhatikan masalah yang dihadapi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Karyawan merupakan kekuatan yang memegang peranan penting dalam organisasi, karena karyawan bertanggung jawab dalam kegiatan/program yang telah disusun oleh organisasi. Selain itu karyawan merupakan penunjang kelancaran tugas dalam mencapai tujuan organisasi yang telah dirumuskan.

Organisasi perlu memberikan pengarahan-pengarahan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dalam sebuah organisasi, agar dapat berkembang dan maju sangat tergantung pada kinerja karyawan itu sendiri. Apabila kinerja karyawan baik maka hasil kerja dan pencapaian tujuan organisasi tercapai dengan maksimal, namun sebaliknya jika kinerja

karyawan buruk maka hasil yang diperoleh juga buruk sehingga pencapaian tujuan organisasi tidak tercapai dengan maksimal.

Kinerja adalah hal yang penting bagi karyawan maupun organisasi, sehingga faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja harus diperhatikan/tingkatkan. Kinerja sangat penting sekali bagi organisasi sebagai tolok ukur untuk menentukan tingkat keefektifan pelaksanaan pekerjaan dari seorang karyawan. Kinerja karyawan ditentukan oleh keinginan dan kemampuannya dalam melakukan pekerjaan.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2010: 548). Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga.

Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu.

PT. Equator Pasaman merupakan salah satu BUMD yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Pasaman yang bergerak di bidang produk dan

jasa. Untuk produk yaitu berupa gabah ( Beras Kab. Pasaman) dan di bidang jasa berupa wisma ( Penginapan dan penyediaan jasa tiket pesawat, tour dan travel ). PT.Equator Pasaman memerlukan karyawan yang berkinerja tinggi guna untuk mencapai target kerja yang lebih maksimal kedepannya dan merealisasikan program kerja serta target program kerja PT. Equator Pasaman. Namun berdasarkan hasil observasi penulis, diketahui pada tahun 2013 PT. Equator Pasaman mengalokasikan anggaran sebesar Rp 1.755.650.000,- dan realisasinya sampai dengan akhir Desember 2013 hanya Rp 1.562.528.500,- atau 89%. ( *PT. Equator Pasaman* )

Tidak tercapainya anggaran secara 100% karena target pekerjaan/ program kerja PT. Equator Pasaman belum terlaksana secara optimal. Belum optimalnya pelaksanaan pekerjaan di PT. Equator Pasaman, mengindikasikan belum optimalnya kinerja karyawan di perusahaan tersebut.

Kinerja karyawan diduga belum optimal disebabkan karena; ada beberapa karyawan yang kurang disiplin dalam bekerja, misalnya banyak diantara karyawan yang keluar kantor disaat jam kerja untuk keperluan pribadi, dan kemudian ada diantara mereka yang tidak hadir dan datang terlambat, hal ini dapat dilihat pada rekap absensi dibawah.

**Tabel 1 : Rekapitulasi Absensi Karyawan PT. Equator Pasaman dari bulan Januari-Maret 2013**

Bulan	Absen	Izin	Sakit	Terla mbat	Jumlah Karyawan
	Hari	Hari	Hari		
Januari	0	4	0	-	9
Februari	0	0	0	-	9
Maret	0	3	0	-	9

*Sumber : PT. Equator Pasaman 2014*

Berdasarkan tabel rekapitulasi absensi di atas diketahui absensi pegawai PT. Equator Pasaman.

Dengan melihat fenomena di atas tersebut penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Kinerja Karyawan PT. Equator Pasaman Di Kabupaten Pasaman**”.

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan fenomena-fenomena di atas, maka rumusan masalah dalam topik ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pencapaian kinerja karyawan PT. Equator Pasaman?
2. Bagaimana upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. Equator Pasaman?

### **C. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, sehingga hasil dari penelitian ini adalah bertujuan :

1. Untuk mengetahui bagaimana pencapaian kinerja karyawan PT. Equator Pasaman?
2. Untuk mengetahui bagaimana upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. Equator Pasaman?

### **D. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Dapat menambah wawasan, ilmu pengetahuan dan kemampuan dalam memecahkan masalah-masalah yang berhubungan kinerja karyawan dan

untuk memenuhi salah satu persyaratan akademik dalam menyelesaikan pendidikan di Program Diploma Tiga Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

## 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan oleh PT. Equator Pasaman sebagai bahan pertimbangan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan untuk pengembangan usaha dimasa yang akan datang.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Pengertian Kinerja**

Suatu penelitian telah memperlihatkan bahwa suatu lingkungan kerja yang menyenangkan sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan yang paling produktif. Dalam interaksi sehari-hari, antara atasan dan bawahan, berbagai asumsi dan harapan lain muncul. Ketika atasan dan bawahan membentuk serangkaian asumsi dan harapan mereka sendiri yang sering agak berbeda, perbedaan-perbedaan ini yang akhirnya berpengaruh pada tingkat kinerja. Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. ( Rivai & Basri, 2004: 14 )

Menurut Hasibuan, (2007: 34) kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan langkah tercapainya tujuan organisasi. Jadi kinerja ini adalah wujud dari sikap, dan hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan untuk perusahaan.

Menurut Marwansyah (2012: 229) kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja dapat pula dipandang sebagai perpaduan hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

Kinerja merupakan istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau kualitas manajemen dan semacamnya (Sriminindarti, 2004: 53).

Kinerja merupakan *performance* atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan pula sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. (Suwanto & Donni, 2011: 196)

Dari hal di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah perilaku, sikap, dan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan dalam mewujudkan target pekerjaan yang diharapkan sesuai dengan tujuan dari perusahaan.

## **B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Mahmudi (2007: 20) menyatakan kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut adalah :

1. Faktor personal/individual meliputi; pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan meliputi; kualitas dalam mendorong, semangat, arahan dan dukungan diberikan manajer dan *team leader*.

3. Faktor tim meliputi; kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem meliputi; sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional) meliputi; tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Marwansah (2012: 234), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ialah :

1. Pengetahuan dan keterampilan, karyawan tidak tahu bagaimana menjalankan tugas-tugas secara benar, kurang keterampilan, pengetahuan dan kemampuan.
2. Lingkungan, masalah ini berhubungan dengan karyawan, tetapi disebabkan oleh kondisi lingkungan kerja, proses yang buruk, dan ergonomika.
3. Sumber daya, kurangnya sumber daya atau teknologi.
4. Motivasi, karyawan tahu bagaimana menjalankan pekerjaan, tetapi tidak melakukan secara benar. Ini mungkin saja disebabkan oleh proses seleksi yang tidak sempurna.

Perusahaan yang baik harus mampu mengukur setiap kinerja karyawannya, karena hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan apakah sebuah target yang diberikan perusahaan dapat dicapai atau tidak.

Kinerja seorang karyawan tidak selalu berada dalam kondisi yang baik karena hal ini dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, oleh karena itu sebaiknya pimpinan perusahaan mengetahui apa saja faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan mereka.

### **C. Penilaian Kinerja**

Salah satu hal cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan kinerja karyawan yaitu dengan cara menilai kinerja karyawan tersebut. Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala.

Menurut Marwansyah (2012: 229) penilaian kinerja adalah uraian sistematis tentang kekuatan atau kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau sebuah kelompok. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja individu atau tim (Mondy, 2008: 257).

Menurut Rivai (2009: 549) penilaian kinerja mengacu kepada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian, penilaian prestasi adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya.

Penilaian kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam persaingan global seperti saat ini. Salah satu alat ukur kinerja perusahaan

adalah bahwa alat ukur kinerja perusahaan dipakai oleh pihak manajemen dasar untuk melakukan pengambilan keputusan dan mengevaluasi kinerja unit terkait di lingkungan organisasi perusahaan. Penilaian memberikan mekanisme penting bagi perusahaan untuk digunakan menjelaskan tujuan dan standar kerja untuk memotivasi kinerja karyawan dimasa mendatang.

#### **D. Metode penilaian kinerja**

Metode penilaian kinerja menurut Marwansyah (2012: 248) antara lain:

1. Skala penilaian (*Rating scales*)

Metode penilaian kerja yang digunakan secara luas, yang menilai pekerjaan berdasarkan atas sejumlah faktor yang telah di definisikan sebelumnya, disebut metode skala penilaian (*rating scales*). Dalam metode ini, pertimbangan (*judgment*) atas kinerja dicatat pada sebuah skala

2. Esai/Esai Naratif (*Essay/ Narrative Essay*)

Dalam metode esai, penilai menulis sebuah narasi yang menguraikan kinerja karyawan. Metode ini cenderung lebih memusatkan perhatian pada perilaku ekstrim dalam tugas-tugas karyawan dari pada yang mereka lakukan dari hari ke hari. Penilaian seperti ini sangat bergantung pada kemampuan menulis seorang penilai.

3. Standar Pekerjaan (*Work Standars*)

Metode ini membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan. Standar mencerminkan keluaran normal seorang pekerja

yang berprestasi rata-rata, yang bekerja pada kecepatan atau kondisi normal. Salah satu keuntungan penggunaan standar sebagai kriteria penilaian adalah obyektivitas.

4. *Peringkat (Rangking)*

Dalam metode peringkat (*rangking*), penilai menempatkan seluruh pekerja dalam suatu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan.

5. *Foerced Distribution*

Dalam metode ini, penilai harus ‘memasukkan’ individu dari kelompok kerja kedalam sejumlah kategori yang serupa dengan sebuah distribusi frekuensi normal.

6. *Forced-Choice*

Dalam metode *forced-choice*, kepada penilai, diberikan serangkaian pernyataan tentang seorang pekerja dan penilai harus menunjukkan apa yang paling tepat menggambarkan perilaku pekerja.

7. *Weighted Checklist Performance Report*

Dalam metode *weighted checklis*, penilai mengisi atau melengkapi formulir yang sama dengan metode *forced-choice*, tetapi respon yang diisi oleh penilai diberi bobot yang berbeda.

## **E. Indikator Kinerja**

Indikator kinerja adalah landasan untuk mengukur suatu kinerja dalam melakukan proses untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Wibisono (2011:139). Indikator kinerja sering sekali dijadikan pedoman

bagi perusahaan untuk mengukur seberapa besar kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaan yang diharapkan dapat terlaksana dengan baik oleh karyawan.

Menurut Barnard dan Quinn dalam Sarita (2008:27-32) indikator kinerja meliputi hal sebagai berikut :

1. Efektivitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya dapat dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif. Apabila akibat-akibat yang dicari dari kegiatan mempunyai nilai yang lebih penting dibandingkan hasil yang tercapai, sehingga mengakibatkan ketidakpuasan walaupun efektif, hal ini disebut tidak efisien. Sebaliknya jika akibat yang tidak dicari-cari tidak penting/remeh, maka kegiatan tersebut efisien. Sehubungan dengan itu kita dapat mengatakan sesuatu efektif bila mencapai tujuan tertentu. Dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak.

2. Otoritas dan tanggung jawab

Wewenang adalah hak seseorang untuk memberikan perintah (kepada bawahan), sedangkan tanggung jawab adalah bagian yang tidak terpisahkan atau sebagai akibat dari kepemilikan wewenang tersebut. Bila ada wewenang berarti dengan sendirinya muncul tanggung jawab.

### 3. Disiplin

Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar.

### 4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

## **F. Upaya Untuk Meningkatkan Kinerja**

Pada hakikatnya, peningkatan kinerja merupakan proses transformasi kondisi kinerja saat ini menuju keadaan kondisi kinerja yang lebih baik dimasa yang akan datang. Peningkatan kinerja baru dapat dilakukan setelah diketahui kondisi kinerja saat ini, seperti apa kondisi kinerja yang diharapkan dimasa depan. Apabila terdapat kesenjangan kinerja, maka dilakukan analisis tentang apa yang menjadi masalahnya, dan mengapa hal tersebut terjadi.

Menurut Wibowo (2012: 286) ada beberapa upaya untuk meningkatkan kinerja :

#### 1. Kondisi kerja sekarang

Analisis kesenjangan atau *gap analisis* merupakan teknik yang umum dipergunakan dalam perencanaan penjualan dan bisnis. Hal tersebut dengan membandingkan antara keadaan sekarang dan kenyamanan yang diinginkan. Kekuatan dalam analisis kinerja adalah karena besaran kesenjangan dapat dikuantitatifkan.

## 2. Kondisi kerja yang diinginkan

Apabila pekerja telah membangun gambaran tentang keadaan sekarang, sebaliknya dapat merumuskan visi tentang keadaan yang diinginkan, untuk itu dibuat daftar dalam 2 kolom yang dibandingkan, antara keadaan sekarang dan keadaan yang diinginkan, serta siapa yang harus berperan. Dan Visualisasi kinerja yang diinginkan sangat perlu disusun sebagai acuan untuk menentukan tindakan yang harus dilakukan.

## 3. Identifikasi masalah

Adanya perbedaan antara kondisi kinerja saat ini dengan kondisi kerja yang menunjukkan terdapatnya masalah kinerja. Masalah atau problem harus diagnosis melalui *proses pengambilan keputusan*. Sering kali terjadi kesalahan dalam menentukan persoalannya, karena telah mencampur aduk pengertian antara perkiraan masalah, solusi dan pendapat. Terjadi kesalahan dalam menentukan persoalan yang sebenarnya yang dihadapi karena telah mengasumsikan sebuah solusi dalam pikiran.

Untuk itu, perlu dihindari terjun langsung pada kondisi, namun dengan mendiagnosis penyebab masalah. Dengan demikian, dapat dikenal apa yang menjadi masalah dengan nyata dan jelas. Disamping itu, perlu jelas siapa pengguna *solusi tersebut* dengan berpikir kedepan tentang siapa yang akan melihat hasil perkerjaan tersebut. Langkah krusial dalam menemukan persoalan kinerja adalah mengidentifikasi siapa yang menjadi *pelanggan* dan setiap harapan yang mereka miliki. Sekali

mendapatkan gagasan kasar tentang persoalannya, maka telah siapa untuk melakukan investigasi persoalannya secara rinci.

#### 4. Mengapa terjadi

Kuantifikasi kesenjangan kinerja akan memberikan gagasan baik tentang apa yang menjadi paling krusial dalam kesenjangan tersebut. Oleh karena itu, perusahaan harus fokuskan pada *pemain kunci* yang terlibat. Tahap selanjutnya, adalah melakukan investigasi penyebab perilaku; apakah kekurangan pengetahuan, terampil, dan motivasi atau ada faktor lingkungan yang mencegah untuk berprestasi.

Untuk itu, perusahaan perlu membangkitkan sebanyak mungkin solusi untuk bahan pertimbangan. Apabila tidak membangun gagasan secara bebas, yang dapat dilakukan dengan cara berfikir sebaliknya, dari yang diinginkan, mencari gagasan gila, gagasan analogis, atau kesamaan dalam sektor yang berbeda.

#### 5. Mencari solusi

Kesenjangan kinerja mungkin terjadi karena penempatan tujuan yang terlalu tinggi sehingga tidak terjangkau, mungkin pula karena perencanaan yang kurang baik, atau mungkin pula karena prosedur dan mekanisme kerja yang kurang mendukung. Namun, kemungkinan besar terjadi karena kualitas dan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki, baik pemimpin, manajer, atau bawahan.

Untuk mencari solusi secara sederhana, apabila perusahaan mengetahui alasan timbul kesenjangan, solusinya adalah mengupayakan

apa yang menjadi keinginan dan tujuan pekerjaan. Oleh karena itu, misalnya, apabila pekerja tidak mencapai target karena mereka tidak tahu apa yang diharapkan dari mereka dan tidak mempunyai peralatan yang cukup untuk melakukan pekerjaan, solusinya adalah membuat harapan menjadi jelas dan mendapatkan beberapa peralatan baru.

#### 6. Kemampuan diperlukan

Untuk mencapai kinerja yang diharapkan, diperlukan tingkat kemampuan tertentu yang harus dimiliki sumber daya manusia organisasi. Ada beberapa kemampuan yang perlu dicapai oleh karyawan agar tercapai tujuan perusahaan :

##### a. *Partnership*

- 1) Mengidentifikasi dan bermitra dengan pelanggan
- 2) Mengidentifikasi secara proaktif tujuan bisnis dan inisiatif kinerja
- 3) Responsif terhadap permintaan akan bantuan
- 4) Inisiatif menyelenggarakan rapat proyek

##### b. *Assesment*

- 1) Menyetujui kinerja yang diinginkan
- 2) Mempertimbangkan kekuatan kinerja dan kesenjangan
- 3) Mempertimbangkan penyebab dari masalah kinerja
- 4) Melaporkan hasil kepada pelanggan dan menyetujui tindakan

c. *Implementasi*

- 1) Bermitra dengan pelanggan untuk mengimplementasikan tindakan
- 2) Mengukur dan melaporkan hasil pada pelanggan

7. Siapa terlibat

Masalah kinerja adalah masalah yang bersangkutan dengan orang-orang seringkali berbicara tentang *problem* apabila berbicara tentang komputer dan prosedur. Prosedur bukan problem, tetapi yang menjadi problem adalah orang yang terlibat dan akan menjadi bagian dari solusi. Orang tidak pernah bekerja dalam isolasi.

Dalam bekerja, orang selalu berhubungan dan berinteraksi dengan orang lain untuk menyelesaikan suatu masalah. Hubungan tersebut dapat merupakan diagram yang menjelaskan suatu proses kinerja dan setiap interaksi dengan suatu objek. Diagram menggambarkan apa yang terjadi pada tahap awal, siapa yang sering terlibat, dan apa yang terjadi lebih dahulu. Kesalahan yang sering terjadi adalah mengabaikan *pelanggan* dalam diagram kerja sama tersebut

8. Tindak lanjut

Rencana tindak lanjut dilakukan dengan melibatkan solusi yang mungkin terjadi, bukan hanya dari sisi kelayakannya, namun juga dengan membandingkan antara biaya dan manfaat. Apabila hal tersebut dilakukan, akan mudah diimplementasikan dan memberikan hasil terbaik dengan usaha yang minimum. Rencana tindak lanjut sangat bermanfaat,

tetapi memerlukan menetapkan tanggal tertentu untuk melakukan review. Kesepakatan perlu diambil untuk menentukan langkah selanjutnya. Kunci keberhasilan dari banyak solusi terletak pada penetapan ukuran tentang apa yang kita inginkan terjadi.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan yang telah dijabarkan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Kinerja karyawan berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan dan pimpinan PT. Equator Pasaman diketahui kinerja karyawan belum optimal, ditandai dengan efektivitas dan efisiensi yang belum mencapai target perusahaan, otoritas dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas mereka hanya sesuai apa yang diperintahkan pimpinan, disiplin yang rendah dan inisiatif karyawan yang kurang dalam penyelesaian pekerjaan.
2. Adapun upaya yang dilakukan pihak kantor untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. Equator Pasaman hendaknya memberikan reward atau bonus berupa uang tunai kepada karyawan yang telah berkinerja tinggi agar karyawan lainnya juga berupaya meningkatkan kinerjanya dan hendaknya pimpinan PT. Equator Pasaman lebih meningkatkan pengawasan terhadap seluruh karyawan agar bekerja lebih maksimal.

#### **B. Saran**

Berdasarkan uraian dari pembahasan tentang upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. Equator Pasaman ada beberapa hal yang dapat penulis sarankan seperti :

1. Alangkah lebih baiknya perusahaan memberikan informasi kepada karyawan bagaimana pencapaian pekerjaan karyawan.
2. Memberikan arahan kepada karyawan karena mereka masih membutuhkan arahan dan pujian dari pimpinan agar lebih semangat bekerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Dermawan wibisono. 2011. *Manajemen Kinerja Korporasi & Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : Unit Penerbitan Dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Marwansyah. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Alfabeta.
- Melayu, Hasibuan. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mondy, R Wayne. 2008. *Pengantar Bisnis*. Jakarta : Erlangga.
- Moh. Nazir. 2003. *Metodologi Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Rivai, Veithzal dan Ahmad Fawzi Mohammad Basri. 2010. *Performance Appraisal*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Sarita Permata Dewi. 2012. “*Pengaruh Pengendalian Internal Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta*”. Jurnal Nominal / Volume 1 Nomor 1 Tahun 2012, Hal. 4.
- Sugiyono. 2005. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suwanto dan Juni Priansa, Donni. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik Dan Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Umar Husein. 2009, *Metodologi Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Rajawasi Pers.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.